

## **O desenvolvimento de competências em estudantes de uma empresa júnior de administração balizado pela aprendizagem transformadora**

*The development of competencies in junior business administration company students guided by transformative learning*

 Stefany Karoline Pereira de Amorim<sup>1</sup>

 Thales Lima<sup>2</sup>

 Márcia Saeger<sup>3</sup>

 Nívea Marcela M. Nascimento Macêdo<sup>4</sup>



### **Resumo**

Este estudo aborda o processo de aprendizagem de alunos envolvidos na abertura de uma empresa júnior de administração, com foco no desenvolvimento de competências profissionais. É de abordagem qualitativa, com método dedutivo, descritivo e de estudo de caso. O processo de coleta de dados foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, virtuais e presenciais, e os dados foram analisados com uma abordagem compreensiva e interpretativa. Os resultados foram organizados em 6 categorias que abordam a temática. Conclui-se que os entrevistados adquiriram 19 competências profissionais, algumas delas próximas às estabelecidas no PPC do referido curso. E o desenvolvimento dessas competências ocorreu por meio de um aprendizado transformador, alcançado nos domínios de aprendizagem instrumental e comunicativo, além da reflexão sobre o conteúdo e o processo.

**Palavras-chave:** aprendizagem transformadora, competências profissionais, empresa júnior

### *Abstract*

*This study examines the learning process of students involved in launching a junior administration company to develop professional skills. It employs a qualitative, deductive, descriptive method and a case-study approach. Data collection was conducted through both virtual and in-person semi-structured interviews, and the data were analyzed using comprehensive and interpretive techniques. The findings were organized into six categories related to the topic. It concludes that the interviewees acquired 19 professional skills, some of which align with those outlined in the course's PPC, as previously mentioned. The development of these skills occurred through transformative learning in both the instrumental and communicative domains, as well as through reflection on content and process.*

**Keywords:** *transformative learning, professional skills, junior company*

<sup>1</sup> stefanyamorim26@gmail.com, Universidade Federal da Paraíba - UFPB, João Pessoa [Brasil]

<sup>2</sup> thalesufpb@gmail.com, Universidade Federal da Paraíba - UFPB, João Pessoa [Brasil]

<sup>3</sup> marciatsaeger@yahoo.com.br, Universidade Federal da Paraíba - UFPB, João Pessoa [Brasil]

<sup>4</sup> niveamarcelam@gmail.com, Universidade Federal da Paraíba - UFPB, João Pessoa [Brasil]

Recebido em: 16.05.2024

Aprovado em: 12.05.2025

### **Como citar este artigo**

Amorim, S. K. P., Lima, T., Saeger, M., & Macêdo, N. M. M. (2025). O desenvolvimento de competências em estudantes de uma empresa júnior de administração balizado pela aprendizagem transformadora. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 27(2), 17-32. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2025v27i2.66727>

## Introdução

Este estudo envolve o processo de aprendizagem de discentes inseridos no contexto de abertura de uma Empresa Júnior (EJ), com foco no desenvolvimento de competências profissionais relacionadas à formação em Administração. Nesse contexto, pesquisas sobre o processo de aprendizagem no contexto de uma EJ, sobretudo na área de administração, são interessantes para compreender melhor o papel de uma EJ no processo formativo dos estudantes.

Contudo, Franco e Seibert (2018) apontam que há escassez de estudos voltados ao entendimento da aprendizagem no contexto do movimento de empresas juniores no Brasil. Com efeito, a EJ, em seu âmbito de abertura, pode desenvolver competências ao longo de seu processo de aprendizagem, pois essa etapa lida com questões burocráticas e de estruturação, o que requer dos membros proatividade, autonomia e segurança em suas ações (Lima; Silva, 2018).

Há algumas perspectivas teóricas da aprendizagem voltadas para a formação, especialmente para a de administradores (Lima; Silva, 2012), e o presente estudo se focaliza na aprendizagem transformadora desenvolvida por Jack Mezirow, na qual se compreende o processo de aprendizagem de adultos e sua influência na construção de novos significados a partir de suas transformações nas experiências vivenciadas (Lima; Santos; Helal, 2015). Para atingi-la, é necessário obter três elementos importantes: as perspectivas de significado, os domínios de aprendizagem e os tipos de reflexão (Mezirow, 2000; 2009), que impactam no desenvolvimento de competências.

Nesse sentido, a vivência de um estudante em uma EJ pode contribuir para a aquisição de competências quando é transformada em aprendizado. Sabe-se que as EJ são entidades sem fins lucrativos, formadas e geridas por estudantes de diversos cursos do ensino superior, com a finalidade de alinhar as teorias aprendidas em sala de aula às experiências do mercado de trabalho (Silva; Costa; Dias, 2016). O Movimento Empresa Júnior (MEJ) instiga a criação de novas EJ a todo momento, visto que seu propósito é formar lideranças comprometidas, responsáveis por transformar o Brasil em um país empreendedor (Brasil Júnior, 2023).

Segundo o Brasil Júnior (2023), desde 2010, o MEJ já repercutiu em mais de R\$70.000.000,00 na economia brasileira, sendo esse montante investido na educação empreendedora, que impacta na formação de novos empresários juniores. Nesse sentido, diante desse incentivo e de seus objetivos, há atualmente 1.612 EJ e mais de 32 mil empresários juniores.

Assim, percebe-se a capacidade desse movimento para mobilizar e desenvolver competências nos alunos, propiciando uma formação próxima ao visto nos ambientes de sala de aula. Para tanto, Carbone et al. (2016) reforçam a importância de vivenciar as atividades nos ambientes em que o indivíduo se insere, para possibilitar o desenvolvimento das competências. Diante disso, a abertura de uma EJ apresenta peculiaridades no processo de aprendizagem dos envolvidos, podendo resultar em uma aprendizagem transformadora por meio das competências alcançadas.

