

PAPEL DA EMPRESA JÚNIOR NA CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE SEUS EGRESSOS: UM ESTUDO DE CAMPO

SIGNIFICATION OF JUNIOR ENTERPRISES ON COMPETENCES DEVELOPMENT ON FORMER JUNIOR ENTREPRENEURS: A FIELD STUDY

Lucas Araújo Gomes da Silva¹
Sarah Kelly Chaves de Azevedo²

RESUMO: O presente artigo visa analisar a contribuição da empresa júnior no desenvolvimento de competências em seus membros, verificando se possui compatibilidade com o mercado de trabalho atual. Através do referencial teórico foram mapeadas as principais teorias sobre competências e mercado de trabalho, assim como o desenvolvimento de competências mediante a participação de estudantes nas empresas juniores e as demandas atuais do mercado de trabalho. Trata-se de uma pesquisa quantitativo-qualitativa, cujos dados foram coletados através de *survey* o qual foi enviado a egressos de empresas juniores que já estão inseridos no mercado formal de trabalho (CLT) e profissionais liberais (autônomos). A pesquisa foi encaminhada para os possíveis respondentes através do *LinkedIn*, redes sociais como *WhatsApp* e divulgada em grupos de egressos de empresas juniores, no *Telegram*. Os dados da pesquisa foram tratados através do *Microsoft Excel*, *Power Query* e *Power BI* e foram obtidas através do *Google Forms*. O formulário recebeu respostas durante 15 dias e obteve 62 participações. Os resultados do questionário foram compatíveis com o referencial teórico e outras pesquisas do mesmo tema e através da pesquisa observou-se favorável quanto ao desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas dos membros da empresa júnior através da vivência empresarial.

Palavras-chave Competências. Soft Skills. Hard Skills. Empresa Júnior. Movimento Empresa Júnior.

ABSTRACT: This paper aims to analyze the contribution of being part of a junior enterprise on the competences development. The research style is quantitative-qualitative, and the data has been obtained through a survey sent to former junior entrepreneurs who are already formally working on the labor market. On the theoretical framework, were mapped out the main theories about competences development and the history of the junior enterprise. The survey was sent for possible participants through *LinkedIn* and to *Telegram* groups of former junior entrepreneurs. The research data was treated on *Microsoft Excel*, *Power Query* and *Power BI*. The survey has been open to receive responses for 15 days on *Google Forms* and during this time has gotten sixty-two participations. The results of the research indicate that being part of a junior enterprise highly contributes to developing soft and hard skills on former junior entrepreneurs.

Keywords Competences. Soft Skills. Hard Skills. Junior Enterprise. Junior Enterprise Movement.

¹Graduando em Administração-Universidade Federal Fluminense.

² Graduada em Administração-Universidade Federal Fluminense.

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm elevado constantemente o seu grau de exigência no desenvolvimento de competências por parte dos trabalhadores. Assim, para o trabalhador, torna-se necessário a atualização constante de suas capacidades, para que consigam acompanhar as transformações de mercado, visando manter-se alinhado com as demandas do em termos de competências (WRIGHT; SILVA; SPERS, 2010).

Podem-se definir competências como a combinação de atributos, conhecimentos, habilidades e experiências, as quais são necessárias para realizar um determinado serviço na organização, tendo por objetivo obter desempenho superior (MEYER et al., 2015). No presente trabalho, a análise a ser realizada sobre o desenvolvimento de competências pela participação em empresas juniores.

A empresa júnior pode ser definida como uma associação civil, sem fins lucrativos, administradas por alunos, contando com apoio e supervisão de professores especializados em determinado tema e com propósito de oferecer soluções para os clientes que a ela recorrem (LUCENA; SILVA, 2021). No presente trabalho, a EJ (Empresa Júnior) é considerada como um instrumento de desenvolvimento de competências, pois nela seus participantes têm contato com práticas gerenciais, e conseqüentemente desenvolvem as suas capacidades.

De acordo Júnior, Almeida e Medeiros (2014) num estudo de caso numa Empresa Júnior de uma instituição Federal de Minas Gerais, houve destaque para as seguintes competências mais desenvolvidas: (i) habilidades em comunicação; (ii) conhecimentos técnicos na sua área de atuação; (iii) capacidade de transpor e mobilizar os conhecimentos; (iv) habilidade de liderança; e (v) Capacidade de Trabalhar em equipe.

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) iniciou na França, na École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) Business School, em 1967, cujos estudantes perceberam a necessidade de ampliar os seus conhecimentos em prol do mercado de trabalho e então criaram a Junior Enterprise, uma associação a qual puderam ter uma vivência empreendedora e se aproximar do mercado de trabalho (ANDRADE, 2015).

No Brasil, o Movimento Empresa Júnior surge em 1987, trazido pela Câmara de Comércio França-Brasil, com a diferença que no Brasil as empresas juniores desenvolveram-se dentro das universidades com o auxílio dos professores, diferente da França que se desenvolveram fora das escolas superiores (LIMA; CANTAROTTI, 2010).

As empresas juniores concentram-se os projetos ou serviços prestados, preferencialmente, para micro e pequenas empresas, e terceiro setor (GIBERTINI, 2020) como também possuem alguns critérios para a execução do mesmo, sendo preciso cumprir pelo menos um desses critérios: (i) estar inseridas no conteúdo pragmático com o(s) curso(s) de graduação a que for vinculada; (ii) possuir resultados de competências ou qualificações decorrentes do conteúdo pragmático com o(s) curso(s) de graduação a que for vinculada; e (iii) possuir atribuições de profissionais, determinados por lei regulamentadora das categorias profissionais, à qual os estudantes do(s) curso(s) de graduação a que ela for vinculada fizerem parte. (BRASIL JÚNIOR, 2019).

