

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CURSO DE ENGENHARIA QUÍMICA**

JULIAN SILVA TORRES AGUER

**ESTUDO SOBRE O APRIMORAMENTO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E
COMPORTAMENTAIS EM EMPRESÁRIOS JUNIORES DA CPEN JR.
CONSULTORIA E PROJETOS DE ENGENHARIA**

**Bagé
2022**

JULIAN SILVA TORRES AGUER

**ESTUDO SOBRE O APRIMORAMENTO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E
COMPORTAMENTAIS EM EMPRESÁRIOS JUNIORES DA CPEN JR.
CONSULTORIA E PROJETOS DE ENGENHARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso II
apresentado ao curso de Engenharia Química
da Universidade Federal do Pampa, como
requisito parcial para obtenção do Título de
Bacharel em Engenharia Química.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Denes Arruda

Bagé

2022

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

A693e AGUER, JULIAN SILVA TORRES

ESTUDO SOBRE O APRIMORAMENTO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E
COMPORTAMENTAIS EM EMPRESÁRIOS JUNIORES DA CPEN JR.
CONSULTORIA E PROJETOS DE ENGENHARIA / JULIAN SILVA TORRES
AGUER.

55 p.

Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade
Federal do Pampa, ENGENHARIA QUÍMICA, 2022.

"Orientação: ALEXANDRE DENES ARRUDA".

1. Soft skills. 2. Construção de time. 3. Trabalho em
equipe. 4. Movimento Empresa Júnior. 5. Futuro do trabalho. I.
Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal do Pampa

JULIAN SILVA TORRES AGUER

**ESTUDO SOBRE O APRIMORAMENTO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E
COMPORTAMENTAIS EM EMPRESÁRIOS JUNIORES DA CPEN JR. CONSULTORIA E
PROJETOS DE ENGENHARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia Química da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Engenharia Química.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em 23 de agosto de 2022.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Alexandre Denes Arruda
Orientador
(UNIPAMPA)

Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues
(UFSM)

Profa. Dra. Tânia Regina de Souza
(UNIPAMPA)



Assinado eletronicamente por **Rodolfo Rodrigues, Usuário Externo**, em 23/08/2022, às 14:31, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **TANIA REGINA DE SOUZA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 23/08/2022, às 14:41, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **ALEXANDRE DENES ARRUDA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 23/08/2022, às 14:45, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0905172** e o código CRC **E5E952A7**.

Referência: Processo nº 23100.016182/2022-21 SEI nº 0905172

RESUMO

O presente trabalho se propõe a analisar o desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas nos universitários que participaram em algum momento de sua jornada acadêmica da empresa júnior CPEn Jr. Consultoria e Projetos de Engenharia. A contextualização aborda uma breve história do movimento, bem como os principais pilares necessários para um trabalho em equipe fluido e efetivo. Ao entrevistar os ex-membros da empresa, notou-se que a experiência foi muito agregadora, tanto na seara comportamental, quanto na seara técnica, e isso se mostra como algo muito importante pois, além da empresa júnior contribuir para a aplicação de conceitos típicos da engenharia, proporciona uma experiência que vai além, permitindo aos jovens trabalharem o lado comportamental, que é útil e necessário para uma performance saudável em qualquer setor do mercado de trabalho. Isto é provado nos resultados coletados, os quais mostram que os membros, em sua totalidade, afirmam terem tido experiências agregadoras no que tange à construção de confiança no time, participação em conflitos construtivos e responsabilização e comprometimento pelos resultados da empresa.

Palavras-Chave: movimento empresa júnior; *soft skills*; construção de time; trabalho em equipe; futuro do trabalho.

ABSTRACT

The present work proposes to analyze the development of behavioral and technical competences in university students who participated at some point in their academic journey at the junior enterprise CPEn Jr. Consultoria e Projetos de Engenharia. The contextualization addresses a brief history of the movement, as well as the main pillars necessary for fluid and effective teamwork. When interviewing the former members of the company, it was noticed that the experience was very aggregating, both in the behavioral field and in the technical field, and this is shown to be something very important, because, in addition to the junior enterprise contributing to the application of typical engineering concepts, it provides an experience that goes beyond, allowing young people to work on the behavioral side, which is useful and necessary for a healthy performance in any sector of the job market. This is proven in the collected results, which show that the members, in their entirety, claim to have had aggregating experiences in terms of building trust in the team, participating in constructive conflicts and accountability and commitment to the company's results.

Keywords: junior enterprise; soft skills; team building; teamwork.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O círculo dourado	25
Figura 2 - Evolução das empresas juniores da Bahia até 2007	29
Figura 3 - Número de membros por gestão	35
Figura 4 - Objetivos ao entrar na CPEn Jr.	37
Figura 5 - Pontuações recebidas referentes à percepção de desenvolvimento de competências técnicas.	38
Figura 6 - Pontuações recebidas referentes à percepção de desenvolvimento de competências comportamentais.	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de membros por projeto e competências envolvidas

36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As disfunções, suas causas e situações exemplo	22
Quadro 2 - Diretorias e suas competências	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de empresas junior por país

30

LISTA DE SIGLAS

ESSEC – *L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*

FEJESP – Federação das Empresas Juniores do estado de São Paulo

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 OBJETIVOS	18
Objetivo geral	18
2.2 Objetivos específicos	18
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
3.1 Universidade	19
3.1.1 Panorama atual	21
3.2 O futuro do trabalho e a formação profissional do século XXI	21
3.2.1 Competências comportamentais: O combate à falta de confiança	23
3.2.2 Competências comportamentais: A desmistificação dos conflitos	24
3.2.3 Competências comportamentais: A assimilação do propósito para gerar comprometimento	25
3.2.4 Competências comportamentais: A responsabilização mútua dos colaboradores	26
3.2.5 Competências comportamentais: Atenção aos resultados	27
3.3 Movimento Empresa Júnior: Contexto histórico	27
3.4 Empresa júnior	29
3.5 CPEn Jr. Consultoria e Projetos de Engenharia	30
3.5.1 Estrutura organizacional	31
4 MATERIAIS E MÉTODOS	33
4.1 Definição do tipo de pesquisa	33
5 RESULTADOS	35
5.1 Características da empresa júnior	35
5.1.2 Projetos externos e competências técnicas	35
6 DISCUSSÃO	42
6.1 Competências técnicas	42
6.2.1 Desenvolvimento das competências comportamentais para evitar a falta de confiança na equipe	44

6.2.2 Desenvolvimento das competências comportamentais para evitar o medo de conflitos	44
6.2.3 Desenvolvimento das competências comportamentais para evitar a falta de comprometimento	45
6.2.4 Desenvolvimento das competências comportamentais para evitar a falta de responsabilização entre os colaboradores	45
6.2.5 Desenvolvimento das competências comportamentais para evitar a falta de atenção aos resultados	46
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
ANEXOS	53

1 INTRODUÇÃO

O conceito de Universidade, como o associamos hoje, formado por ciência, cultura, autonomia de pensamento e pesquisa é uma conquista recente, pautado em Lei, com tais itens, apenas em 1998 no caso do Brasil. A instituição já passou por várias fases e em épocas contemplou apenas elites, porém, após passar por um processo de massificação, passou a servir a grande parte da população e ser abrigo de suas reivindicações por avanços. Neste caso, toma-se como referência um conjunto de manifestações de jovens franceses por modificações no ensino, intitulada “Maio de 68”, período em que foi criada a primeira empresa júnior (SANTOS, 2012; ROMÃO, 2013; MARTINS, 2012; BRASIL, 1996; THIOLENT, 1998, PORTES; SOUSA; SIQUEIRA, 2018).

No que tange ao modelo de ensino proporcionado no ambiente universitário, pode-se afirmar que refletiu a época em que a instituição estava inserida. Anterior ao livre e fácil acesso à informação, o ensino se caracterizou pela exposição de conteúdo por professores, entretanto, nos dias de hoje, aprimoramentos e mudanças nesse quesito são necessários, visto a dinamicidade dos acontecimentos no mundo globalizado e conectado (CABRAL, 2005; TAPSCOTT; WILLIAMS, 2010; MARTINS, 2019; MORÁN, 2015).

No momento atual, enquanto o sistema de ensino não sofre mudanças drásticas, a empresa júnior entra como alternativa e espaço para os universitários que pretendem pôr em prática experiências que permitam o desenvolvimento do aprendizado e do intercâmbio entre universidade e sociedade. A empresa júnior vai além dos limites padrões de atividades de extensão universitárias, pois proporciona um espaço de desenvolvimento de competências através da vivência empresarial e realização de projetos (OLIVEIRA; RIBEIRO, 2013; JÚNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014).

Visto que o futuro do trabalho exigirá competências profissionais no âmbito técnico e comportamental, com a finalidade de otimizar e fortalecer o trabalho em equipe, o ambiente júnior reforça-se como uma boa alternativa para esse tipo de aprendizado. As equipes hoje em dia necessitam vencer disfunções ainda muito comuns no ambiente organizacional.

Logo, este trabalho propõe uma análise do desenvolvimento dessas competências em empresários juniores da CPEn Jr. Consultoria e Projetos de Engenharia. Será investigado, por meio de pesquisa, se a empresa potencializou as competências comportamentais na área de vulnerabilidade e comunicação dos jovens participantes desde 2015. Além disso, será analisado se as situações que exigiram competências técnicas, no trabalho em diretorias e

projetos realizados pela empresa, foram potencializadoras de aprendizado do ponto de vista de cada colaborador (LONG; RAJABZADEH; MACKENZIE, 2017; LENCIONI, 2015).

2 OBJETIVOS

2.1. Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é realizar um estudo sobre o aprimoramento das competências dos empresários juniores que passaram pela CPEn Jr. Consultoria e Projetos de Engenharia.

2.2 Objetivos específicos

- Preparar o instrumento de pesquisa.
- Realizar o levantamento dos dados.
- Analisar se a empresa júnior proporcionou oportunidades de aprendizado no âmbito das habilidades comportamentais durante o tempo de permanência dos seus colaboradores.
- Analisar se a empresa júnior proporcionou aos colaboradores oportunidades de aprendizado no âmbito das habilidades técnicas, na realização de tarefas e processos internos.
- Analisar se a empresa júnior proporcionou oportunidades de aprendizado aos seus colaboradores no âmbito das habilidades técnicas e comportamentais, na realização de projetos realizados para clientes externos.
- Analisar se existe correlação entre características da amostra com o aprendizado e experiência na empresa júnior.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na revisão bibliográfica serão abordados tópicos referentes ao estudo do desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais em empresários juniores. Nesta parte do trabalho irão ser expostos conceitos pertinentes a universidade e seus principais desafios configurados no panorama atual, assim como o rumo que o aprendizado está tomando e as competências do profissional do futuro. Também estão presentes os assuntos relativos ao contexto histórico do Movimento Empresa Júnior, definição de empresa júnior e, especificamente, dados sobre a CPEn Jr. Consultoria e Projetos de Engenharia, como sua estrutura organizacional, objetivos, membros e projetos realizados.