Salienta-se que esta pesquisa foi realizada na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Campus IV, com alunos do curso de administração, empenhados na abertura

da EJ do seu curso, a RenoVale Consultoria Jr. Diante do exposto, é estabelecida a seguinte questão de pesquisa: Como o processo de aprendizagem construído a partir da abertura de uma EJ pode influenciar no desenvolvimento de competências profissionais? Portanto, para respondê-la, o trabalho objetiva compreender o processo de aprendizagem de alunos envolvidos na abertura de uma empresa júnior de administração para o desenvolvimento de competências profissionais. Para atender ao objetivo, ainda, têm-se os seguintes específicos: identificar a perspectiva da aprendizagem transformadora entre os discentes entrevistados e relacionar as competências apontadas pelos discentes às competências detectadas no Projeto Pedagógico do referido curso.

O estudo é relevante para o meio acadêmico, pois, segundo pesquisa realizada pela consultoria IDados em 2020, 40% dos jovens brasileiros ainda não tinham contato com o mercado de trabalho da sua área, nem mesmo após o término do ensino superior.

Também contribui para o MEJ, ao refletir sobre as competências que estudantes de Administração apontam como relevantes para sua qualificação, bem como sobre se o aprendizado pode ser transformador, firmando-se como um espaço salutar para a formação de administradores. Ademais, destaca-se que o surgimento de uma EJ pode transformar a realidade do ambiente de ensino e aprendizagem dos estudantes, demonstrando-se uma alternativa instigante para eles para experienciar e adquirir competências profissionais.

## Fundamentação teórica

Este capítulo abrange os temas de aprendizagem transformadora e competências, além de descrever a empresa júnior.

### Aprendizagem transformadora

A aprendizagem transformadora requer uma construção e reconstrução constantes no modo como a pessoa percebe e interpreta (Boufleuer, 2012), para que novos conhecimentos sejam criados. Ela foi criada por Jack Mezirow para compreender o processo de aprendizagem de adultos por meio de reflexões sociais, de modo a desenvolver e transformar novos significados (Lima; Santos; Helal, 2015). Assim, observa e avalia o quanto a visão crítica sobre um novo conhecimento adquirido interfere diretamente na realidade do comportamento pessoal (Lima; Silva, 2018).

Segundo Percy (2005), a aprendizagem transformadora, desde sua origem, tem se aperfeiçoado, com estudiosos, por mais de quatro décadas, para que, por meio dela, sejam geradas diversas contribuições, sendo influenciada pela sociologia, filosofia, psicologia cognitiva e psicoterapia. Essa teoria compreende a aprendizagem em meios formais e informais, não apenas direcionada à educação, mas também abrangendo o contexto empresarial, visto que, na sociedade, existem pessoas inseridas em diversos âmbitos que são essenciais para seu crescimento (Cranton, 2006).

Para Amorim, Lima e Bispo (2022), ela requer que o indivíduo transforme suas ações e premissas para alcançar maior desenvolvimento na aprendizagem, de modo a aperfeiçoá-la. Logo, percebe-se o quanto é importante que o indivíduo se esforce e

busque uma transformação, pois a predisposição torna-se essencial nessa teoria da aprendizagem.

Nada obstante, Mezirow (2000; 2009) elencou três elementos importantes para alcançá-la: as perspectivas de significado, os domínios de aprendizagem e os tipos de reflexão. Amorim e Lima (2022) ressaltam que, mesmo que o indivíduo consiga desenvolver esses elementos, é fundamental que o desenvolvimento de habilidades seja contínuo, para que a aprendizagem apresente maior transformação ao longo do tempo.

Em relação a esses elementos, as perspectivas de significado estabelecem como o indivíduo vê o mundo, ou seja, o seu modo de lidar com sua realidade, e são divididas em epistêmica, sociolinguística e psicológica (Lima; Silva, 2018). Já em relação ao segundo elemento, os domínios de aprendizagem podem ser definidos como instrumental, na qual refere-se ao conhecimento experimental do caráter positivista; comunicativo, cuja ação foca na relevância cognitiva, de modo a perceber como os adultos aprendem; e emancipatório, que é relacionado à reflexão crítica, de como o indivíduo desenvolve suas perspectivas de significado (Cranton, 2006; Amorim; Lima, 2022).

Referente aos tipos de reflexão, Mezirow (1990; 2000) os classifica em três: conteúdo, processo e premissas. Nesse contexto, a reflexão do conteúdo importa-se com “o que aprender”; a reflexão do processo preocupa-se com “o como aprender”; e a reflexão das premissas refere-se ao “por que precisa aprender”. É válido destacar a reflexão sobre as premissas, pois permite que o indivíduo reflita sobre a necessidade de possuir conhecimento sobre algo, fazendo com que essa experiência adquirida gere um impacto transformador na sua vivência.

Portanto, em um processo de aprendizagem direcionado à organização, são desenvolvidas habilidades no indivíduo, por meio de vivências experienciais, com foco no compartilhamento do coletivo, para que ali sejam utilizados conhecimentos já obtidos ou transformados por meio de ações realizadas (Moreno et al., 2022). Logo, em um contexto voltado para empresa júnior, entidade sem fins lucrativos, administrada por alunos de um curso, é possível obter conhecimento se existir reflexão sobre as experiências existentes e que podem canalizar para o desenvolvimento de competências relevantes para uma atuação profissional qualificada.