Assim, o objetivo da presente pesquisa é analisar se a participação em empresa júnior contribui para o desenvolvimento de competências e se sim, quais as competências mais desenvolvidas e se estão alinhadas com as demandas atuais do mercado de trabalho. Na segunda seção, a revisão de literatura é apresentada trazendo uma visão geral sobre competências e empresas juniores, na terceira seção é apresentada a metodologia da pesquisa, na quarta são expostos e analisados os resultados da pesquisa e por último, as considerações finais sobre o trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Ao colocar em pauta competências, é bem comum pensar na definição de que são conhecimentos, habilidades e atitudes para exercer determinada tarefa, este é o conceito de competências para a perspectiva integradora, que considera atributos pessoais e o contexto que o indivíduo está inserido para determinar competência. (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Nesta perspectiva, observa-se que o conhecimento é o conjunto de saberes de uma pessoa, no caso tudo que ela aprendeu durante, tanto para fins profissionais como para fins de vivência. Concomitante, as habilidades são tidas como a prática daquilo que se sabe, no caso, saber desempenhar com maestria os seus conhecimentos nas atividades do dia a dia. Por fim, as atitudes são tidas como o comportamento do profissional diante das suas atividades, como, por exemplo, sua postura e como lida com pessoas (RABAGLIO, 2001).

O estudo de competências começou a ser desenvolvido de forma mais ampla na década de 1970 pela área de Psicologia Organizacional por Gilbert e McClelland e

posteriormente na década de 1990, tornou-se relevante também na área de Administração de Empresas, mais precisamente em estudos organizacionais (BRANDÃO, 2007; MONTEZANO; SILVA; COELHO JÚNIOR, 2015; FREITAS; ODELIUS, 2018).

Mesmo sendo um tema aplicado em diversas áreas do conhecimento, ainda há falta de harmonia nas suas definições, por ser um conceito multifacetado e as constantes transformações nas organizações fazem com que as necessidades e definições em termos de competência estejam em constante mutação. A tipologia de competências, assim como o seu conceito, é considerada multifacetada e que a sua definição é muito convergente para o teórico que a desenvolveu (BRANDÃO, 2007; FREITAS; ODELIUS, 2018).

Por isso, torna-se necessário entender o conceito por diferentes prismas e diferentes correntes de pensamento, sendo que as três principais perspectivas são: (i) Americana: destaca atributos pessoais visando desempenho para determinada tarefa; (ii) Francesa: tem o seu foco no desempenho em determinado contexto organizacional específico e não numa visão holística e (iii) Integradora: esta destaca atributos pessoais como também o desempenho em situações específicas (FREITAS; ODELIUS, 2018). Logo, conceituar competências é algo complexo, vide as diferentes perspectivas abordadas acima e a depender também do contexto histórico (BRANDÃO, 2007). Por esta ótica, será considerada no presente artigo, a perspectiva Americana, que traz para o conceito de competências uma análise individual, tendo esta como o conjunto de qualificações do indivíduo para realizar determinada tarefa e ter um desempenho superior na nela (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Visto o conceito de competência apresentado anteriormente, torna-se necessário a contextualização das suas categorias. São categorizadas da seguinte maneira: (i) cognitivas; (ii) éticas; (iii) comportamentais e (iv) funcionais (VALADÃO, JÚNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014).

Por competências cognitivas têm-se pela capacidade de deter bons conhecimentos e colocá-los em prática de forma adequada visando desempenho superior. As competências éticas são aquelas que representam o conjunto de valores (lê-se profissionais e pessoais) que o indivíduo age conforme o contexto que está. (VALADÃO, JÚNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014).

Competências comportamentais definem-se por saber como agir em cada situação específica, visto que cada contexto social exige uma maneira de mobilizar o seu comportamento de forma diferente. Por fim, as competências funcionais são capacidades

técnicas que o sujeito usa para realizar as tarefas que se propõe a fazer (VALADÃO, JÚNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014).

De forma complementar, as competências podem ser também organizacionais, sendo estas conceituadas como essenciais. Elas são aquelas que: (i) permitem que a empresa se introduza em diferentes mercados; (ii) fazem com que a percepção de valor por parte do cliente aumente consideravelmente e (iii) dificilmente a concorrência consegue imitar (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Visando vantagem competitiva e haveres que a concorrência não consegue copiar nem ter, as organizações têm identificado e buscado desenvolver as suas próprias competências essenciais. Estas não são predefinidas como as humanas, mas variam de organização para organização e a sua forma de se posicionar e diferenciar no seu mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BRANDÃO; BAHRY, 2005).

As competências individuais - inseridas no conceito de competências essenciais - as quais são caracterizadas como expectativas para o desempenho individual do funcionário, em relação a competências técnicas específicas de uma determinada área, como também as habilidades comportamentais necessárias (RIBEIRO, 2022).

2.2 DEMANDAS ATUAIS DO MERCADO DE TRABALHO EM COMPETÊNCIAS

A transformação da tecnologia gerou um cenário de incertezas e impactos significativos nas relações de trabalho, mas também inovações benéficas para o mundo. A capacidade de adequação de uma empresa às demandas do mercado influencia na sua competitividade (RIBEIRO, 2022; LAVRADO et al., 2020). Nesse contexto, os gestores buscam transformar empresas em ambientes inovadores e criativos de modo a manter-se competindo no mercado (LAVRADO et al., 2020). Para isso, algumas capacidades são requisitadas atualmente, sendo elas: (i) *Soft Skills*; (ii) *Hard Skills*; (iii) Inteligência Emocional.