3.1 Universidade

O conceito de universidade passou por várias mudanças até se chegar no modelo mais aceito e reconhecido nos dias atuais que, na ótica de Santos (2012), é formado por uma gama de fatores que envolvem ciência, cultura, autonomia de pensamento e pesquisa, e deve ser compreendido através de uma análise conjunta desses itens.

Essa instituição, que possui aproximadamente um milênio de existência, teve sua criação no ocidente no ano de 1088, em Bologna, Itália, e foi o berço de muitos avanços da humanidade. Porém, como cita Romão (2013), ao longo de séculos o espírito corporativo esteve muito presente por trás desses muros e a universidade como instituição social, ao assumir um perfil organizacional, passou a produzir muito mais para seus próprios interesses do que, de fato, gerar entregáveis para a sociedade. Em outras palavras, Chauí (2000) afirma que:

[...] a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização, tem apenas a si mesma como referência.
[...] A passagem da universidade da primeira condição à segunda, dá-se em decorrência de uma mudança social, sob os efeitos da nova forma do capital.

Nesse contexto, por vezes, ao assumir uma identidade corporativa e elitista a universidade abriu espaço para afirmativas como a incompatibilidade absoluta entre a massificação e a qualificação do ensino (ROMÃO, 2013).

De acordo com Martins (2002), esse fenômeno pôde ser observado no Brasil, onde as primeiras escolas de ensino superior foram fundadas em 1808 e o diploma representava nada mais do que prestígio social e um posto privilegiado em um restrito mercado de trabalho. Na época, a elite que detinha o poder não incentivava a formação de universidades, e a criação

desses centros limitava-se a interesses estritamente políticos, como capacitar profissionais para exercerem diferentes funções operacionais na corte (NEVES; MARTINS, 2016). Do outro lado do atlântico, nesse mesmo ano, surgia o projeto moderno de universidade na Universidade de Berlim, onde a ciência já era vista como vanguarda em termos de alicerces sociais (PEREIRA, 2009).

Em solo brasileiro, apenas na década de 1920, frente a uma nova dinâmica social, a discussão sobre a função das universidades começou a trazer argumentos pertinentes à sociedade e a sua importância ao representar o desenvolvimento da ciência. Com base nessa realidade, em 1931, através de uma ampla reforma organizacional, o governo provisório de Getúlio Vargas autorizou e regulamentou o funcionamento das universidades. Porém, fatores como a permanência do caráter elitista e ausência de democracia nessas instituições não contemplavam boa parcela da sociedade e se tornaram bandeira da luta do movimento estudantil, que se manifestou fortemente entre os anos de 1945 e 1968 (MARTINS, 2002).

Nos anos de 1964 até 1985, com a instauração do regime militar no país, presenciou-se um projeto de desenvolvimento autoritário que levou a políticas para a internacionalização da economia. Nesse mesmo período, ocorria um aumento da demanda por vagas nas universidades, em paralelo às críticas sobre o seu funcionamento e a falta de fomento às pesquisas. Tais fatores incentivaram os governos militares a promoverem mudanças no ensino superior. Como destaque pode ser citada a reforma de 68, onde se institucionalizou a pós-graduação e na qual era visado um crescimento no porte científico e tecnológico nacional (NEVES; MARTINS, 2016; DURHAM, 2003).

A partir do final da ditadura militar, no ano de 1985, o Brasil viveu um período chamado nova república e nesse contexto surgiu a necessidade da elaboração de uma nova lei de diretrizes e bases da educação. No ano de 1996, a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), junto à nova Constituição elaborada em 1988, propuseram caminhos para um ensino de qualidade à população (SCHEIBE; BAZZO, 2016).

Como consta no artigo 52 da LDB, as instituições de ensino superior, a partir daquele momento, eram definidas da seguinte forma: “[...] universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996).

Posteriormente, no início dos anos 2000, as universidades brasileiras viveram um processo de expansão, principalmente pelo grande aumento de vagas proporcionadas pelas instituições de ensino privado. Além disso, o crescimento do ensino superior no país

caracterizou-se pela aliança da produção de conhecimento e inovação (BARROS, 2015; MANCEBO *et al.* 2015).

3.1.1 Panorama atual

O mundo pedagógico contemporâneo, apesar de todos os avanços conquistados no último século, está se tornando obsoleto. O modelo de qualificação em massa de estudantes que propunha o professor como o transmissor do conhecimento e o aluno como receptor e memorizador de conteúdo, caracterizado por Freire (1987) como “educação bancária”, foi apropriado para as gerações anteriores, quando a informação não era de fácil acesso, porém, está deixando de atender as necessidades das novas gerações de estudantes (CABRAL, 2005; TAPSCOTT; WILLIAMS, 2010).

Como relatado em entrevista, por Guilherme Martins, coordenador do curso de graduação em administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa:

Era comum os alunos fazerem perguntas sobre como um determinado conceito funcionava no mundo lá fora [...] A faculdade precisa discutir em sala os dilemas reais das empresas e da sociedade. Os professores precisam explorar os conteúdos de forma contextualizada, com dinâmicas que permitam que os alunos possam desenvolver competências importantes a partir de avaliação e feedback (MARTINS, 2019, n.p).

Frente a tantas mudanças, a educação formal encontra-se em uma posição de busca constante por alternativa — para tornar-se eficiente a ponto de que todos consigam aprender, construir seus projetos de vida e conviver com os demais, mudanças deverão ser promovidas em torno de metodologias, espaços e tempos de ensino — como afirma Morán (2015).

3.2 O futuro do trabalho e a formação profissional do século XXI

Na missão de encontrar pessoas preparadas para as demandas do mercado, as organizações estão buscando graduandos com habilidades de resolução de problemas, pensamento crítico, comunicação e a capacidade de trabalhar em equipes com diversidade (LONG; RAJABZADEH; MACKENZIE, 2017), segundo pesquisa, 90% das organizações ainda lidam com problemas tão complexos que precisam de times trabalhando em conjunto para serem resolvidos (PRICE, 2018).

Destarte, Lencioni (2015), afirma que após sua experiência de trabalho com alguns CEOs e suas equipes, vieram às claras duas verdades: A primeira é que em grande parte das organizações o verdadeiro trabalho em equipe ainda é ilusório, e a segunda é que as empresas não conseguem um bom trabalho em equipe porque caem em cinco armadilhas, que o autor chama de disfunções. Tais armadilhas, não devem ser interpretadas de forma independente umas das outras, pois estão inter-relacionadas. No Quadro 1, é possível visualizar, junto a exemplos, as disfunções e suas consequências de forma mais detalhada.

Quadro 1 – As disfunções, suas causas e situações exemplo

Disfunção	Consequência	Exemplo de situação
Falta de confiança	Ausência de vulnerabilidade	Quando cada um da equipe não tem vontade de se mostrar vulnerável para o grupo, não ocorrem conversas sobre os erros e fraquezas de cada um e isso impede a criação de uma base de confiança.
Medo de conflitos	Harmonia artificial	Com falta de confiança no próprio time, é criado um ambiente propício para essa segunda disfunção. Os membros que não confiam uns nos outros são incapazes de promover debates acalorados e construtivos. Em vez disso, apelam para discussões veladas e comentários reservados.
Falta de comprometimento	Falta de alinhamento, ambiguidade.	A falta de conflitos saudáveis formam base para a falta de comprometimento. Como não há expressão de opiniões em debates abertos e construtivos, os membros raramente concordam com as propostas dos colegas e nem se comprometem com elas. Embora finjam concordar em reuniões.
Evitar responsabilizar os outros	Falta de clareza nos planos de ação. Padrões baixos de produtividade	Com a falta de comprometimento com as iniciativas, os membros da equipe trabalham de forma desalinhada e sem um plano de ação claro. Desta forma, sem um plano bem desenhado e cadência na equipe, até as lideranças hesitam em

		responsabilizar os membros por atitudes contraproducentes.
Falta de atenção aos resultados	Priorização individual e desalinhamento com objetivos coletivos	Uma vez que os colaboradores não responsabilizam uns aos outros, a quinta disfunção fica mais latente. Ela ocorre quando os funcionários colocam suas necessidades individuais (sucesso na carreira, reconhecimento, ego) acima dos objetivos da equipe.

Fonte: Autor (2022)

Em outras palavras, em uma equipe que performa em seu estado ideal, os colaboradores confiam e têm abertura uns com os outros, o que permite que eles se envolvam em conflitos construtivos, nos quais, até as pautas mais sensíveis, são debatidas e solucionadas sem ressentimentos. Desta forma, os membros do time se comprometem com os planos de ação que foram construídos, o que abre espaço para que os colaboradores chamem a atenção uns dos outros quando ocorrem ações contra os planos estabelecidos. Assim, conseguem focar efetivamente no alcance de objetivos coletivos permitindo que haja prosperidade na organização (LENCIONI, 2015).

3.2.1 Competências comportamentais: O combate à falta de confiança

É reconhecido que a presença de competências comportamentais nas equipes, designadas *soft skills*, é crucial para a saúde dos resultados de qualquer organização. Tais competências, são descritas como habilidades de relacionamento ligadas aos atributos pessoais de cada indivíduo (MUZIO et al., 2007; ROBLES, 2012).

Em vista de se ter um conjunto de pessoas trabalhando de forma funcional, Lencioni (2015) ressalta a importância do domínio da primeira disfunção (falta de confiança). Para se atingir tal feito, é preciso que os membros da organização se mostrem vulneráveis e não sintam vergonha de suas imperfeições, assim, estabelecendo conexões genuínas com seus colegas no ambiente profissional.

A definição de vulnerabilidade, no que tange à exposição do indivíduo em si, sem máscaras, na concepção de Brown (2015), não deve ser interpretada como uma fraqueza, pois a autora afirma que a fuga do ser humano do ato de se mostrar vulnerável é sinônimo de medo e desconexão. A autora afirma que a vergonha de se mostrar imperfeito (humano), é

totalmente prejudicial e que isso afeta diretamente fatores como a inovação, produtividade, criatividade, envolvimento e confiança dos colaboradores de uma organização.