### **Empresa júnior**

A aprendizagem organizacional pode estar presente em diversos âmbitos corporativos, e um deles é o cotidiano dos alunos inseridos em uma EJ. Lautenschlager (2009) conseguiu elencar diversas oportunidades de aprendizado a partir da EJ, sendo elas: autonomia de atuação; aprendizagem com os erros; estímulo a mudanças e à obtenção de novos conhecimentos; aproximação com o mercado; contato com outras empresas; e ampliação de conteúdos e experiências que a universidade não possuía.

É sabido que o MEJ surgiu na França em 1967, com o intuito de oferecer aos universitários uma experiência profissional. Chegou ao Brasil em 1987, pela fundação de João Carlos Chaves, diretor de Comércio França-Brasil (CCFB), com a mesma iniciativa da França, e conseguiu se expandir ao longo dos anos, com a criação da Brasil

Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores), que conta com federações ou EJ espalhadas pelo Brasil inteiro (Campos; Andrade; Villarta-Neder, 2017).

Nesse sentido, as EJ são entidades sem fins lucrativos constituídas e gerenciadas por alunos do ensino superior, com o propósito de reduzir a distância entre a formação acadêmica e o mercado de trabalho, aplicando as teorias aprendidas em sala de aula na prática empresarial (Silva; Costa; Dias, 2016). Em seu âmbito estratégico, elas possuem estruturas iguais às de outras empresas, com Diretoria Executiva, Conselho de Administração, Auxiliares de Áreas, Estatuto e Regimento Interno (Lima; Cantarotti, 2010).

Além disso, cada uma possui serviços próprios da respectiva área, na qual são desenvolvidos projetos durante o período de cada gestão, que, em média, dura de 12 a 14 meses, dependendo do estatuto de cada empresa. Seus principais clientes geralmente são micro e pequenas empresas, visto que seus serviços têm menor custo no mercado, mantendo a mesma eficiência. Torna-se uma troca vantajosa entre EJ e clientes, pois, enquanto os membros inseridos na empresa adquirem experiência, os clientes conseguem obter o serviço com a mesma qualidade que em outras empresas privadas (Ferreira-Da-Silva; Pinto, 2011).

Silva (2021) ressalta o quanto as EJ são capazes de contribuir para o aprimoramento profissional e pessoal dos inseridos nela, tanto durante o período de atividade quanto após, visto que são desenvolvidas diversas competências. A EJ torna-se um local de trabalho real, em que o membro inserido nela consegue vivenciar o mercado por meio da realização de serviços e de experiências em grupo, o que promove a aprendizagem contínua, conforme sua contribuição em cada atividade (Lima; Cantarotti, 2010).

Os projetos são realizados sob orientação dos professores, que auxiliam na execução de projetos internos e externos (Silva; Costa; Dias, 2016). Logo, os estudantes que participam de atividades e projetos em uma EJ têm elevadas chances de que seu aprendizado seja transformador, pois as experiências vividas amadurecem suas visões de mundo. Assim, possibilita-o se formar com mais distinção, alcançando êxito na atuação profissional ao lidar com mais facilidade e segurança em situações cotidianas do seu ambiente de trabalho.

É tanto que Ferreira-da-Silva e Pinto (2011) apontam algumas competências que o aluno adquire ao participar de EJ, como, por exemplo: almejo profissional; estabilidade emocional; obtenção de metas e resultados; capacidade de trabalhar sob pressão; instrução para a carreira; autoconfiança; determinação do futuro; aprendizagem de conhecimentos científicos; e aptidão intelectual. Por fim, é notório o quanto o engajamento em EJ é capaz de aprimorar diversas competências essenciais para o crescimento pessoal e profissional.

### Competências

Dentro de um ambiente organizacional, por meio da aprendizagem, é possível desenvolver competências que serão um diferencial em todos os âmbitos da vida, principalmente na área profissional. Segundo Carbone et al. (2009), o termo, por muito tempo, foi atribuído a questões jurídicas; no século XX, passou a ser atribuído a



indivíduos que conseguiam realizar as atribuições do seu cargo de trabalho com eficiência.

Destaca-se que o responsável pela origem desse termo foi McClelland (1973), que conceituou a competência como um conjunto de características do indivíduo, utilizado para colaborar na execução de suas atribuições, com bastante empenho e distinção. Diante da evolução do conceito, Carbone et al. (2016) enxergam as competências humanas como aquelas relacionadas à aptidão de desenvolver e relacionar habilidades, conhecimentos e atitudes em um contexto empresarial, de modo a utilizá-las para agregar valor organizacional.

Já Callado e Amorim (2018) citam que a competência também está focada na mobilização adequada dos recursos disponíveis de uma empresa, para que sejam aplicados da melhor forma. É importante que as competências existentes nos indivíduos sejam executadas de maneira eficaz, pois, quando aplicadas de forma adequada, eles conseguem desenvolver ainda mais habilidades, conhecimentos e atitudes. Além disso, a competência está atrelada à capacidade do indivíduo de gerar ainda mais lucratividade para uma empresa (Lima; Sinésio, 2018).

De acordo com Cardoso (2021), um meio capaz de construir conhecimentos essenciais para o desenvolvimento de competências é a graduação, pois possui objetivos que devem ser cumpridos conforme a pré-disposição do estudante para conceber esses conhecimentos e transformá-los em competências. No que tange este estudo, o Projeto Pedagógico de Curso de Graduação de Administração (2016), da Universidade Federal da Paraíba UFPB/Campus IV, busca conceber em seus alunos, durante a formação do curso, um perfil com o objetivo de desenvolver habilidades e competências, como: Pensamento estratégico; Capacidade de comunicação; Pensamento crítico; Capacidade empreendedora; Geração de conhecimentos; Atuação multicultural; e, Cultura de inovação. Sendo assim, o perfil dos discentes de administração do curso estudado os norteia na vivência de contextos no campo empresarial, conforme explicitado na Tabela 1.