Soft Skills estão ligadas a traços e tipos de personalidade (HECKMAN; KAUTZ, 2012). São habilidades comportamentais/pessoais como, por exemplo, trabalho em equipe, comunicação, habilidade de liderança, flexibilidade, etc. e podem ser aprimoradas por métodos e estratégias (KOVALESKI, 2020), como também, podem ser desenvolvidas nas universidades, escolas e em grandes corporações (RIBEIRO, 2022). Outro termo utilizado são habilidades comportamentais ou traços sociais (URCIUOLI, 2008). Esse tipo de

habilidade permite a interação em grupo gerando a intercomunicação, aprendizagem contínua e adaptabilidade (FLORES; XU; LU, 2019). As *soft skills* tiveram um avanço com a crise de saúde pública, vinda da pandemia do coronavírus, visto que os profissionais tiveram de aprimorar/ desenvolver habilidades como, flexibilidade e resiliência. Nessa perspectiva, o mercado de trabalho atual demanda que o funcionário seja o centro do processo de produção (RIBEIRO, 2022).

As competências individuais para as *Soft Skills* em um meio organizacional podem ser: (i) busca pelo equilíbrio emocional, cultivando emoções positivas; (ii) proatividade, buscando soluções de problemas; (iii) fornecer e receber feedback; (iv) respeito a diferentes opiniões; (v) compartilhar conhecimentos; (vi) ser cordial com o público etc. (RIBEIRO, 2022).

Para Robles (2012), os executivos dos negócios atualmente desejam que os novos funcionários possuam tanto as capacidades técnicas como as capacidades comportamentais. Outrossim, no seu estudo, foi identificado 10 (dez) principais habilidades sociais consideradas um diferencial pelos executivos, sendo elas: flexibilidade, ética no trabalho, trabalho em equipe, integridade, comunicação, cortesia, responsabilidade, atitude positiva, profissionalismo e habilidades sociais. Dentre estas habilidades, a comunicação e a integridade foram as que receberam destaque (ROBLES, 2012).

Não obstante, as *soft skills* são importantes para o mercado de trabalho atual, à medida que são proporcionados melhores convívios com a equipe, gerando qualidade no serviço, cujo desenvolvimento é recomendável para atuais trabalhadores e primordial para recém-formados iniciarem no mercado de trabalho (RIBEIRO, 2022).

Hard skills são conhecidas como habilidades técnicas, as quais são necessárias a uma determinada função que requer uma especialidade, treinamento ou experiência (ROBLES, 2012). No meio empresarial pode-se citar como *hard skills* a capacidade física e mental em lidar com os cargos do trabalho, visão estratégica, flexibilidade e adaptabilidade com as novas tecnologias (PICONIN; KOVALESKI, 2020). Elas também estão relacionadas com conhecimentos de sistemas, como hardware, banco de dados, sistemas operativos, segurança, web e telecomunicações (ZHANG, 2012). As *soft skills* são habilidades complementares às *hard skills*, e em conjunto devem ocupar um papel central na organização (LAVRADO et al., 2020). Embora estas habilidades possuam um viés prático, elas não se limitam somente a isso, elas precisam servir um propósito do cargo e ser complementar, porque estas

competências isoladas não são suficientes para o sucesso do profissional (FLORES; XU; LU, 2019).

As competências individuais para as *hard skills*, em uma organização, podem ser: (i) capacidade de leitura e compreensão; (ii) cumprir metas e prazos; (iii) gerenciamento de tempo; (iv) compartilhar o andamento das tarefas, etc. (RIBEIRO, 2022).

Ribeiro (2022) disserta acerca das empresas protestarem sobre a formação dos universitários a não corresponder às demandas de *hard skills* do mercado, visto que é uma necessidade ao estudante de modo a qualificar e aprimorar os seus conhecimentos.

Essas habilidades complementam os outros tipos, ou seja, sozinhas não são suficientes para uma boa performance, mas são necessárias no mercado. De fato, por serem habilidades técnicas, conseguem ser treinada à medida que o profissional desenvolve determinada atividade de forma contínua, ele aperfeiçoa-a ao longo do tempo quanto mais se expõe a atividade, como, por exemplo, tratamento de dados (LAKER; POWELL, 2011; FLORES; XU; LU, 2019).

As *hard skills* são as habilidades do futuro visto a vasta quantidade de softwares e soluções digitais que têm sido criadas. As demandas de mercado neste quesito podem ser agrupadas como a capacidade de resolver problemas com o uso de softwares e lidar com o mundo digital de uma forma geral, no que tange tanto a parte de dados quanto a processos (LAKER; POWELL, 2011; FLORES; XU; LU, 2019).

A inteligência emocional (IE) é a capacidade de controlar as próprias emoções, é a interação entre emoção e inteligência. O escopo da inteligência emocional inclui a análise do verbal e o não verbal e a regulamentação da emoção (MAYER; SALOVEY, 1993). Esta habilidade possui uma grande influência para a motivação, compromisso, desempenho, autogestão e qualidade na tomada de decisão, haja vista que está ligada em atividades de controle complexas (MIAO et al., 2017). Ademais, as pessoas com elevada IE possuem facilidade de alcançar o sucesso com mais facilidades, enquanto possuem melhor capacidade de lidar com desafios e possuem resiliência à decepção e estresse (REZVANI et al., 2016). Uma pesquisa feita em meados de 1970, informou que a IE rompeu paradigmas, flexibilizando hierarquias. Isto deu-se através da globalização e do avanço da tecnologia de informação, trazendo uma nova realidade para as organizações, a utilização da inteligência emocional no ambiente de trabalho (GOLEMAN, 2011).