Nesse contexto, se as organizações visam crescimento é ideal que zelem por uma cultura de aprendizado, tornando as conversas sobre *mindset* fixo e *mindset* de crescimento parte da cultura organizacional. Pessoas com o *mindset* fixo, por exemplo, consideram o fracasso como um desperdício de tempo e normalmente assimilam isso a sua identidade “sou um fracassado”. Já indivíduo com o *mindset* de crescimento, dá valor a sua jornada independente do resultado, permitindo-se viver uma trilha de aprendizado, e assim evoluir como profissional (DWECK, 2017; HEEN; STONE, 2016).

No momento em que os colaboradores internalizarem que erros e imperfeições fazem parte do processo de aprendizado, ao cultivar um *mindset* de crescimento, e que a cultura da empresa incentiva esse tipo de atitude, naturalmente os resultados se tornarão mais fluidos. (DWECK, 2017).

3.2.2 Competências comportamentais: A desmistificação dos conflitos

Dentre as habilidades *soft*, Robles (2012) elenca a comunicação dentre as 10 mais importantes em seu estudo. A mesma, é caracterizada pela capacidade de escutar, de se comunicar oralmente e de forma escrita, assim como falar em público. Na concepção de Spagna (2017), o profissional que tem maestria na *soft skill* comunicação consegue transmitir ideias para diferentes tipos de públicos, com clareza e eficácia. Além disso, confirma que tal pessoa também é capaz de escutar com atenção, escrever bem e desenvolver trabalhos em equipe.

Uma das formas mais claras de notar o quão fluida é a comunicação entre os membros de um time, é a habilidade de comunicar e receber um *feedback* com eficiência. *Feedback*, entende-se como qualquer informação que o indivíduo recebe sobre si mesmo, seja em formato de relatório de desempenho (avaliação), premiação recebida pelos bons resultados (reconhecimento) ou uma dica de um colega para efetuar alguma atividade de melhor maneira (orientação), por exemplo (HEEN; STONE, 2016).

Em conversas difíceis, fator necessário para combater a segunda disfunção, o emissor do *feedback* deve portar de conhecimento para transmiti-lo de forma adequada e na situação adequada. Assim como o receptor, deve estar atento para assimilar a informação sem se deixar levar por gatilhos, que podem drenar toda a oportunidade de crescimento que pode ser proporcionada pela conversa (HEEN; STONE, 2016).

Com confiança no time, em um ambiente emocional seguro, é possível que a comunicação seja assertiva o suficiente para que os *feedbacks*, por exemplo, sejam assimilados. Desta forma, com uma boa comunicação entre os membros da equipe, as orientações e avaliações recebidas são canalizadas para o lado positivo, o que potencializa e aprimora a realização dos deveres da equipe (HEEN; STONE, 2016; LENCIONI, 2015).

3.2.3 Competências comportamentais: A assimilação do propósito para gerar comprometimento

O ambiente seguro, onde há vulnerabilidade para o entendimento do outro como ser humano e maturidade de comunicação suficientes para a comunicação de *feedbacks* é um dos fatores importantes para que haja alinhamento entre os membros da equipe, fazendo com que se comprometam com os acordos. Porém, além desses ativadores internos, é importante que se tenha um senso de propósito, algo que dê significado a todo o esforço da equipe.

Sinek (2009), propõe um *framework* que elucida a importância do propósito para o engajamento máximo dos times, algo que vai muito além do comprometimento e garante constância, qualidade e paixão nas contribuições oriundas dos membros da equipe. Na Figura 1, está exposto o Círculo Dourado, método de pensar proposto pelo autor:

Figura 1: O círculo dourado



Fonte: Sinek (2009)

O Círculo Dourado é uma visão alternativa para as suposições existentes acerca do motivo de alguns líderes e algumas organizações terem ido além, conseguindo atingir feitos

que demandam um alto grau de comprometimento de todos os colaboradores. O framework oferece uma percepção clara de como a Apple é capaz de inovar tanto sem perder qualidade, explica por que pessoas tatuam logos de algumas marcas e fornece uma compreensão mais clara de por que as coisas funcionam tão bem para empresas bem sucedidas. Explica também porque as pessoas seguiram o Dr. Martin Luther King em um movimento tão poderoso e revolucionário e por que os americanos aderiram ao desafio de John F. Kennedy – mesmo depois de sua morte – de levar um homem à Lua. O Círculo Dourado mostra como esses líderes foram capazes de inspirar ação em vez de manipular as pessoas para que agissem (SINEK, 2009). Sempre certificando-se de que o porquê fosse algo nobre e compartilhado por todos os membros do grupo.

Talvez não seja o momento para explicar os pormenores do método, mas a mensagem que fica é que quando temos um time que põe em prática princípios saudáveis de humanização, vulnerabilidade e comunicação, em paralelo com uma visão compartilhada de propósito, o comprometimento ganha potencial ilimitado.

3.2.4 Competências comportamentais: A responsabilização mútua dos colaboradores

De acordo com a lógica de Lencioni (2015), quando a equipe está desalinhada e pouco comprometida com um objetivo em comum, é normal que as pessoas evitem responsabilizar umas às outras, dado que não há um entendimento em comum de para onde as metas da empresa estão apontando e, além disso, não há um senso de time que é, geralmente, estimulado por um compartilhamento de propósito. Porém, em equipes funcionais, é normal que haja responsabilização mútua, tanto por resultados negativos quanto por resultados positivos.

Isso pode ser visto, novamente, pela esfera do *feedback*. De acordo com Heen (2016) é normal que os feedbacks sejam categorizados em três verticais, que são intitulados da seguinte forma: reconhecimento, orientação e avaliação.

Em casos de responsabilização por um resultado positivo, é normal que haja um tipo de comunicação que exalte o reconhecimento de um membro do time. Em situações em que alguma equipe ou integrante do time não cumpriu com o que era esperado dele, o *feedback* de orientação é geralmente comunicado pelo líder, com o intuito de entender o contexto e ajudar na correção do plano de ação e desenvolvimento do liderado. Por fim, em momentos neutros, específicos para isso, o *feedback* de avaliação é comunicado, este, que estamos acostumados desde os tempos de ensino básico, serve para avaliar o desempenho de acordo com diretrizes

pré aprovadas (HEEN, 2016).

Tais comunicações que culminam em responsabilizações, não devem ser confundidas e contam com momentos específicos na jornada empresarial (HEEN, 2016). Quando há responsabilização, a comunicação correta e o ambiente seguro necessário para tal, é normal que os times atinjam resultados expressivos (LENCIONI, 2015).

3.2.5 Competências comportamentais: Atenção aos resultados

Por fim, mas não menos importante, a preocupação com os resultados da empresa é a última pauta que Lencioni (2015) debate em seu livro. O autor entende que uma equipe que opera em um ambiente de vulnerabilidade, harmônico, propício ao comprometimento com propósito e que trabalha em altos padrões de qualidade, ativados por uma boa responsabilização, é uma equipe funcional e guiada por resultados. Esses times geralmente acompanham os números, indicadores de performance e preocupam-se em entregar o que foi combinado, culminando no atingimento de seus objetivos de forma perene e saudável.

3.3 Movimento Empresa Júnior: Contexto histórico

De acordo com Hobsbawm (1994), no período anterior a Segunda Guerra Mundial, mesmo os países mais desenvolvidos e instruídos como a Alemanha, França e Grã-Bretanha, juntos totalizando uma população de 150 milhões de indivíduos, não atingiam nem sequer um total de 150 mil universitários. Em contrapartida, perto do ano de 1990 o número de estudantes podia ser contado em milhões, não apenas nesses países, mas também na Índia, Estados Unidos, França, entre outros. No Brasil, como citado por Reis (1998), o número aumentou de 27 mil estudantes no ano de 1945 para 425 mil no ano de 1970 (apud GROPPPO, 2005, p. 28).

Em meio a tantas transformações no ambiente acadêmico, os movimentos estudantis emergentes nos anos de 1960, presentes em países de primeiro e terceiro mundo, possuíam uma base em comum. Apesar das diferenças geográficas, tinham causas compartilhadas como questões geopolíticas (Guerra Fria e descolonização da Ásia e da África), fatores socioeconômicos (avanços da economia após a Segunda Guerra Mundial) e fatores político-culturais, como as transformações nas universidades (GROPPPO, 2005). O cenário, decorrente do processo de massificação das instituições de ensino superior, evidenciou que a representatividade política e social dos estudantes tinha atingido patamares jamais vistos (HOBSBAWM, 1994).

Na época, além das lutas iniciadas por motivos de natureza ideológica, relativas ao conteúdo do ensino, por exemplo, existiam também manifestações políticas globais, que consistiam em universitários aliados a nichos sociais mobilizando-se em torno de objetivos políticos, como a democratização da universidade, defesa dos direitos individuais e contestação contra as guerras. Na França, no ano de 1968, fatores como a oposição das juventudes europeias e americanas à guerra no Vietnã, à revolução cultural na China e à luta armada na América Latina e África, aliado a ausência de perspectiva profissional em decorrência de um sistema educacional obsoleto, projetaram um plano de fundo ideal para o clima de revolucionarização dentro das universidades, intitulado “Maio de 68”. Tal fato culminou na revolta estudantil, que tinha como propósito mudanças radicais no sistema educacional francês (THIOLLENT, 1998).

Nesse cenário, a primeira empresa júnior, que tinha sido criada um ano antes em Paris, na ESSEC – *L'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*, intitulada *Junior ESSEC Conseil*, já possuía essa ideologia de revolução no ensino, que se traduzia através da proposta de aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo da graduação com clientes reais do mercado de trabalho. A ideia foi aderida por outros grupos e no ano de 1969, com um total de 20 empresas, foi formada a primeira confederação de empresas juniores, dando início ao que seria chamado de Movimento Empresa Júnior (MEJ) (PORTES; SOUSA; SIQUEIRA, 2018).

Segundo Silva (2014), o conceito começou a difundir-se e no ano de 1986, o movimento já se tornava presente pelo restante da Europa, mais especificamente em países como Bélgica, Holanda, Alemanha, Portugal, Itália e Suíça, fato que conduziu, para que no ano de 1990, fosse possível a criação da Confederação Europeia de Empresas Juniores (JADE).

No que tange a chegada ao Brasil, passados 21 anos desde a criação da primeira empresa júnior na França, a Câmara de Comércio do Brasil-França, representada na época pelo diretor João Carlos Chaves, tomou iniciativa e trouxe o projeto para o país. No ano de 1988 foi fundada a primeira empresa júnior em território nacional, intitulada Júnior GV, pertencente à Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (SILVA, 2014).