**Tabela 1**

Competências, habilidades e atitudes

COMPETÊNCIAS	HABILIDADES E ATITUDES
Capacidade de aprender a aprender	Autonomia intelectual, análise crítica, abertura a mudanças, motivação, inovação e percepção do ambiente.
Capacidade de relacionamento interpessoal	Comunicação com seus pares, valorização dos saberes, respeito pela diversidade, trabalho em equipe, liderança e cooperação.
Capacidade empreendedora	Iniciativa, criatividade, visão sistêmica, gerenciamento de riscos, intuição, abertura aos desafios, tomada de decisões em contextos distintos.
Capacidade de criar modelos de gestão e desenvolver planejamentos estratégicos e operacionais	Compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional, agente transformador, opinião analítica, reflexiva e crítica, inovação, conhecimentos científicos e tecnológicos.
Capacidade de desenvolver visão holística	Avaliação de impactos sociais, ambientais e econômicos, desenvolvimento sustentável, noção macro e micro ambiental, pensamento global e local.
Capacidade de refletir e agir de forma ética e transparente	Ação pautada em princípios morais de valorização da vida, responsabilidade socioambiental, sentimento de interesses coletivos, trabalho em equipe e transformação social.

Fonte: Projeto Pedagógico de Curso de Graduação de Administração (2016)

Dessa forma, é possível perceber o quanto há oportunidades de desenvolvimento de competências ao longo da trajetória acadêmica, por meio de atividades que envolvem ensino, extensão e pesquisa, bem como a participação em centros acadêmicos e empresas juniores ofertadas no curso. Este último, recorda-se, é objeto deste estudo por se encontrar inserido em um movimento propulsor de competências alinhadas à formação qualificada.

O protagonismo do aluno é essencial para que ele desenvolva competências individuais (Cardoso, 2021). Portanto, é essencial que o estudante aprenda com suas experiências vivenciadas ao longo da trajetória formativa, de modo a transformá-las em suas perspectivas de significado. Assim, isso pode ocorrer quando desenvolvem competências capazes de impactar significativamente sua maneira de pensar, agir e se comportar, agregando valor à sua carreira.

## Metodologia

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender o processo de aprendizagem de alunos envolvidos na abertura de uma EJ de administração para o desenvolvimento de competências profissionais. Esse tipo de investigação contribui para compreender uma realidade em que os sujeitos contêm uma questão que necessita ser estudada, de modo a transformar o contexto (Creswell, 2014).

Adota-se o método dedutivo, que consiste em buscar princípios reconhecidos como verdadeiros para alcançar conclusões formais e lógicas (Gil, 2008). Além do mais, o trabalho se caracteriza como descritivo e de estudo de caso, pois foca na realidade descrita por estudantes envolvidos na abertura da RenoVale Consultoria Jr, do curso de administração do campus IV/UFPB, para desenvolver competências alinhadas às competências propostas pelo PPC do curso estudado.

Ressalta-se que este curso está localizado na cidade de Mamanguape/PB e possui 8 períodos, sendo o mais novo do campus em que está inserido. Por sua vez, a EJ estudada foi criada por discentes do curso em fevereiro de 2022 e está localizada no mesmo espaço do laboratório do curso. E oferece serviços como planejamento de negócios, análise de métricas, gestão estratégica de mídias sociais, análise financeira, precificação, recrutamento e seleção, pesquisa do clima organizacional, gestão da qualidade e organização de eventos.

No que tange ao processo de coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada, dividido em duas partes: o perfil dos participantes e a descrição do processo de aprendizagem durante a abertura da EJ, para que sejam percebidas as competências desenvolvidas. As entrevistas aconteceram nas modalidades presencial e virtual, com três de cada, conforme a disponibilidade dos entrevistados. As presenciais aconteceram em salas de aula do prédio do campus IV/UFPB, e as virtuais, por meio do Google Meet.

Além disso, ressalta-se que, antes de todas as entrevistas, os 6 entrevistados assinaram um termo de consentimento, com ciência dos procedimentos do trabalho. Na Tabela 2, é possível conhecer o perfil desses participantes entrevistados.

**Tabela 2**

**Perfil dos Entrevistados**

Entrevistado	Gênero	Idade	Período	Tempo na EJ
EJ1	Masculino	22 anos	8º período	8 meses
EJ2	Masculino	25 anos	8º período	1 ano
EJ3	Masculino	25 anos	6º período	10 meses
EJ4	Feminino	21 anos	8º período	1 ano
EJ5	Feminino	21 anos	7º período	1 ano
EJ6	Masculino	28 anos	6º período	1 ano e 1 mês

Fonte: Dados da pesquisa

Ressalta-se que apenas o EJ6 permanece na RenoVale Consultoria Jr. As entrevistas duraram, em média, 20 minutos, foram gravadas em dispositivo celular e transcritas. Posteriormente, as transcrições foram codificadas e categorizadas. As categorias foram divididas em: Incentivo à abertura da EJ; Envolvimento e reflexão; Experiência e aprendizado na EJ; Mudanças com a vivência na EJ; Competências desenvolvidas com a EJ; e, Contribuição das competências adquiridas. Essas categorias emergiram das questões do roteiro de entrevista, inspirado nos três principais elementos da aprendizagem transformadora propostos por Mezirow (2000; 2009).

Os nomes dos participantes foram identificados como EJ1, EJ2, EJ3, EJ4, EJ5 e EJ6, referentes à sua posição de Empresário Júnior. Para a análise dos dados, foi utilizada a análise compreensiva e interpretativa (Silva, 2005), que estabelece a criação de categorias para organizar melhor os discursos dos entrevistados e interpretá-los com reflexividade, a fim de atingir o propósito do estudo.