A IE é uma das ideias mais influentes da década e encontra-se em primeiro plano nos quesitos de habilidades empresariais, visto que esta competência provocou mudanças radicais no mercado de trabalho. As empresas, atualmente, desenvolvem, contratam e promovem os funcionários através das lentes da inteligência emocional (GOLEMAN, 2011). Em uma pesquisa de empresa e seleção de executivos, o diretor assevera: “os CEOs são contratados por seu intelecto e habilidade empresarial, e são despedidos por falta de inteligência emocional.” (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018). Outrossim, a IE está crescendo no mercado atualmente e o desempenho desta competência é um fator de valor para o egresso no mercado e para alcançar altos níveis hierárquicos.

2.3 EMPRESA JÚNIOR NA CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) iniciou na França, na *École supérieure des sciences économiques et commerciales* (ESSEC) Business School, em 1967, cujos estudantes perceberam a necessidade de ampliar os seus conhecimentos em prol do mercado de trabalho e então criaram a Junior Enterprise, uma associação a qual puderam ter uma vivência empreendedora e se aproximar do mercado de trabalho (ANDRADE, 2015).

O MEJ tem o propósito de formar lideranças comprometidas, através da vivência empresarial, de modo a transformar um Brasil mais empreendedor. Outrossim, o movimento cresce constantemente e atualmente, no Brasil, existem mais de 1500 organizações sem fins lucrativos e está presente em mais de 300 instituições de ensino superior (BRASIL, JÚNIOR, 2019).

Empresas juniores são empresas de consultoria as quais realizam projetos conforme a área de especialização, como também, a sua finalidade é educacional, visando o desenvolvimento dos membros. As EJs, normalmente, são fundadas por iniciativa dos próprios estudantes e possuem uma estrutura formada por: presidente, Diretores de Área como Gente e Gestão, Marketing, Projetos e Consultoria (PICCHIAI, 2008).

Os objetivos dos membros da EJ incluem desenvolvimento profissional e acadêmico, relação interpessoal, desenvolvimento de liderança, gestão de tempo entre outros (BRASIL, JÚNIOR, 2019). Como também, visando os objetivos externos, solucionar os gargalos dos clientes produzindo projetos de maneira personalizada e com qualidade, visto que possuem auxílio dos profissionais qualificados da área. Vale ressaltar também que os empresários

juniores trabalham com baixo custo comparado a outras consultorias atuantes no mercado (LUCENA; SILVA, 2021).

A vivência em empresa júnior é uma experiência de alto valor para os alunos, pois estes estão inseridos em um ambiente, que é orientado por seus professores, mas, ao mesmo tempo conseguem ter autonomia para colocar em prática o que aprenderam em sala de aula e desenvolver soluções inovadoras para problemas complexos nos seus projetos (PERES; CARVALHO; HASHIMOTO, 2004).

Por certo, o fato de aliar a teoria aprendida em sala de aula com a prática do Mundo Real, prestando serviços para pessoas físicas e jurídicas, assegura aos graduandos uma experiência de mercado para o desenvolvimento das suas competências empreendedoras.

De forma complementar, os alunos lidam com o Estado e as leis vigentes, há aspectos legais que devem ser cumpridos por empresas juniores, como o registro de CNPJ e constituir-se como uma associação civil registrada, tendo de cumprir com um conjunto de obrigações municipais, estaduais e federais. Logo, possibilita-se a ciência dos graduandos de como funciona uma empresa real e o seu conjunto de responsabilidades (BRASIL, JÚNIOR, 2019).

Como os participantes de empresas juniores são estudantes de graduação e ser parte deste tipo de organização, normalmente é seu primeiro contato com o mundo do trabalho, esta participação torna-se uma experiência importante para sua preparação, pois ali têm o seu primeiro momento de desenvolvimento de competências para o mercado, mesmo estando em um ambiente controlado (JÚNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014).

Por isso, o trabalho em empresa júnior prepara os alunos para o seu primeiro contato com o mercado formal de trabalho, através do desenvolvimento das suas capacidades. A necessidade de liderar projetos e equipes, assim como lidar com planejamento e gestão, desenvolvem capacidade de liderança e visão estratégica ao membro (JÚNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014).

Em linhas gerais e analisando todo o contexto de empresas juniores sem especificar o seu ramo de atuação, as competências que mais são desenvolvidas nos alunos são: criatividade, liderança, habilidade de comunicação, autonomia, flexibilidade, conhecimento em gestão, da teoria, técnicas da área de atuação e proatividade (LAUTENSCHLAGER, 2009).

Já na perspectiva dos seus egressos de uma empresa júnior de Administração, que já estão inseridos no mercado de trabalho, segundo a sua percepção, as suas competências mais desenvolvidas foram: habilidades de comunicação, capacidade de transportar e mobilizar os conhecimentos, habilidade de liderança, capacidade de trabalhar em equipe e capacidade de se reconhecer como Administrador (JÚNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014).

3 MÉTODO

3.1 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A presente pesquisa é aplicada, que segundo Fleury e Werlang (2017) são contribuições práticas de um determinado conhecimento prévio utilizado para coletar, selecionar e processar fatos e dados de modo a obter soluções para gerar impacto.

Para a abordagem da pesquisa foi utilizado o método quantitativo e qualitativo. Os procedimentos técnicos utilizados são o survey (levantamento de dados) e o estudo de campo, que de acordo com Fleury e Werlang (2017) são compreendidos por pesquisas de opinião de caráter exploratório descritivo, o qual visa mapear as competências de egressos de empresas juniores perante o mercado de trabalho.

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido visando mapear de forma ampla o processo de desenvolvimento de competências em participantes de empresas juniores e quais as competências mais desenvolvidas por eles durante o seu tempo na EJ. As informações inseridas neste podem ser divididas em quatro seções: (i) mapeamento do perfil socioprofissional; (ii) mapeamento de *soft skills* desenvolvidas; (iii) mapeamento de *hard skills* e (iv) as contribuições da empresa júnior para a entrada no mercado formal de trabalho.