No Brasil, nós, da Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas tivemos o prazer de fundar a primeira empresa júnior do país, dando início a um movimento de inovação na América Latina. [...] Atualmente, o Movimento Empresa Júnior (MEJ), é constituído por confederações de grande porte, que, somadas as federações, movimentaram mais de 21 milhões de reais em 2017 (EMPRESA JÚNIOR FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2018).

No ano de 1990, o País já contava com 7 empresas, que se uniram para fundar a FEJESP (Federação das Empresas Juniores do estado de São Paulo) com o intuito de representar as empresas federadas do estado de São Paulo e manter as organizações coerentes à linha ideológica inicial do movimento. Na Figura 2, está descrito o processo de evolução das empresas no estado da Bahia.

Figura 2 - Evolução das empresas juniores da Bahia até 2007



Fonte: TM Jr. (2019)

No ano de 2018, passados 28 anos desde a criação do primeiro órgão estadual (federação) no país, todas as unidades federativas do Brasil passaram a portar de sua própria federação, responsáveis por coordenar o trabalho e impulsionar os resultados de aproximadamente 805 empresas, as quais, nesse mesmo ano, realizaram 18301 projetos e faturaram mais de 29 milhões de reais. Esse faturamento foi destinado para a sustentabilidade das próprias empresas e investido na capacitação de seus integrantes (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES, 2018).

3.4 Empresa júnior

De acordo com Parsons (1999, p. 17, apud CHIAVENATO, 2003, p. 291), o conceito de organização faz referência a uma unidade social construída com a finalidade de atingir objetivos específicos. Baseada neste conceito, a empresa júnior caracteriza uma associação civil que tem por intuito capacitar seus membros através da realização de projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país. Composta por alunos do ensino superior e com fins educativos, tem ênfase no fortalecimento do viés empreendedor dos integrantes, através da vivência empresarial e realização de projetos na área de atuação do curso. (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES, 2019).

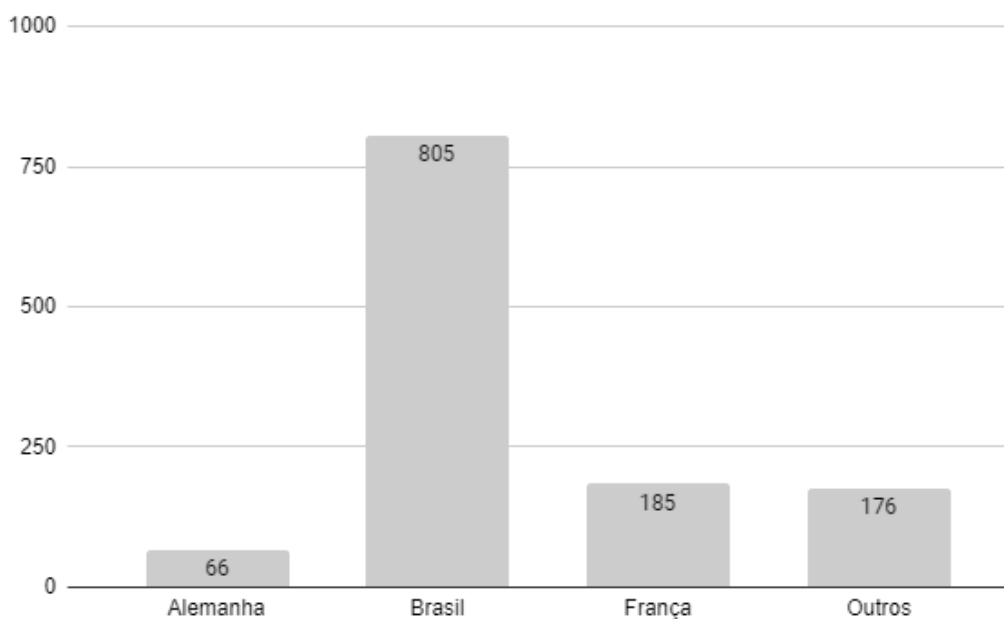
De acordo com o art. 2º da lei n. 13.267 de 6 de abril de 2016, lei que aprovou as empresas juniores (BRASIL, 2016):

Considera-se empresa júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

No ano de 2019, as 1227 empresas juniores confederadas a Junior Enterprises distribuíram-se por 44 países, proporcionando uma experiência empresarial para aproximadamente 51000 graduandos (JUNIOR ENTERPRISES GLOBAL, 2019).

O gráfico 1 mostra os países mais representativos em termos de número de empresas juniores. É possível observar que o Brasil tem maior representatividade, com cerca de 805 empresas.

Gráfico 1 - Número de empresas juniores por país



Fonte: Autor (2019)

3.5 CPEn Jr. Consultoria e Projetos de Engenharia

Fundada no ano de 2015, na presença de 8 colaboradores, conforme citado no Registro do projeto de ensino (ARRUDA, 2015), a empresa júnior CPEn Jr. Consultoria e Projetos de Engenharia, inscrita no CNPJ nº 27.528.135/0001-80, com sede no município de Bagé - RS, é

uma empresa júnior com fins educativos e profissionalizantes, situada na Universidade Federal do Pampa e é composta por discentes do curso de Engenharia Química. (CPEn Jr. CONSULTORIA E PROJETOS DE ENGENHARIA, 2018).

A missão da CPEn Jr. Consultoria e Projetos de Engenharia é tornar-se referência em consultoria em projetos de engenharia na região do pampa, através da realização de projetos que impactem positivamente a cidade e seus arredores.

Aliado a missão do Movimento Empresa Júnior, a empresa busca capacitar seus membros, incorporando a teoria assimilada em ambiente acadêmico à prática, através da realização de projetos, sob a supervisão de professores, que envolvem o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais de seus colaboradores.

3.5.1 Estrutura organizacional

Conforme Perrotti (2004), a estrutura de cada organização deve ser definida consoante a sua realidade, de acordo com as suas respectivas estratégias de negócio. Cita também que, em geral, a administração da organização deve concentrar-se na cadeia horizontal dos negócios (processos internos), assim como deve estar atenta à cadeia de valor vertical, ou seja, a área externa. Já Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 208, apud VIVANCOS; CARODOSO), entendem que a estrutura organizacional está diretamente ligada a um conjunto de fatores, como departamentalização, definição do nível de descentralização da autoridade e grau de formalização.

Em relação à estrutura organizacional interna da CPEn Jr. Consultoria e Projetos de Engenharia, a empresa organiza-se em 6 diretorias que compõem o Conselho Administrativo e cada uma é responsável por um conjunto de tarefas específicas. Estão explícitas no Quadro 2, as diretorias e algumas de suas competências técnicas (CPEn Jr. CONSULTORIA E PROJETOS DE ENGENHARIA, 2018).

Quadro 2 - Diretorias e suas competências

Diretoria	Competências
Administrativo-Financ eiro	Administrar o caixa e a conta bancária da CPEn Jr.; realizar a gestão de recursos, otimização e aplicação da utilização dos mesmos; emitir demonstrativos e balanços financeiros
Comercial	Realizar pesquisas de mercado, com a finalidade de identificar possíveis nichos de atuação; gerenciar o relacionamento da CPEn Jr. com o público estratégico durante o processo comercial
Executiva	Organizar arquivos e relatórios anuais de atividades da empresa; coordenar o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa; presidir assembleias gerais e reuniões do Conselho Administrativo
Gestão de Pessoas	Elaborar e executar o processo seletivo; desenvolver métodos para motivar, satisfazer e integrar os membros da CPEn Jr.
Marketing	Planejar e executar o marketing interno e externo da empresa; responsabilizar-se pela gestão da marca CPEn Jr.
Projetos	Gerenciar projetos assumidos pela CPEn Jr.; auxiliar na elaboração de orçamentos e contratos; emitir relatório ao fim de cada projeto

Fonte: Autor (2022)

Conforme Perrotti (2004), a estrutura de cada organização deve ser definida consoante a sua realidade, de acordo com as suas respectivas estratégias de negócio. Cita também que, em geral, a administração da organização deve concentrar-se na cadeia horizontal dos negócios (processos internos), assim como deve estar atenta à cadeia de valor vertical, ou seja, a área externa. Já Vasconcellos e Hemsley (1986, p. 208, apud VIVANCOS; CARODOSO), entendem que a estrutura organizacional está diretamente ligada a um conjunto de fatores, como departamentalização, definição do nível de descentralização da autoridade e grau de formalização.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

Nesta seção serão abordados tópicos referentes a metodologia que foi utilizada para atingir os objetivos traçados. Também, conta com informações sobre as características da pesquisa que foi realizada e o procedimento de coleta de dados.

4.1 Definição do tipo de pesquisa

De acordo com os objetivos do estudo realizado, a pesquisa tomou duas ramificações e foi classificada como uma pesquisa exploratória. Cada uma dessas categorias tem suas particularidades. De acordo com Gil (1991), a pesquisa exploratória tem como objetivo tornar o objeto de estudo mais explícito e facilitar a criação de hipóteses. Pode-se dizer que teve como objetivo o aprimoramento de ideias e a descoberta de intuições, neste caso, ela foi usada para análise do aprimoramento das habilidades comportamentais dos indivíduos (*soft skills*). Para a análise do aprimoramento das competências técnicas, tanto em projetos, como no trabalho em diretorias, a abordagem ocorreu através de uma pesquisa de caráter descritivo. Pesquisas conduzidas através dessa metodologia tem como intuito descrever as características de determinada população e contempla o estabelecimento de relações entre variáveis.

4.1.1 Instrumento de pesquisa

A primeira etapa para a construção do instrumento de pesquisa para análise dos dados referentes às áreas técnicas e comportamentais, deu-se em forma de formulário, e consistiu uma pesquisa por referências que tenham desenvolvido indicadores para quantificar os objetos de pesquisa. No segundo passo, foi definido se as perguntas seriam abertas ou fechadas e, por último, foram elaboradas as perguntas baseadas nesses indicadores. Posteriormente, foi realizado um pré-teste junto a alguns empresários juniores para verificar a clareza das questões dispostas no questionário. Nessa parte, a intenção foi coletar *feedbacks* sobre a estrutura do questionário e esclarecer o máximo possível as perguntas, com o intuito de obter o máximo de assertividade no que foi disposto no instrumento de pesquisa. Logo após, o questionário foi disponibilizado ao público alvo, por meio eletrônico, através da ferramenta de administração de pesquisas: Landbot.