## **Análise dos resultados**

Este capítulo está dividido em seis categorias, conforme explicado nos procedimentos metodológicos desta pesquisa.

### **- Incentivo à abertura da EJ**

Os entrevistados foram questionados sobre o que os incentivou a participar desse processo de abertura da EJ do curso de administração da UFPB/Campus IV. A maioria aponta curiosidade em conhecer melhor o MEJ, pois alguns professores ofertaram palestras com outra empresa júnior de administração no início de suas formações, o que gerou motivação e expectativas. Além disso, nota-se uma preocupação em deixar um legado para o curso e em crescer profissionalmente, ratificando o que Silva (2021) afirma sobre a capacidade de uma EJ de promover o crescimento pessoal e profissional.

Eu não sabia o que era empresa júnior, mas quando o professor, né, nosso professor do primeiro período, ele trouxe uma equipe de uma empresa júnior de administração, lá do campus I de João Pessoa, é, ele nos deu a oportunidade de conhecer o que é uma empresa júnior, como é que funciona o movimento, é, como é que uma empresa júnior ela atuava e, principalmente, porque também a empresa júnior, que veio dar palestra pra gente, ela também era de administração,



que foi o que despertou meu interesse em também abrir uma empresa júnior de administração para o nosso curso (...). [EJ4]

Foi realmente a necessidade, né? Junto com vocês, né? Que lá, em 2019, surge a necessidade de deixar um legado para o curso, a gente como pioneira, né? E eu vi ali uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal, então essa construção na empresa veio nesse sentido: deixar alguma marca no curso (...). [EJ3]

Para a abertura da empresa júnior, termos como a mudança de comportamento e o maior autodirecionamento expressam a sensação dos entrevistados, conforme revelam os relatos a seguir:

Foi muito complicado, viu? Foi tudo novo, foi tudo novo, porque eu nunca tinha participado disso de empresa júnior. Tive que pesquisar como é que funciona, como é a energia dentro de uma empresa júnior, e tive que ver tudo isso na prática, na marra mesmo, com as reuniões da gente (...). [EJ1]

(...) Então acredito que o que dificultou mais o processo, nesta questão inicial da abertura, foi ter confiado em pessoas que acabaram não... que não detinham as informações corretas, para que o processo de abertura em si fosse mais fluido e mais tranquilo. Então, assim, em termos de aprendizagem que obtive, foi justamente que eu não posso necessariamente me apoiar nem me confiar em quem disse que detinha o conhecimento. Então eu tenho que ir buscar. Então, a busca por informações foi bem complicada e difícil. [EJ2]

Os discursos revelam a necessidade de os empresários juniores não permanecerem na zona de conforto, provocando algumas transformações em seus comportamentos, como a proatividade na busca por informações corretas para a abertura da EJ, aproximando-se do entendimento sobre domínio instrumental defendido por Mezirow (2000; 2009), Cranton (2006) e Amorim e Lima (2022).

### **Envolvimento e reflexão**

O envolvimento dos entrevistados com as tarefas e com os demais integrantes nesse processo de abertura da EJ foi intenso e participativo, como demonstram as falas abaixo.

(...) Tipo assim, tem um problema; eu vou falar pra pessoa que tem um problema e a gente vai tentar ver a opinião de todo mundo sobre aquele problema e se todo mundo concorda com aquela solução, né? Era muito como é que eu posso dizer? Muito participativa, né, a tomada de decisão; o próprio, próprio desenvolvimento da EJ. Ela foi baseada muito nisso: na participação de todo mundo junto, com a opinião de todo mundo. [EJ4]

(...) O vínculo que a gente acaba criando quando está dentro é bem forte, assim, eu lembro que ano passado, né? No período em que voltou presencialmente, eu acabei ficando muito próxima de vocês, porque a maior, a maioria, a grande maioria da EJ eram da primeira turma, né... E acabou, acabei me aproximando bastante da primeira turma justamente por causa da empresa júnior. [EJ5]

Percebe-se o quanto o envolvimento em diferentes situações pode incentivar a mudança de visão de mundo e a aptidão para trabalhar em grupo, proporcionando experiências que contribuem para o desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho. Isso reforça o que Silva, Costa e Dias (2016) comentam sobre a prática que alunos de administração podem adotar em uma EJ, por estar em convivência empresarial.

Quanto à reflexão do processo decisório, muitos alegaram que todos se envolvem na tomada de decisão, inclusive um deles, que busca opiniões de outros profissionais ou empresários juniores para obter maior assertividade. Assim, a prática reflexiva pode ocorrer em níveis de conteúdo e de processos, citados por Mezirow (2000; 2009).

(...) E assim, o meu nível de reflexão para a tomada de decisão, por mais que ela fosse necessária em relação à sua tempestividade, eu refletia e, obviamente, buscava opinião, por exemplo, de profissionais que já estavam no mercado há um tempo e tudo mais para balizar justamente a minha tomada de decisão. [EJ2]

Além disso, em relação ainda à reflexão, o EJ6 chama a atenção quando afirma “(...) a gente recebia mais ou menos ali do que se trataria a reunião às vezes, então eu sentava e pensava anteriormente como era possível executar o que estava sendo proposto ali, né? (...)”, em que, para a tomada de decisão em grupo, ele geralmente reflete antes das reuniões, quando a pauta dessas reuniões já consegue ser repassada com antecedência, e essa atitude demonstra o quanto a EJ consegue proporcionar o desenvolvimento de competências por meio de atitudes que instigam a reflexão.