A primeira seção visa ter uma visão geral do entrevistado. Obtendo dados gerais sobre a sua formação e informações sobre a sua trajetória na empresa júnior. Em sequência, a segunda e terceira seção visa mapear e entender quais as *soft e hard skills* mais desenvolvidas nos egressos de empresas juniores, por avaliações em escalas numéricas de 0 a 10. A quarta seção tem por objetivo ter uma visão mais qualitativa do respondente, tendo espaço aberto para expressar opiniões sobre o seu tempo na EJ e em como a participação o (a) influenciou profissionalmente. Outrossim, as competências em análise no questionário foram escolhidas com base na sua relevância na literatura e alinhamento com as demandas do mercado de trabalho (JÚNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014; LAUTENSCHLAGER, 2009; FERREIRA-DA-SILVA; PINTO, 2011; BRUM; BARBOSA, 2009; LOPES et al., 2007).

Gráfico 1: Etapas da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa a partir dos dados coletados.

O critério para a participação na pesquisa é ser um(a) egresso(a) de empresas juniores inseridos no mercado formal de trabalho. Sendo assim, foram considerados para a pesquisa membros efetivos do quadro de funcionários de empresas públicas e privadas, como também, autônomos.

A coleta de dados deu-se a partir de formulário enviado diretamente para parte dos respondentes via LinkedIn e outros meios de comunicação, além de divulgação em grupos de egressos de empresas juniores. A análise de dados coletados se deu através dos softwares MS Excel, Power BI e Query, para o tratamento, análise e representação dos dados coletados na pesquisa.

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

A amostra foi composta por 62 respondentes, ela apresenta dominância do sexo masculino (64,5%), a maioria dos respondentes cursou/cursa Engenharia (68%), 18% Administração de Empresas, 5% Contabilidade e 10% outros cursos. A idade média dos respondentes foi de 26 anos.

Com referência ao perfil profissional, a maioria dos respondentes é empregado na iniciativa privada em empresa de pequeno/ médio porte (48%), com 45% atuando em iniciativa privada de grande porte, 39% atuando no ramo de consultoria, 8% atuando em empresa própria e 5% em setor público. A maioria dos respondentes possui experiência

profissional de 1 a 3 anos (50%), com prevalência de atuação em áreas técnicas (87%), 34% em atividades de liderança, 15% em gestão de negócio próprio e 8% em outros ramos como, analista de Recursos Humanos, gestão de dados e outros.

Em relação à experiência com a empresa júnior, a maioria dos respondentes atuou na área de projetos (77%), com 42% atuando nas áreas de consultoria, conselho e diretoria, 24% atuando em gestão de pessoas, 23% em marketing, 8% atuando em finanças e outros 7% atuando em áreas jurídicas, TI, eventos, qualidade e gestão do conhecimento. A maioria dos respondentes permaneceu na empresa júnior de 1 a 2 anos (52%), 24% mais de 2 anos e 24% de 06 meses a 1 ano.

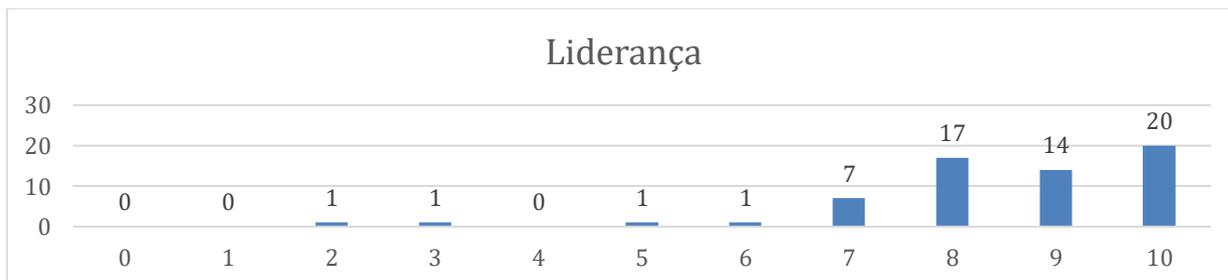
4.1 Mapeamento de Competências – *Soft Skills*

Nesta seção do questionário, foi verificada a percepção dos pesquisadores sobre as competências desenvolvidas na empresa júnior relacionadas à *soft skills*. Foram 5 afirmativas relacionadas com o tema e o respondente, a partir de uma escala *Likert* de 10 pontos, responderam o seu grau de concordância com cada contribuição, variando de 0 (não contribuiu) até 10 (contribuiu muito) e contribuiu parcialmente (5).

4.1.1 Desenvolvimento da capacidade de liderar

Para esta competência, a maioria dos respondentes (32%) concordam que a empresa júnior contribuiu totalmente para o desenvolvimento da capacidade de liderança, obtendo 20 respostas com nota 10 e outros 63% asseveram que foi de grande importância (obtendo nota entre 6 a 9), conforme apresentado no gráfico. Esta competência obteve uma média de 8,5 nas respostas.