No Anexo A, estão presentes as perguntas diretas utilizadas para a medição da relevância da empresa júnior no desenvolvimento das *hard skills* dos empresários juniores.

Para computarem suas respostas, os membros deveriam selecionar um número na escala entre 1 e 5, sendo 1 para “completamente irrelevante”, 2 para “parcialmente irrelevante”, 3 para “nem relevante nem irrelevante”, 4 para “parcialmente relevante” e 5 para “totalmente relevante”.

No Anexo B, estão presentes as afirmativas utilizadas para a medição do desenvolvimento ou não das *soft skills* dos empresários juniores. Para computarem suas respostas, os membros deveriam selecionar um número na escala entre 1 e 5, sendo 1 para “discordo completamente”, 2 para “discordo parcialmente”, 3 para “não concordo nem discordo”, 4 para “concordo parcialmente” e 5 para “concordo completamente”.

No Anexo C, estão presentes as perguntas para a determinação das características da amostra. Dado que foram entrevistados empresários juniores membros e ex-membros da empresa, com diferentes tipos de tempo de permanência, aspirações de entrada e experiências em participação em projetos, tornou-se necessária a coleta de algumas características para melhor entender os resultados.

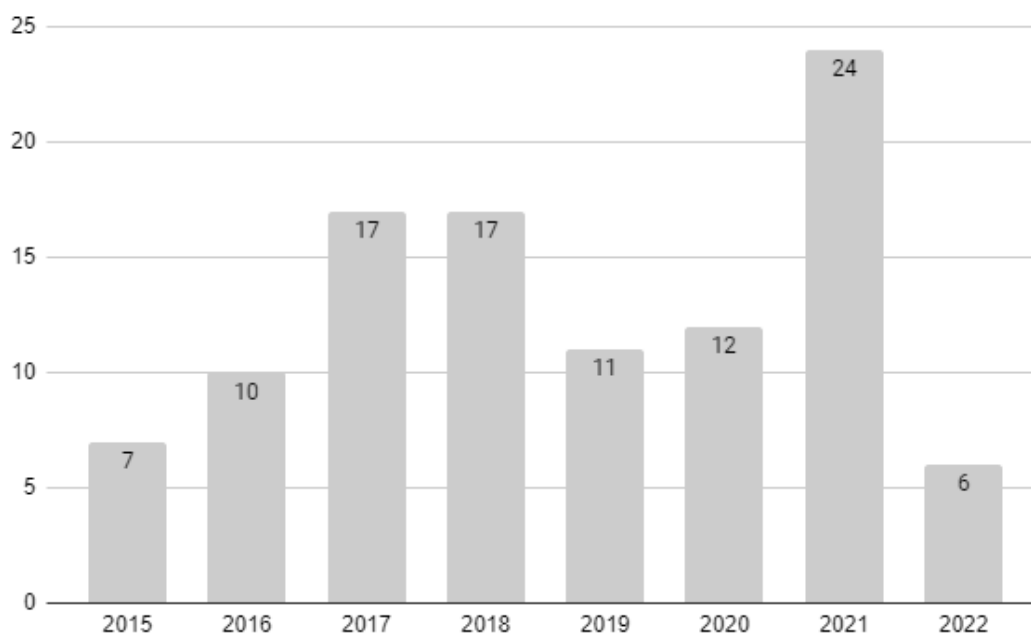
5 RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados, nos tópicos que seguem, os resultados obtidos a partir do tratamento dos dados coletados na pesquisa realizada com os membros e ex-membros da empresa CPEn Jr Consultoria e Projetos de Engenharia.

5.1 Características da empresa júnior

O modelo de gestão da CPEn Jr. se configura anualmente e a empresa já contou com mais de 70 membros. Levando em conta que alguns membros participaram de mais de uma gestão, o número de membros por gestão, desde o ano de 2015, está expresso na Figura 3:

Figura 3 - Número de membros por gestão



Fonte: Autor (2022)

5.1.2 Projetos externos e competências técnicas

Para a realização de tais projetos, foi necessário o desenvolvimento de algumas competências técnicas nos participantes da CPEn Jr. Consultoria e Projetos de Engenharia. Tais competências, em grande parte, estão relacionadas com *softwares* já trabalhados em algumas disciplinas presentes na grade do curso de Engenharia Química, fazendo com que os

jovens já estivessem parcialmente familiarizados com tais conhecimentos e tivessem a oportunidade de aplicá-los em projetos para clientes reais, por mais que ainda estivessem vinculados à graduação.

As descrições das competências técnicas envolvidas nos 20 projetos realizados pela empresa, assim como o número de membros consultores envolvidos, podem ser analisadas no Tabela 1:

Tabela 1 - Número de membros por projeto e competências envolvidas

Projeto	Número de membros	Competências técnicas envolvidas
001	11	Desenho técnico, planilha de dados, entendimento do processo industrial
002	9	Desenho técnico, planilha de dados, entendimento do processo industrial
003	8	Planilha de dados, registro de máquinas e equipamentos
004	8	Planilha de dados, registro de máquinas e equipamentos
005	3	Desenho técnico, planilha de dados, entendimento do processo industrial, registro de máquinas e equipamentos
006	4	Desenvolvimento de procedimentos operacionais padronizados
007	4	Identificação funcional de equipamentos
008	2	Desenvolvimento de procedimentos operacionais padronizados
009	3	Elaboração de plano de gerenciamento de resíduos sólidos (PGRS)
010	3	Desenho técnico, <i>layout</i> de fábrica
011	-	Análises físico-químicas de água
012	5	Análises físico-químicas de água
014	3	Desenvolvimento de plano de negócios
015	1	Análises físico-químicas de água

016	-	Conversão termoquímica de resíduos
017	-	Conversão termoquímica de resíduos
018	-	-
019		Análises físico-químicas de água
020		Análises de produtos de destilação

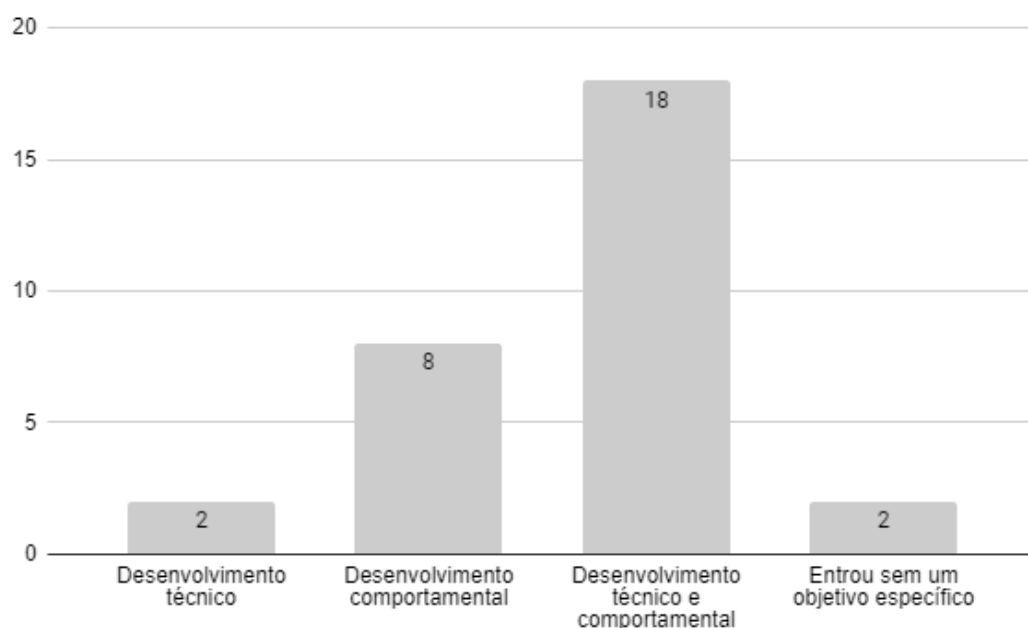
Fonte: Autor (2022)

5.2 Características da amostra

Foram entrevistados, por meio de formulário, 30 empresários juniores, sendo 5 membros atuais e 25 ex-membros da CPEn Jr. Consultoria e Projetos de Engenharia. Destes, apenas um contava com menos de 6 meses de empresa.

Na pergunta: **“Quando entrou na empresa júnior, entrou com algum objetivo de desenvolvimento de competências específico? Caso positivo, foi o desenvolvimento de competências comportamentais, competências técnicas, ou ambas?”** A maior parte dos membros afirma que entrou com o intuito de desenvolver ambas as competências, enquanto, apenas dois deles, afirmaram entrar sem objetivo específico. A Figura 4 representa esse conjunto de dados de forma mais visível.

Figura 4 - Objetivos ao entrar na CPEn Jr.



Fonte: Autor (2022)

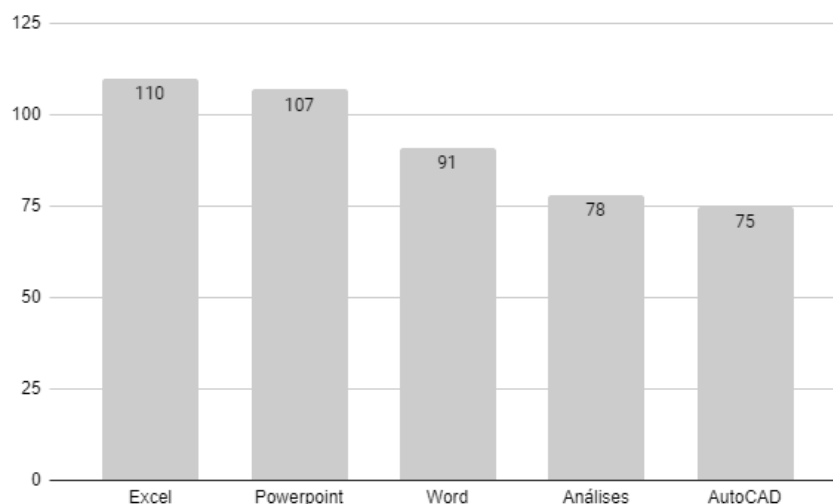
Em relação à realização de projetos externos para clientes, apenas 5 dos membros entrevistados não tiveram essa experiência. Desta forma, quando perguntados sobre o desenvolvimento de competências neste contexto, 17 membros afirmaram que o projeto impactou no desenvolvimento de ambas as competências, 5 membros notaram que o projeto foi relevante apenas para competências comportamentais e 2 membros afirmaram que sentiram o desenvolvimento apenas de competências técnicas.