Dessa forma, nota-se o quanto um processo de abertura pode instigar o desenvolvimento de novas visões de mundo, que se ressignificam e se transformam em competências, sendo um ciclo de aprendizagens que repercutem experiências responsáveis por transformar diversos âmbitos da vida do indivíduo, se esse estiver disposto a isso.

### Experiência e aprendizado na EJ

Foram questionados sobre a maneira que avaliam essa experiência de abrir uma empresa júnior, destacando os discursos de EJ3 e EJ5, respectivamente: “Pra mim foi extremamente promissor a questão de ter uma melhor organização de agenda, de ser pontual, tudo isso (...)”; “Eu acredito que através dessa experiência eu adquiri autoconhecimento, de saber entender como eu lido sobre alguns, como eu reajo em alguns casos, sob pressão, sobre opiniões diferentes que sempre tem, sabe? (...)”.

Além disso, EJ6 que afirma que todo aprendizado adquirido nesse processo de abertura da EJ vai ser levado para sua carreira empreendedora, “(...) como eu tenho uma veia mais empreendedora, eu pretendo abrir um negócio, eu acho que é imensurável o que eu estou podendo viver aqui porque é um aprendizado que não vai ser perdido, é um aprendizado que vai ficar para a minha carreira inteira (...)”.

Dessa forma, as falas convergem com a visão de Lautenschlager (2009), que aponta que uma EJ proporciona diversas oportunidades de aprendizado, como o estímulo a mudanças, a obtenção de novos conhecimentos e a aproximação ao mercado.

## Mudanças com a vivência na EJ

Foi unânime a percepção dos entrevistados quanto à vivência de que uma EJ influencia mudanças comportamentais, possibilitando a geração de novas perspectivas de significado sobre a realidade da atuação profissional de um administrador. Tais mudanças puderam ser detectadas por meio de habilidades construídas a partir de dedicações extremas às atividades relacionadas à EJ.

Em relação às mudanças, a questão de conseguir socializar com as pessoas, eu acredito que isso ajudou bastante. O pensamento crítico sobre as coisas, o estratégico também: consegui analisar melhor por qual caminho seguir, que direção, quais estratégias, quais as possibilidades que a gente tem. Então, consegui analisar melhor isso. [EJ5]

Eu era uma pessoa que quando cheguei na faculdade eu mal falava com as pessoas, né... Eu tenho um dos professores, né, que acompanha bem isso e ele mesmo falou que tipo, eu fui outra pessoa ali a partir do momento que eu entrei na empresa júnior, já mudei bastante, porque eu tive que me posicionar, né, eu tive que dar minhas ideias, de defendê-las, de pôr em prática, né, agir de maneira ativa (...). [EJ6]

Outrossim, o despertar para um direcionamento da carreira pôde proporcionar um aprendizado transformador, refletindo no argumento de Ferreira-da-Silva e Pinto (2011) sobre a relevância dessa vivência na EJ como um canal potencializador de competências, de acordo com o apontado por EJ2 “(...) então, a experiência que eu passei na empresa júnior me possibilitou, realmente, me identificar em que área de negócio, por exemplo, eu tenho mais afinidade para atuar, entendeu? Por isso me mudou”. Portanto, diante de tantas habilidades adquiridas com as mudanças proporcionadas pelo processo de abertura da EJ, é necessário analisar e elencar quais competências foram desenvolvidas.

## Competências desenvolvidas com a EJ

Diante de todo esse processo de abertura, foram desenvolvidos conhecimentos capazes de ser transformados em competências que contribuem para a atuação profissional. Assim, os entrevistados acreditam que as competências desenvolvidas durante a vivência na RenoVale Consultoria Jr. foram relacionadas à gestão do tempo, comunicação, responsabilidade, organização e liderança.

Então, tanto o desenvolvimento das minhas hard skills, como das soft skills foram bem trabalhadas dentro que a gente está fazendo na empresa, né? A gente pegou todo aquele conhecimento que a gente vê na sala de aula e tá aplicando. Então, eu cito aí como algumas competências seria: Oratória, liderança, posicionamento, autoconfiança, organização, né, gerência de tempo, gestão do tempo, são competências que eu desenvolvi. [EJ6]

Nesse contexto, as diversas competências podem facilitar a inserção do discente no mercado de trabalho, em consonância com o estudo de Carbone et al. (2016).

Sabe-se que o PPC do curso de Administração apresenta um conjunto de competências almeçadas, e se torna interessante perceber o quanto as competências visualizadas pelos entrevistados com suas experiências na EJ correspondem às competências do referido PPC. A tabela seguinte explica essa possível relação, de modo que a formação no curso se encontra alinhada com a prática vivida pelos seus estudantes na RenoVale Consultoria Jr.

Tabela 3

Competências adquiridas na EJ e Competências no PPC do Curso

Competências adquiridas na EJ	Competências no PPC do Curso
Compreensão; Paciência; Disciplina; Comunicação; Empreendedorismo; Gestão do tempo; Responsabilidade; Compromisso; Capacidade de saber lidar com relações interpessoais; Gestão de risco; Gestão de conflitos; Pontualidade; Proatividade; Criatividade; Capacidade de trabalhar em equipe; Liderança; Oratória; Autoconfiança; e Capacidade de argumentar e se posicionar.	Pensamento estratégico; Capacidade de comunicação; Pensamento crítico; Capacidade empreendedora; Geração de conhecimentos; Atuação multicultural; Cultura de inovação; Capacidade de aprender a aprender; Capacidade de relacionamento interpessoal; Capacidade de criar modelos de gestão e desenvolver planejamentos estratégicos e operacionais; Capacidade de desenvolver visão holística; e Capacidade de refletir e agir de forma ética e transparente.