Gráfico 2: Liderança



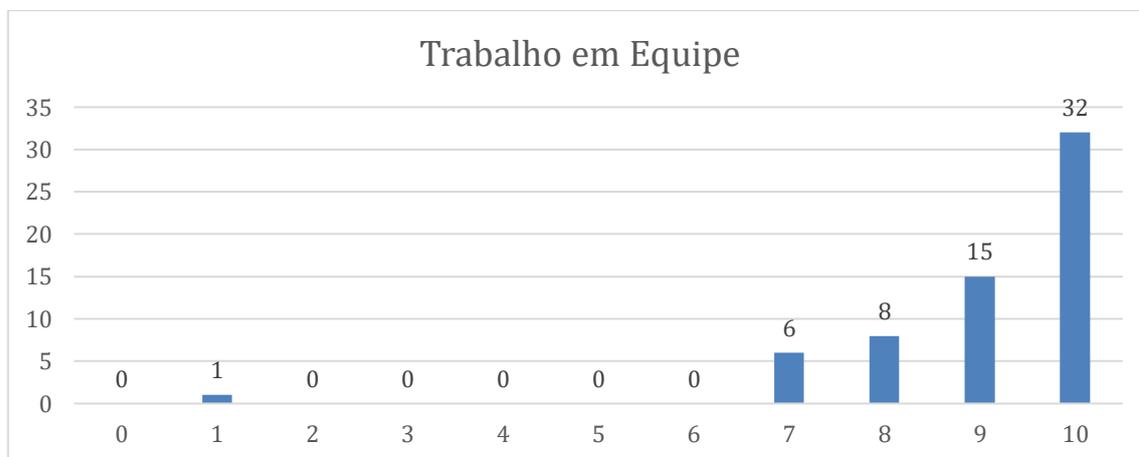
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa a partir dos dados coletados.

O desenvolvimento desta competência deve-se a possibilidade de crescimento dos membros de ocuparem cargos de gestão na empresa júnior e liderarem projetos, como também equipes, como foi mapeado no referencial teórico. Logo, permite o aluno desenvolver esta capacidade através do cotidiano da empresa.

4.1.2 Desenvolvimento da capacidade em trabalhar em equipe

Os dados confirmam igualmente no referencial teórico, que a empresa júnior desenvolve a capacidade de trabalhar em equipe. Conforme as informações, 51% concordaram que desenvolveram totalmente esta habilidade através da empresa júnior. Esta competência obteve uma média de 9,1 nas respostas.

Gráfico 3: Trabalho em Equipe



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa a partir dos dados coletados.

O desenvolvimento desta capacidade deve-se a alta necessidade de trabalho em equipe nos projetos, o qual é possível trabalhar em projetos e áreas diferentes durante o tempo em empresa júnior, podendo desenvolver esta competência. A percepção dos egressos foi muito positiva com relação ao desenvolvimento do trabalho em equipe, por isso esta capacidade teve a maior média entre todas as *skills* mapeadas.

4.1.3 Desenvolvimento da capacidade de ter Iniciativa

A capacidade de ter iniciativa obteve uma alta percepção de desenvolvimento por parte dos respondentes, tendo 31 respostas com nota 10, representando 50% dos respondentes. Esta competência teve a média das respostas de 9,0.

Gráfico 4: Iniciativa



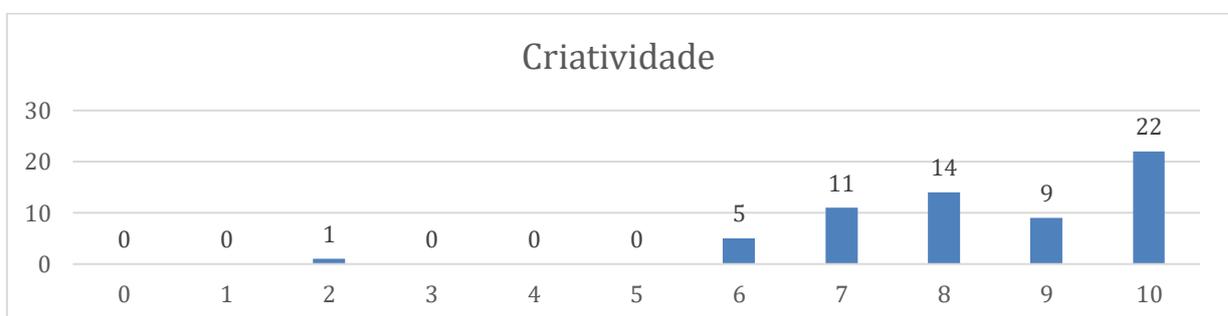
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa a partir dos dados coletados.

A capacidade de evoluir nesta *soft skills* se dá a partir da cultura da empresa júnior, visto que os membros compreendem que eles, quando pertencentes a uma EJ, são os proprietários da empresa. Outrossim, a iniciativa é primordial para se destacar na empresa júnior e crescer profissionalmente.

4.1.4 Desenvolvimento da capacidade de ser criativo

Na percepção dos respondentes, a criatividade foi uma competência altamente desenvolvida, obtendo uma média de 8,4 e tendo apenas uma resposta abaixo de 6. Confirmando assim a alta contribuição da vivência em empresa júnior para o desenvolvimento desta competência.

Gráfico 5: Criatividade



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa a partir dos dados coletados.

A criatividade pode ser desenvolvida fortemente na vivência em empresa júnior, pois nesta experiência os alunos têm a oportunidade de inovar nos seus projetos e propor soluções para problemas complexos, pois há flexibilidade nos processos de desenvolvimento de soluções, abrindo assim porta para inovação.

4.1.5 Desenvolvimento da capacidade de se comunicar assertivamente

A comunicação assertiva foi uma competência altamente desenvolvida na visão dos egressos, obtendo uma média de 8,7 e tendo 48,7% das respostas como nota 10. Logo, é notável que a vivência em empresa júnior seja importante para o desenvolvimento desta competência.

Gráfico 6: Comunicação Assertiva



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa a partir dos dados coletados.