Na última pergunta da primeira etapa, quando perguntados sobre a percepção do desenvolvimento de competências pela realização de projetos e tarefas internas da empresa, 16 membros afirmaram que aprenderam em ambas as vertentes, 11 dos entrevistados afirmaram que na realização desse tipo de tarefa notaram uma maior desenvoltura do lado comportamental, 2 do lado técnico e, por fim, 1 dos membros não notou o desenvolvimento em nenhuma das competências.

5.3 Competências técnicas

A competência técnica que recebeu maior pontuação, indicando uma maior percepção de aprendizado dos membros, foi a proficiência em Microsoft Excel. Em segundo lugar veio o Microsoft Powerpoint, seguido de Microsoft Word, Análises laboratoriais e, em último lugar, AutoCAD ou semelhantes. Na Figura 5 estão dispostas as competências analisadas e as respectivas pontuações recebidas.

Figura 5 - Pontuações recebidas referentes à percepção de desenvolvimento de competências técnicas.



Fonte: Autor (2022)

Quando perguntados se: “**A empresa júnior foi relevante em alguma competência técnica que não foi perguntada aqui e que você gostaria de comentar sobre?**”, surgiram algumas contribuições, como o desenvolvimento nas áreas de: ISO 9001, MS Project, ferramentas de marketing, gestão de projetos, facilitação e gerenciamento de mídias sociais.

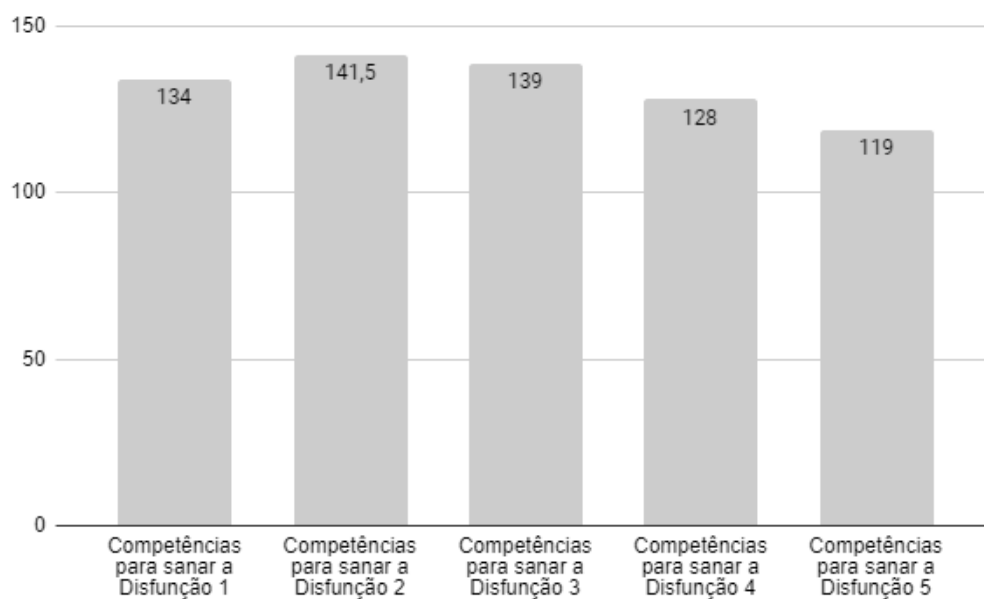
5.4 Competências comportamentais

No geral, todas as competências comportamentais receberam resultados elevados de concordância com as afirmativas propostas, o que indica uma percepção de identificação com o desenvolvimento dessas competências.

A área comportamental analisada que maior teve percepções positivas de desenvolvimento, foi a área de combate à Disfunção 2 (Medo de conflitos), seguido da área de combate à Disfunção 3 (Falta de comprometimento na equipe), Disfunção 1 (Falta de confiança na equipe), Disfunção 4 (Evitar responsabilizar os outros) e, por fim, a área que menos teve percepções positivas de desenvolvimento foi a área de combate à Disfunção 5 (Falta de comprometimento com os resultados).

No Figura 6 estão dispostas as médias das pontuações totais obtidas para cada grupo de competências.

Figura 6 - Pontuações recebidas referentes à percepção de desenvolvimento de competências comportamentais.



Fonte: Autor (2022)

5.5 Depoimentos

Os respondentes tiveram a oportunidade de expressar suas percepções sobre a empresa júnior no fim do formulário, na seguinte pergunta aberta: **“Gostaria de pontuar mais alguma coisa sobre seus aprendizados na empresa? Espera que isso seja acionável no seu futuro ou já aplicou em alguma oportunidade profissional, estágio, etc?”**

Seguem os 5 depoimentos recebidos nesta seção:

“O fato de eu ter participado da EJ me colocou em contato com diversos tipos de estudos, conteúdos e pautas ainda dentro da faculdade. Tudo isso permitiu que eu praticasse competências super valorizadas no mercado, mesmo antes de participar dos processos seletivos. Foi super importante para conseguir a vaga onde estou trabalhando hoje!”

Ex-membro, 1 ano ou mais de permanência, entrou sem objetivo definido.

“As competências comportamentais (soft skills) aprendidas na empresa júnior foram de longe o maior valor da empresa. Quem consegue entender essa dinâmica está uns 10 passos à frente dos outros candidatos no mercado de trabalho. Arrasei no processo de trainee e a empresa júnior foi muito relevante ao contar minha história e saber lidar com os outros nas dinâmicas.”

Ex-membro, 1 ano ou mais de permanência, entrou com o objetivo de desenvolver competências técnicas e comportamentais.

“Muito do que aprendi e evolui durante o meu tempo na EJ uso até hoje no meu trabalho tanto de Soft (competências comportamentais) como Hard skills (competências técnicas). Um dos feedbacks mais recorrentes que recebo no trabalho é sobre o espírito de dono que consigo trazer nas minhas entregas e para os times que trabalham comigo. Entendo que este comportamento é um reflexo do modo como empreendemos na EJ.”

Ex-membro, 1 ano ou mais de permanência, entrou com o objetivo de desenvolver competências comportamentais.

“Acredito que para as minhas experiências de estágio foi muito importante o tempo da EJ, pois conseguia entender os feedbacks e até dar feedbacks para colegas.”

Ex-membro, até 1 ano de permanência, entrou com o objetivo de desenvolver competências comportamentais.

“Atualmente me encontro com o desafio de realizar projetos e, definitivamente, a experiência que tive na EJ tem sido de muita ajuda. De fato, teria gostado de ter ficado mais tempo e ter me envolvido mais na EJ.”

Ex-membro, até 1 ano de permanência, entrou com o objetivo de desenvolver competências técnicas e comportamentais.

6 DISCUSSÃO

Neste tópico serão discutidos os resultados da pesquisa, por meio da análise crítica dos dados expostos no tópico anterior.

6.1 Características da amostra

O fato de apenas um dos membros entrevistados ter tido menos de 6 meses de empresa, contribuiu positivamente para que fosse evitada a coleta de percepções precipitadas sobre algumas situações.

A permanência de 6 meses ou mais na empresa, por 29 dos 30 membros que contribuíram com o presente trabalho, indica uma maior probabilidade dos mesmos terem, de fato, sido expostos a situações que os permitiram ter insumo para ponderar sobre as questões abordadas, tanto em relação à utilização de meios para o desenvolvimento de competências técnicas, quanto à presença em situações que colocaram à prova e instigaram o desenvolvimento em algumas searas comportamentais.

6.1 Competências técnicas

As perguntas direcionadas para a coleta da percepção do desenvolvimento destas competências nos empresários juniores, utilizaram, em sua totalidade, a correlação com diferentes tipos de softwares, amplamente conhecidos e que já faziam parte da vida dos universitários.

Tal fato, contribuiu para o elevado entendimento do que estava sendo perguntado, e rebateu diretamente na confiabilidade dos dados. Além disso, como apenas 5 dos entrevistados não tiveram experiências com projetos externos para clientes, 25 tiveram a oportunidade de associar a realização de um projeto real, com entrega para cliente com a sua capacidade de execução técnica e, por fim, avaliar o desenvolvimento ou não dessa *skill* baseado em uma experiência formal.

Competências técnicas que tiveram uma alta percepção de desenvolvimento, como a capacidade de operar os softwares Microsoft Excel e Microsoft Powerpoint são amplamente utilizadas no dia a dia da empresa júnior e do curso de Engenharia Química, isto justifica o

fato de terem recebido a maior parte das pontuações, pois os membros já eram familiarizados com as ferramentas e, desta forma, não tiveram uma grande barreira para operá-las.

O Microsoft Powerpoint, por exemplo, é muito utilizado para a realização de processos internos, como a criação de materiais em forma de apresentações para a condução de reuniões da empresa, palestras e cursos para a UNIPAMPA e manuais para a formalização de rotinas e combinados. Já no curso de Engenharia Química, é muito utilizado para a apresentação de trabalhos para as disciplinas.

Por fim, o Microsoft Excel, é amplamente utilizado como uma ferramenta de análises estatísticas e matemáticas de forma prática, funcionalidades que são muito usufruídas, tanto para a realização de projetos com entregas para clientes quanto em projetos da própria universidade em que os alunos estão inseridos.

6.2 Competências comportamentais

As afirmativas propostas para os usuários concordarem ou não, com o intuito de avaliar a sua presença em situações que instigaram o desenvolvimento de algumas competências comportamentais, foram associadas à literatura de Lencioni (2015), que discorre sobre o *link* entre tais competências e os resultados possíveis de serem obtidos por um grupo.

Por se tratar de algo mais abstrato, fazendo com que o respondente tivesse que se lembrar de determinadas situações para fazer a avaliação, considera-se normal que todas as pontuações sejam elevadas. Além disso, um fato que contribui para os números elevados é de que, culturalmente, o movimento empresa júnior faz questão de trabalhar de forma intensa o lado comportamental, dado que, no fim das contas, sem estímulo financeiro, os jovens têm de sustentar seu engajamento vislumbrando resultados baseados em propósito, o qual é, muitas das vezes, algo compartilhado com os colegas de equipe. Isto gera um senso de grupo e uma expectativa de alinhamento nas ações, o que, naturalmente, cria pontes entre os participantes e a necessidade do desenvolvimento de competências para sustentar essas relações.

Nos depoimentos dispostos na Seção 5.4 do presente trabalho, é possível notar que os ex-participantes são capazes de estabelecer uma conexão entre suas experiências posteriores com a pauta comportamental trabalhada na empresa. Isto indica que, por mais abstrato que seja o assunto, existe um entendimento e capacidade de assimilação entre as experiências vividas, e as atuais derivações das mesmas em suas respectivas rotinas profissionais.