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse sentido, nota-se a necessidade de desenvolver competências que estimulem mais a criticidade entre os empresários juniores, bem como a capacidade de desenvolver uma visão holística e de refletir e agir de forma ética e transparente. Além disso, faltam competências focadas na prática, na realização de atividades e serviços que podem engrandecer ainda mais a EJ, como a capacidade de desenvolver modelos de gestão e planejamentos estratégicos e operacionais, o que pode explicar o motivo dos diversos desafios enfrentados.

Ressalta-se que a baixa capacidade reflexiva implica diretamente no prejuízo de um aprendizado transformador, uma vez que Mezirow (2000; 2009) indica tipos de reflexão que contribuem para a emancipação do indivíduo. Por isso, torna-se uma competência a ser mais desenvolvida na EJ, que, por certo, favorece mais a ação do que a reflexão.

### Contribuição das competências adquiridas

Os entrevistados foram questionados sobre o quanto essas competências contribuíram para o seu crescimento profissional e para a sua postura no curso. Revela-se que alguns deles conseguiram empregos na área de administração por demonstrarem essas competências, fruto das experiências vividas nesse processo, especialmente na abertura de uma EJ.

Claro! Inclusive eu destaco as competências adquiridas no posicionamento dos meus gestores, dos meus atuais gestores, quando nós tivemos uma reunião periódica na empresa. Os feedbacks são positivos: proativo, empenhado, comprometido, comprometido, respeitador, entendeu? [EJ2]

Ademais, em relação à contribuição das competências no meio acadêmico, uma das mais frisadas foi a questão do trabalho em grupo, ou seja, o que indica capacidade

de lidar com relações interpessoais, que vem sendo bem requisitada no mercado de trabalho atualmente.

(...) Foi um trabalho em grupo, então a gente conseguiu se dividir, a gente conseguiu saber quem ia fazer o quê e a gente conseguiu prestar um relatório consultoria bem-feito, um relatório de consultoria bem elaborado e a gente conseguiu, é, atender aquilo que a disciplina queria, o que a disciplina estava solicitando, de acordo com que a gente já tinha conhecido e tinha desenvolvido na empresa júnior. [EJ4]

(...) Então, muitas vezes tinha umas discussões em sala de aula e tudo mais, e eu aprendi a desenvolver essa capacidade de frear um pouco, ouvir o outro, né? Então, eu desenvolvi muito essa capacidade de ouvir um pouco as pessoas, até porque a gente foi feito com 2 ouvidos e 1 boca, né, então ouça mais e fale menos. Então, eu aprendi bastante a ouvir mais as pessoas e opiniões diferentes. [EJ1]

De acordo com as contribuições das competências adquiridas no processo de abertura, é perceptível que as perspectivas de significado dos empresários juniores foram transformadas, embora ainda sejam necessárias algumas melhorias na capacidade de reflexão para um domínio emancipatório. Ademais, é interessante que esse processo de aprendizagem seja constante nas vivências de estudantes na EJ, para obter competências mais alinhadas ao seu processo formativo e ao campo de atuação, como apontado por Amorim e Lima (2022).

## Conclusão

Este estudo buscou compreender o processo de aprendizagem de alunos envolvidos na abertura de uma empresa júnior de administração para o desenvolvimento de competências profissionais. Nesse sentido, em relação à perspectiva da aprendizagem transformadora, ancorada por Mezirow (2000; 2009), os discentes entrevistados transformaram suas visões de mundo por meio das vivências obtidas no processo de abertura da EJ estudada.

Destacam-se os domínios de aprendizagem instrumental e comunicativo na transformação deles enquanto empresários juniores, emergindo competências profissionais. O processo reflexivo foi marcante no aprendizado deles, pois dependiam de informações em diversos âmbitos para conseguir realizar a abertura da RenoVale Consultoria Jr. Porém, percebeu-se que é necessário desenvolver mais elementos da aprendizagem transformadora, como o domínio emancipatório e a reflexão das premissas, responsáveis por se preocupar com o por que se precisa saber, colaborando no desenvolvimento da capacidade de autodirecionamento.

Outrossim, 19 competências elencadas nos resultados puderam ser desenvolvidas pelos participantes desta pesquisa por meio desse processo de aprendizagem durante a abertura da EJ. Quando estas foram relacionadas com as competências estabelecidas pelo PPC do curso de administração da UFPB/Campus IV, percebe-se que algumas destoam ou faltam, como é o caso da visão holística, que serve para endossar a relevância da reflexão no contexto organizacional por contribuir nas ações decisórias; Capacidade de refletir e agir de forma ética e transparente, que visa obter a reflexão para saber lidar com interesses sociais e coletivos; e Capacidade de



criar modelos de gestão e desenvolver planejamentos estratégicos e operacionais, que visa a realização da prática, de modo estratégico, para colaborar no andamento das atividades da EJ.

Enfim, é interessante um acompanhamento mais amplo do curso estudado, com a atuação de sua EJ e de como ela pode ser um canal instigador na aplicação de competências tão relevantes para a formação do administrador, assim como o contexto prático dos alunos pode ajudar a coordenação do curso a refletir na difusão das competências profissionais do PPC.

Portanto, estudos futuros podem se inclinar para as competências adquiridas pelos estudantes durante suas vivências na realização de consultorias por meio da EJ. Além disso, sugere-se a realização de uma comparação com outras EJ de administração a fim de analisar o quanto os empresários juniores passam por um aprendizado transformador e em que medida as competências desenvolvidas estão em consonância com as informadas nos PPC dos seus cursos.