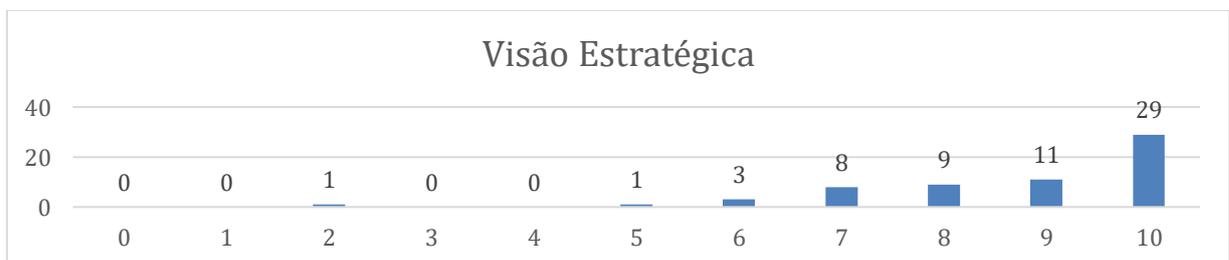
A necessidade de comunicação constante entre as áreas funcionais da EJ, clientes, órgãos públicos e instituição de ensino, favorecem o desenvolvimento da capacidade do membro de ter uma comunicação mais assertiva, uma competência muito demandada no mercado de trabalho.

4.2 Mapeamento de Competências – *Hard Skills*

4.2.1 Desenvolvimento de Visão Estratégica

Ter visão estratégica foi a *hard skill* mais desenvolvida na percepção dos respondentes, obtendo uma média de resposta 8,7, sendo esta a maior dentro deste grupo de competências. Além disso, é notável a contribuição deste desenvolvimento para os egressos, visto que a maioria das respostas concentraram-se entre 8, 9 e 10.

Gráfico 7: Visão Estratégica



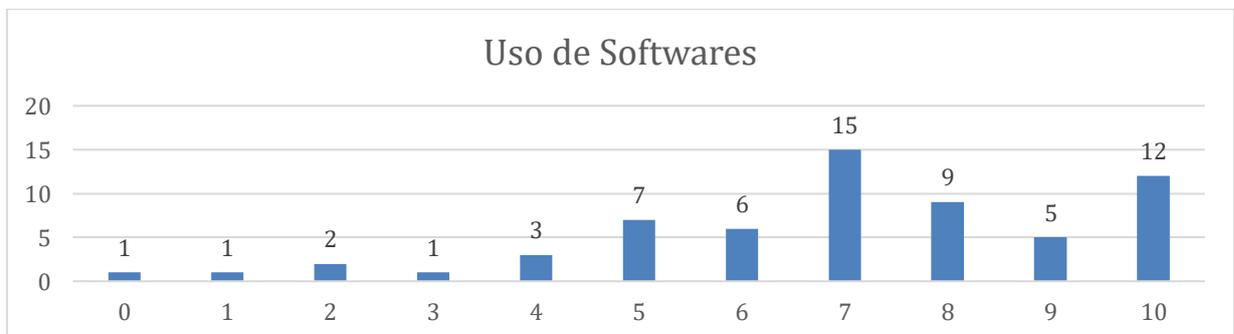
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa a partir dos dados coletados.

A possibilidade de atuar em diferentes áreas funcionais da empresa, aplicar o conhecimento de uma área em projetos compartilhados com outras e a possibilidade de exercer cargos de liderança, trazem ao membro de empresa júnior a capacidade de ter uma visão estratégica de gestão dentro da sua área de atuação, confirmando a percepção dos respondentes deste desenvolvimento.

4.2.2 Desenvolvimento do Uso de Softwares

O uso de softwares é uma *hard skill* muito demandada pelo mercado de trabalho, como mapeado no referencial teórico, e as respostas desta competência ficaram bem equilibradas, obtendo assim a média 7. O que indica que a percepção de desenvolvimento desta capacidade foi razoável na percepção dos respondentes.

Gráfico 8: Uso de Softwares



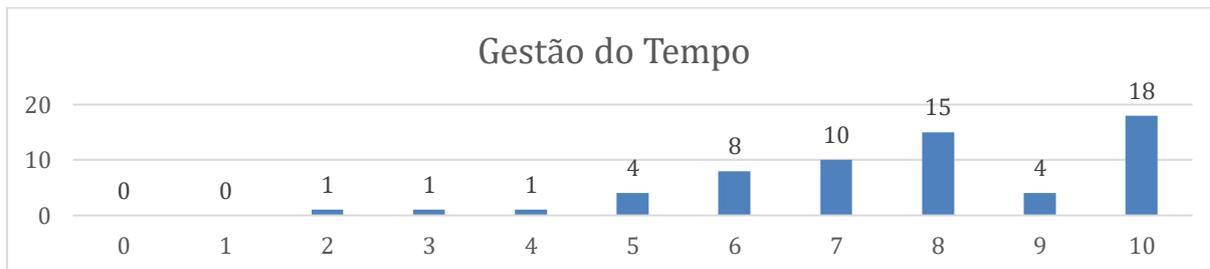
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa a partir dos dados coletados.

O uso de softwares para tratamento e gestão de dados, fazer apresentações e organizar atividades e pessoas, fazem parte do cotidiano do empresário júnior, mas a depender da atividade fim da empresa, são mais ou menos utilizados. Por isso, a percepção dos respondentes esteve diversificada, visto que o ramo atuação das empresas juniores dos respondentes eram diferentes.

4.2.3 Desenvolvimento da capacidade de Gestão do tempo

A capacidade de gerenciar o tempo, 55 dos pesquisados confirmam que conseguiram desenvolver esta habilidade na EJ (notas entre 6 a 10), isto corresponde a 88%. Porém, cerca de 12% dos respondentes não adquiriram esta habilidade ou adquiriram de forma parcial, conforme o gráfico. A média das respostas desta competência foi de 7,8.