Por fim, o fato da concentração maior das respostas tender para a concordância com as afirmativas propostas, que indicavam uma experiência positiva em relação ao desenvolvimento daquela competência, indica que, no geral, a empresa Júnior contribui de maneira eficaz para submeter os membros à situações que instiguem o desenvolvimento comportamental no contexto do trabalho em equipe.

6.2.1 Desenvolvimento das competências comportamentais para evitar a falta de confiança na equipe

O número elevado de percepções positivas quanto ao desenvolvimento de competências comportamentais necessárias para o combate da Disfunção 1 (Fala de confiança na equipe), pode ter se dado em decorrência de alguns fatores.

O primeiro deles é de que, pelo menos até o ano de 2019, as lideranças da empresa enxergavam muita vantagem no trabalho da criação de um ambiente de vulnerabilidade na empresa. As dinâmicas de grupo eram focadas em fazer os membros se sentirem à vontade no ambiente de trabalho, permitindo que se sentissem à vontade para cometer erros, sem medo de julgamentos.

Uma outra hipótese para a alta pontuação recebida nesse grupo de competências é de que, como já citado anteriormente, a cultura do Movimento Empresa Júnior, por si só, já é uma grande incentivadora desse tipo de prática. Todos os estímulos recebidos pela empresa por parte dos órgãos referentes ao Movimento, em eventos e consultorias recebidas, incentivaram as lideranças a criarem esse tipo de ambiente.

6.2.2 Desenvolvimento das competências comportamentais para evitar o medo de conflitos

A alta pontuação recebida no grupo de competências necessárias para o combate da segunda disfunção (Medo de conflitos), pode ser interpretada como um resultado diretamente proporcional aos números referentes ao primeiro grupo de competências. O medo de conflitos na equipe surge em decorrência de um ambiente repleto de invulnerabilidade, logo, não faria sentido esse número ser baixo, dado que o trabalho para a criação de um ambiente vulnerável foi árduo em certos períodos da empresa.

Além disso, o formato em que as reuniões e comunicações internas da empresa eram conduzidas incentivava um ambiente seguro para discussões construtivas. A maior parte dos

encontros, por exemplo, eram feitos em roda, ao invés de todos olhando para a frente, como é o modelo tradicional. Tal modelo comunicava, em forma de artefato, que todos estavam no mesmo nível e que todas as opiniões eram válidas de serem discutidas.

6.2.3 Desenvolvimento das competências comportamentais para evitar a falta de comprometimento

Ao apresentar, da mesma forma dos anteriores, resultados que indicam evolução dos membros nessa área, a percepção positiva em relação a esse grupo de competências pode ser justificada como um impacto direto do grande número de membros que entraram na empresa júnior com objetivos já traçados e definidos.

Por mais que não tivessem tanto conhecimento da operação da empresa antes de prestarem o processo seletivo, o dado indica que 28 dos 30 membros entrevistados já tinham notado que precisavam se desenvolver em algumas áreas, o que desencadeia em um investimento elevado de energia com os afazeres da empresa.

Por fim, há a hipótese de que a atmosfera envolvente e diferenciada que a empresa júnior propiciava em relação ao ambiente acadêmico, pode vir a ter sido um fator que influenciou o alto nível de afinidade com o desenvolvimento das skills de comprometimento da equipe.

6.2.4 Desenvolvimento das competências comportamentais para evitar a falta de responsabilização entre os colaboradores

O fato deste grupo de competências ter tido resultados que elucidam uma percepção positiva dos membros, pode ser associado diretamente à estrutura de cargos e papéis da empresa. Com uma estrutura bem definida, há insumo formal para que a responsabilização ocorra e que as tarefas estejam de acordo com o acordado na hora dos membros assumirem seus respectivos cargos.

Há também a possibilidade da realização de uma interpretação pela própria metodologia de Lencioni, dado que em um ambiente com confiança, com estímulos para conflitos saudáveis, metas compartilhadas e membros comprometidos, a responsabilização torna-se, além de necessária para o funcionamento da empresa, uma prática comum e rotineira, tanto para enaltecer resultados positivos, quanto para sugestões de correções de rota para resultados desalinhados com os objetivos.

6.2.5 Desenvolvimento das competências comportamentais para evitar a falta de atenção aos resultados

Por fim, pode-se interpretar que os números elevados nessa parte são, também, consequência direta dos resultados anteriores, tanto os relacionados diretamente com a metodologia quanto às próprias ações e rotinas da empresa.

Em relação às rotinas e práticas da empresa, pode-se ressaltar a criação de murais de gestão à vista, *dashboards* e o acompanhamento dos números nas reuniões internas. Já em relação à lógica de Lencioni, pode-se inferir uma relação entre a elevada percepção de ambiente que instiga vulnerabilidade, conflitos saudáveis, comprometimento e responsabilização com um ambiente que dá um norte para todas essas práticas, balizado por números e resultados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado o contexto universitário, repleto de oportunidades de aprendizados e constantes preparações para o mercado de trabalho tornou-se imprescindível analisar a relevância da CPEn Jr. Consultoria e Projetos de Engenharia para o ecossistema da UNIPAMPA Bagé.

O tema abordado, que foca em duas vertentes de desenvolvimento, a técnica e a comportamental, propôs trazer uma visão panorâmica de como os jovens participantes da empresa aderem às oportunidades de desenvolvimento disponíveis na organização.

O tema, principalmente no contexto complexo do mercado de trabalho atual, traz à mesa pautas que merecem ser debatidas, como o estudo do desenvolvimento desses jovens em relação às minúcias das relações interpessoais, as quais são belas e, além disso, que ganham espaço e proporcionam diferenciais à quem as domina, dada a superficialidade das relações profissionais em grande parte das empresas nos dias de hoje.

Ao coletar a percepção destes membros, enquanto empresários juniores, em relação ao seu aprimoramento técnico e comportamental, os resultados apontam que o desenvolvimento das competências técnicas desses jovens deu-se de forma semelhante como ocorre nas disciplinas da faculdade. Sem muitas surpresas, os dados mostraram que a empresa júnior colocou em prática as habilidades desses jovens em *softwares* e plataformas as quais já conheciam. O diferencial aqui foi na percepção de alguns membros que atuaram em projetos externos à empresa (com entregas para clientes), que proporcionaram a oportunidade da presença em chão de fábrica e a aplicação de conhecimento para algo acionável no mundo real, mesmo que ainda dentro da graduação.

A novidade vem em relação às competências comportamentais. Os números indicam que esses jovens sentiram-se expostos à situações que proporcionaram a eles oportunidades de desenvolvimento em diferentes searas do trabalho em equipe. Seja na construção de confiança com colegas de equipe, coragem e vulnerabilidade para participar de conflitos construtivos, e a capacidade de responsabilização e comprometimento pelos resultados do grupo.

Tal análise pode ser continuada ao longo do tempo, com alguns incrementos na coleta de dados que, em vez de ser coletada pontualmente, pode ser feita com mais frequência para enriquecer a qualidade dos resultados. Além disso, pode ser expandida para outras empresas juniores e qualquer tipo de grupo de trabalho presente na graduação.

Por fim, considera-se que o estudo trazido aqui, desenha-se como algo de extrema importância para seguir provando o Movimento Empresa Júnior como um encaixe único e necessário à jornada de graduação. Mas, além desse entregável e mais importante, é a

sensibilização que traz em torno da pauta comportamental, a qual é pouco abordada no território universitário e tão necessária, relevante e empoderadora à jornada de cada um que aventura-se a performar no limiar incerto e desafiador entre o presente e o futuro do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, Alexandre D. CPEn Jr. Consultoria e Projetos de Engenharia. Bagé: UNIPAMPA, 2015.

BARROS, Aparecida da Silva Xavier. Expansão da educação superior no Brasil: Limites e possibilidades. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 36, n. 131, p.361-390, abr. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v36n131/1678-4626-es-36-131-00361.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2019.

BRASIL. Lei n. 13.267, de 6 de abril de 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 7 abr. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm. Acesso em: 30 set. 2019.

BRASIL. Lei n. 9.394/1996, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Ministério da Educação**. Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 09 dez. 2019.

BROWN, Brené. **Daring Greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent and lead**. 8. ed. Great Britain: Penguin Life, 2015. 287 p.

CABRAL, Arlinda. Pedagogia do oprimido. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, v. 5, n. 5, p.200-204, jan. 2005. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-72502005000100014. Acesso em: 09 dez. 2019

CHAUI, Marilena. A Universidade hoje. **Sinpro-rio/cultural**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 1, p.67-70, ago. 2000. Disponível em: <http://revistaprincipios.com.br/artigos/58/cat/1371/a-universidade-hoje-.html>. Acesso em: 06 dez. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2003.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES (São Paulo). **Censo & identidade: Relatório 2018**. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1VH7guSPRyYCLiFzPEMftx1CzNVcBZCyx/view>. Acesso em: 03 dez. 2019.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES (São Paulo). **Conceito Nacional de Empresa Júnior**. Disponível em: <https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institutional/file/file/5/CNEJ.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2019.

DURHAM, E. **O ensino superior no Brasil: público e privado**. São Paulo: USP, 2003. (Documento de Trabalho, n. 3/03). Disponível em: <http://nupps.usp.br/downloads/docs/dt0303.pdf>

DWECK, Carol. S. **Mindset: A nova psicologia do sucesso**. 1. ed. São Paulo: Objetiva, 2017. 310 p.

EMPRESA JÚNIOR FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Quem somos: Nossa história**. 2019. Disponível em: <http://ejfgv.com/quem-somos/>. Acesso em: 03 dez. 2019.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. 129 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.a., 1991. 101 p. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/intranet/ie/userintranet/hpp/arquivos/031120162924_AntonioCarlosGil_ComoElaborarProjetosdePesquisa_EditoraAtlasCopia.pdf. Acesso em: 13 dez. 2019.

GROPPO, Luís Antonio. **Universidade e comunidade na perspectiva dos movimentos estudantis dos anos 1960**. Revista História da Educação, [s.l.], v. 9, n. 18, p.26-38, abr. 2005. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/asphe/article/view/29129/0>. Acesso em: 30 nov. 2019.

HEEN, Sheila; STONE, Douglas. **Obrigado pelo feedback: A ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos**. S.I: Portfolio-Penguin, 2016. 440 p.

HOBBSAWM, Eric. **Era dos extremos: O breve século XX 1914-1991**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

JUNIOR ENTERPRISES GLOBAL. **Confederations**. Disponível em: <https://juniorenterprises.org/confederations/>. Acesso em: 30 nov. 2019.