## Referências

- Amorim, S. K. P.; Lima, T. B. (2022). Implicações Do Ambiente Virtual De Aprendizagem No Fomento À Aprendizagem Autodirecionada E Transformadora: Um Estudo De Caso Com Discentes De Um Curso De Administração. *Gestão e Sociedade*, 16(45). <https://doi.org/10.21171/ges.v17i45.3627>.
- Amorim, S. K. P.; Lima, T. B.; Kruta-Bispo, A. C. (2022). Perspectivas de Aprendizagem Autodirecionada e Transformadora em Ambientes Virtuais de Aprendizagem: Novas Necessidades em Tempos de Pandemia da Covid-19. *Revista Ciências Administrativas*, 28(n.Esp), e12309, <https://doi.org/10.5020/23180722.2022.28.Esp.e12309>.
- Boufleuer, J. P. (2012). Reconhecimento e mundo comum: possibilidades do diálogo pedagógico. *Revista Espaço Pedagógico*, v. 18, n. 2, jul./dez. DOI: <https://doi.org/10.5335/rep.2013.2427>. Acesso em: 26 jul. 2023.
- Brasil Júnior. (2023). *Movimento Empresa Júnior*. <https://brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>
- Callado, A. A. C.; Amorim, T. N. G. F. (2018). Relações entre competências estratégicas e o uso de indicadores de desempenho de cadeias de suprimento entre empresas agroindustriais. *Revista ADM.MADE*, 22(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.21714/2237-51392018v22n1p001014>
- Campos, R. C.; Andrade, L. P.; Villarta-Neder, M. A. (2017). Desvendando e desmistificando através da análise Bakhtiana o planejamento estratégico de uma empresa júnior. *Estudos de Administração e Sociedade*, 3(2), 46-56. <https://doi.org/10.22409/eas.v3i2.40>
- Carbone, P. P.; Brandão, H. P.; Leite, J. B. D.; Vilhena, R. M. P. (2009). *Gestão por competência e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Carbone, P. P.; Tonet, H. C.; Silva Bruno, J. R.; Brandão e Silva, K. I. (2016). *Gestão por Competências*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

- Cardoso, A. L. J. (2021). Desenvolvimento de Competências dos Administradores para uma Carreira de Sucesso. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(2), 262–282. <https://doi.org/10.23925/recape.v11i2.47323>
- Cranton, P. (2006). *Understanding and promoting transformative learning: a guide for educators of adults*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens*. 3 ed. Porto Alegre: Editora Penso.
- Franco, D. S.; Seibert, A. Z. (2018). A Importância da Empresa Júnior para uma Aprendizagem Andragógica. *Revista Brasileira de Ensino Superior*, 3(4), 108–126. <https://doi.org/10.18256/2447-3944.2017.v3i4.2113>. Acesso em: 30 jul. 2023.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Lautenschlager, F. B. (2009). *Percepção dos Graduandos sobre o Desenvolvimento de Competências em uma Empresa Júnior de Psicologia*. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/92411/262969.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lima, T. F.; Cantarotti, A. (2010). A Formação e a Construção de Competências para a Atuação do Profissional de Secretariado Executivo – Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Júnior. *Revista de Gestão e Secretariado*, 1(2), 93–121. <https://doi.org/10.7769/gesec.v1i2.17>
- Lima, T. B.; Santos, G. T; Helal, D. H. (2015). As experiências de um ex-detento à luz da aprendizagem transformadora. *Diálogo*, 30, 105–124. <http://dx.doi.org/10.18316/2238-9024.15.17>
- Lima, T. B.; Sinésio, I. S. (2018). As Competências de Gestores Hoteleiros: Reflexões entre Formação e Atuação Profissional em Hotelaria no Brejo Paraibano. *Revista Gestão Organizacional*, 10(2), 3–21. <https://doi.org/10.22277/rgo.v10i2.3791>
- Lima, T. B.; Silva, A. B. (2018). Como os mestrados aprendem? Significados e transformações em um programa de pós-graduação em administração. *REUNIR*. 8(1), 36–55. <https://doi.org/10.18696/reunir.v8i1.518>. Acesso em: 26 jul. 2023.
- Lima, T. B.; Silva, A. B. (2012). Difusão das Perspectivas Teóricas da Aprendizagem na Formação de Administradores. *REICE*, 11(3), 05–30. <https://doi.org/10.15366/reice2013.11.3.001>
- Mezirow, J. & associates. (1990). *Fostering critical reflection in adulthood: A guide to transformative and emancipatory learning*. San Francisco, California. Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (2000). Learning to think like an adult: Core concepts of transformation theory. In: Mezirow, J. & Associates (Eds). *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mezirow, J.; Taylor, E. W. & associates. (2009) *Transformative Learning in Practice: Insights from community, workplace and higher education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for “Intelligence”. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Moreno, E. A.; Ensslin, L.; Casagrande, J. L.; Dutra, A. (2022). Aprendizagem organizacional no contexto das bibliotecas: mapeamento da literatura internacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 517–540. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1339>. Acesso em: 26 jul. 2023.
- Percy, R. (2005). The contribution of transformative learning theory to the practice of participatory research and extension: Theoretical reflections. *Agriculture and Human Values*, 5, 127–136. <https://doi.org/10.1007/s10460-004-8273-1>
- Projeto (2016). *Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Administração*. PPC. Mamanguape: CCAE/UFPB.
- Silva, A. B. (2005). *A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família*. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102948>
- Silva, A. B.; Costa, V. P.; Dias, S. O. M. (2016). Determinantes do Processo de Aprendizagem no Programa Trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). *RACE*, 15(1), 275–298. <https://doi.org/10.18593/race.v15i1.7573>. Acesso em: 26 jul. 2023.
- Silva, E. R. (2021). Construção e Avaliação dos Resultados da Aplicação do Business Modelo Canvas de uma Empresa Júnior na cidade de Imperatriz - MA. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 11(3), 108–124. <https://doi.org/10.18028/rgfc.viii3.9920>