LENCIONI, Patrick. **Os 5 desafios das equipes: uma história sobre liderança**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2015. 208 p. (8543102944). Tradução de: Simone Reisner.

LONG, Jennifer; RAJABZADEH, Amin R. MACKENZIE, Allan. Teaching teamwork to engineering technology students: The importance of self-reflection and acknowledging diversity in teams. **Canadian Engineering Education Association**, Hamilton, jun. 2017. Disponível em: <https://ojs.library.queensu.ca/index.php/PCEEA/article/view/9486/7251>

MANCEBO, Deise; VALE, Andréa Araujo do; MARTINS, Tânia Barbosa. Políticas de expansão da educação superior no Brasil: 1995-2010. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 60, p.31-50, jan. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v20n60/1413-2478-rbedu-20-60-0031.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2019.

MARTINS, Antonio Carlos Pereira. Ensino superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais. **Acta Cirurgica Brasileira**, São Paulo, v. 17, n. 3, p.04-06, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-86502002000900001. Acesso em: 06 dez. 2019.

MARTINS, Guilherme. **Conheça as metodologias do novo ensino superior**. Abril Branded Content. Abril, 2019. Disponível em:

<https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-as-metodologias-do-novo-ensino-superior/>. Acesso em: 10 dez. 2019.

MORÁN, José. Mudando a educação com metodologias ativas. In: SOUZA, Carlos Alberto de; MORALES, Ofelia Elisa Torres (org.). **Convergências midiáticas, educação e cidadania: aproximações jovens**. Ponta Grossa: Uepg/Proex, 2015. p. 15-33. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4941832/mod_resource/content/1/Artigo-Moran.pdf. Acesso em: 24 ago. 2022.

MUZIO, Edward et al. Soft Skills Quantification (SSQ) for project manager Competencies. **Project Management Journal**, v. 38, n. 2, p.30-38, jun. 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/875697280703800204>. Acesso em: 10 dez. 2019. Acesso em: 10 dez. 2019.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta; MARTINS, Carlos Benedito. Ensino superior no Brasil: uma visão abrangente. In: DWYER, Tom et al. **Jovens universitários em um mundo em transformação: uma pesquisa sino-brasileira**. Brasília: Social Sciences Academic Press (china), 2016. Cap. 3. p. 95-95. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9061/1/Ensino%20superior%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2019.

OLIVEIRA, Janaina Mendes de; RIBEIRO, Fabio de Simoni. A EMPRESA JÚNIOR E A FORMAÇÃO DE EMPREENDEDORES. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 31., 2013, Recife. **Anais... .** [s.i]: Anprotec e Sebrae, 2013. p. 1 - 14. Disponível em: [http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20\(49\).pdf](http://anprotec.org.br/anprotec2014/files/artigos/artigo%20(49).pdf). Acesso em: 11 dez. 2019.

PEREIRA, Elisabete Monteiro de Aguiar. A universidade da modernidade nos tempos atuais. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, Campinas, v. 14, n. 1, p.29-52, mar. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772009000100003&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 05 dez. 2019.

PERROTTI, Edoardo. Estrutura organizacional e gestão do conhecimento. 2004. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Cap. 2. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01102004-123224/publico/VFinal.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2019.

PORTES, Caio; SOUSA, Leonardo; SIQUEIRA, Guilherme. **O que é e como surgiu o movimento empresa júnior**. 2018. Disponível em: <http://www.metaconsultoria.uff.br/2018/09/05/o-que-e-e-como-surgiu-o-movimento-empresa-junior/>. Acesso em: 01 dez. 2019.

PRICE, Dom. **The future of work is teamwork**. Innovating with Impact, Deloitte, 2018. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/au/en/blog/leadership-blog/2019/future-work-teamwork.html>. Acesso em: 03 dez. 2019

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, 8 out. 2012. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1080569912460400>. Acesso em: 10 dez. 2019.

ROMÃO, José Eustáquio. Paulo Freire e a Universidade. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, v. 24, p.89-105, 29 dez. 2013. Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/issue/view/632>. Acesso em: 05 dez. 2019.

SCHEIBE, Leda; BAZZO, Vera Lúcia. Formação de professores da educação básica no ensino superior: diretrizes curriculares pós 1996. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 2, n. 2, p.241-256, 30 set. 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650549>. Acesso em: 09 dez. 2019.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 221 p. Tradução de Paulo Geiger.

SPAGNA, Julia di. **6 “Soft Skills” mais requisitadas pelo mercado**. 2017. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2017/07/6-soft-skills-mais-requisitadas-pelo-mercado/#foto6>. Acesso em: 10 dez. 2019.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D.. Innovating the 21st-Century University. **Educause Review**, p.17-29, jan. 2010. Disponível em: <https://er.educause.edu/articles/2010/2/innovating-the-21stcentury-university-its-time>. Acesso em: 09 dez. 2019.

THIOLLENT, Michel. **Mai de 1968 em Paris: testemunho de um estudante**. 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20701998000200006. Acesso em: 01 dez. 2019.

VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado; ALMEIDA, Rafaela Campos de; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. EMPRESA JÚNIOR: ESPAÇO PARA CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p.665-695, 31 dez. 2014. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1>. Acesso em: 11 dez. 2019.

ANEXOS

ANEXO A — Perguntas realizadas para a medição do desenvolvimento ou não das competências técnicas dos empresários juniores.

O quanto a empresa júnior foi relevante em relação ao teu conhecimento em Microsoft Excel?

O quanto a empresa júnior foi relevante em relação ao teu conhecimento em Microsoft Word?

O quanto a empresa júnior foi relevante em relação ao teu conhecimento em Microsoft Powerpoint?

O quanto a empresa júnior foi relevante em relação ao teu conhecimento em Microsoft AutoCAD?

O quanto a empresa júnior foi relevante em relação ao teu conhecimento em Microsoft Análises laboratoriais?

A empresa júnior foi relevante em alguma hard skill que não comentamos aqui e que você gostaria de comentar sobre?

ANEXO B — Afirmativas propostas aos respondentes para medir a exposição dos mesmos à situações que propiciaram, ou não, o desenvolvimento de competências comportamentais.

Utilizou-se das sugestões do autor, disponíveis no livro *Os 5 Desafios das Equipes*, para construir perguntas que possibilitassem a medida do desenvolvimento ou não das *soft skills* necessárias para o combate de cada uma das disfunções nos jovens que participam ou que participaram da Empresa Júnior.

Sugestões do Autor para o combate à Disfunção 1 (Falta de confiança na equipe):

Sugestão do Autor: Realização de exercícios e dinâmicas de histórias pessoais para a construção de vínculos entre a equipe.

Afirmativa: Depois de certo tempo na EJ, me senti mais confortável em compartilhar sobre assuntos pessoais com a equipe.

Sugestão do Autor: Realização de rodadas de feedback.

Afirmativa: Depois de dar e receber alguns feedbacks, passei a entender e me sentir mais confortável com a prática e notar sua importância para a performance da equipe.

Sugestão do Autor: Exercícios experimentais em equipes.

Afirmativa: Depois da participação em algumas dinâmicas de grupo me senti mais entrosado com o grupo.

Sugestões do Autor para o combate à Disfunção 2 (Medo de conflitos):

Sugestão do Autor: Estímulo aos membros serem proativos e engajar em discussões construtivas.

Afirmativa: Depois de certo tempo na EJ, me senti mais confortável em participar de discussões construtivas, visando o sucesso do objetivo final.

Sugestão do Autor: Realização de testes para o mapeamento de perfis e divulgação destes resultados, permitindo que, desta forma, os colegas entendam a personalidade dos membros da equipe, tendo mais conhecimento das razões de suas ações.

Afirmativa: Depois de conhecer um pouco mais meus colegas de EJ, passei a entender mais suas formas de expressão e me senti mais à vontade para discordar de suas opiniões e sugerir melhorias a seus comportamentos quando necessário.

Sugestões do Autor para o combate à Disfunção 3 (Falta de comprometimento):

Sugestão do Autor: Mensagem em massa para alinhamento de expectativas.

Afirmativa: Depois de certo tempo na EJ, notei a importância de deixar as coisas claras para não haver desalinhamento de expectativas.

Sugestão do Autor: Definição de prazos.

Afirmativa: Depois de certo tempo na EJ, notei a importância de definir prazos para não haver desalinhamento de expectativas.

Sugestão do Autor: Análise do pior cenário possível e teoria da exposição ao baixo risco.

Afirmativa: Depois de certo tempo na EJ, me senti mais capaz para assumir responsabilidades maiores e me comprometer com coisas que talvez, antes, eu não confiasse em mim mesmo para fazer.

Sugestões do Autor para o combate à Disfunção 4 (Evitar responsabilizar os outros):

Sugestão do Autor: Publicação de objetivos e padrões.

Afirmativa: Vejo que, depois de certa experiência na empresa, a gestão à vista (publicação de objetivos, metas e padrões esperados) foi importante para conhecer mais das responsabilidades de meus colegas e debater sobre elas.

Sugestão do Autor: Reuniões de progresso simples e regulares.

Afirmativa: Vejo que, depois de certa experiência na EJ, os acompanhamentos de resultados foram importantes para aumentar o grau de atenção às entregas do grupo.

Sugestões do Autor para o combate à Disfunção 5 (Falta de comprometimento com os resultados da equipe):

Sugestão do Autor: Recompensas com base no resultado da empresa.

Afirmativa: Vejo que passei a considerar as recompensas baseadas na meta da empresa um fator importante para entregar o meu comprometimento à equipe.

ANEXO C — Perguntas realizadas para a determinação das características da amostra.

Você é membro ou ex-membro da empresa júnior?

Específica para ex-membros: Há quanto tempo você participa da empresa júnior?
Menos de 1 mês, menos de 6 meses, até 1 ano ou mais de 1 ano?

Específica para ex-membros: Quanto tempo você participou da empresa júnior?
Menos de 1 mês, menos de 6 meses, até 1 ano ou mais de 1 ano?

Quando entrou na empresa júnior, entrou com algum objetivo de desenvolvimento de competências específico? Caso positivo, foi o desenvolvimento de competências comportamentais, competências técnicas, ou ambas?

Em seu tempo de permanência na empresa júnior, chegou a participar de algum projeto externo, com entrega para clientes? Caso positivo, na realização do mesmo, você notou um maior desenvolvimento de suas competências comportamentais, técnicas ou ambas?

Na realização dos projetos e tarefas internas da empresa, você notou um maior desenvolvimento de suas competências comportamentais, técnicas ou ambas?