Gráfico 9: Gestão do Tempo



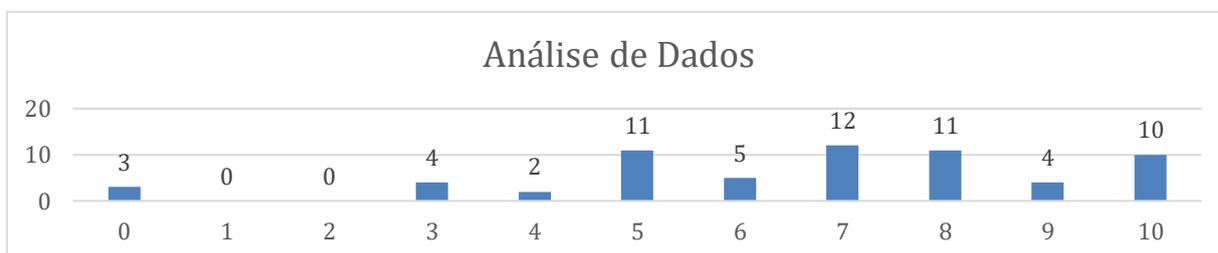
Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Devida às elevadas demandas de tempo na EJ e a necessidade de conciliar com a universidade simultaneamente, a gestão de tempo é uma habilidade desenvolvida na prática. Além disso, pode-se notar a gestão de tempo sendo aprimorada nos membros com a responsabilidade de entregar os projetos dentro dos prazos estabelecidos com os clientes.

4.2.4 Desenvolvimento da capacidade de analisar dados

Esta seção buscou avaliar o desenvolvimento da capacidade de analisar os dados, quando atuantes na empresa júnior. Os dados afirmam que há um certo equilíbrio com a maior concentração de respostas entre 5 e 10. Prevalecendo que a EJ contribuiu para desenvolver esta capacidade, conforme o gráfico. Esta competência teve a média 6,7 nas respostas.

Gráfico 10: Análise de Dados



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

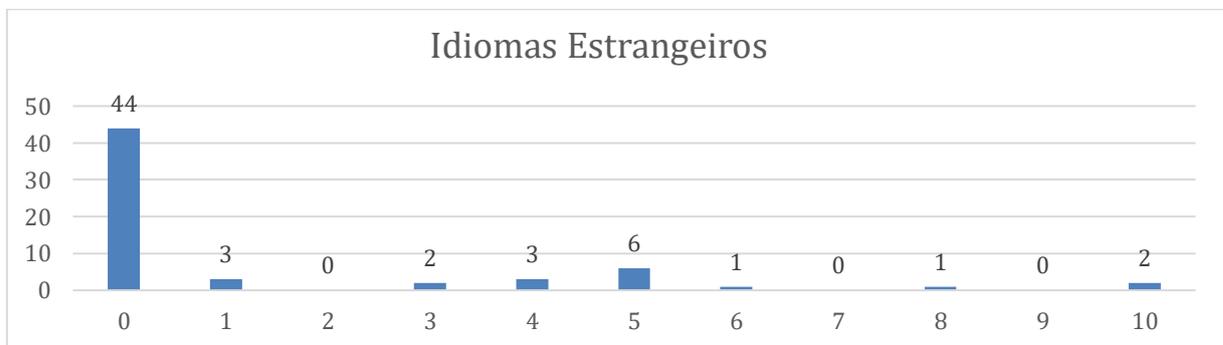
As diferentes percepções para o desenvolvimento desta competência devem-se ao fato de que a pesquisa contou egressos de EJs com diferentes áreas de atuação, e que a realidade de cada uma é diferente no quesito volume de dados para analisar. Esta competência é desenvolvida através da análise dos *inputs* fornecidos pelos clientes para elaboração dos projetos. Logo, cabe-se um paralelo com a competência supracitada “Uso de

Softwares”, que teve uma média de notas similar, 7,0, pois são complementares, o uso dos softwares para analisar e tratar os dados e a análise do contexto do negócio em si, que é do que trata esta seção.

4.2.5 Desenvolvimento de comunicação em Idiomas Estrangeiros

Nesta parte da pesquisa, os dados afirmam que o desenvolvimento de outros idiomas na empresa júnior não é ocorre de forma muito relevante. Sendo assim, apenas 6% dos pesquisados afirmam ter desenvolvido alguma capacidade de se comunicarem em outros idiomas, 71% afirmam que esta habilidade não foi desenvolvida e 23% tiveram pouco contato. Esta competência obteve a média de resposta de 1,4, sendo esta a menor média dentre todas as competências mapeadas, tanto em *hard* como *soft skills*.

Gráfico II: Idiomas Estrangeiros



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

A análise deste, dado comprova, assim como no referencial teórico, que as empresas juniores do Brasil prestam serviços para micro e pequenas empresas e terceiro setor. Desse modo, o contato com outros idiomas não é tão desenvolvido por não terem tanto contato com falantes de outros idiomas.

4.3 ANÁLISE AGREGADA DE SOFT E HARD SKILLS

Os resultados acima expostos, demonstram que a empresa júnior é uma experiência para os estudantes e para o desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho. Através da análise dos resultados de forma agregada, as *soft skills* obtiveram uma média das respostas de 8,7 e as *hard skills* de 6,3. Desse modo, conforme o referencial teórico, estas informações confirmam o que o mercado de trabalho protesta sobre as demandas de *hard skills* as quais

não correspondem às demandas necessárias. Porquanto, mesmo a empresa júnior desenvolvendo e capacitando os estudantes, a média da *hard skills* é menor comparando com as *soft skills*, afetando diretamente o mercado.

As *soft skills* mais desenvolvida na percepção dos participantes da pesquisa foi à capacidade de trabalhar em equipe e ter iniciativa, respectivamente. Mostrando assim um alto alinhamento com as demandas do mercado, pois estas são competências procuradas pelas organizações.

De forma complementar, as *hard skills* mais desenvolvidas foram visão estratégica e gestão do tempo, respectivamente. Logo, nota-se que as demandas do mercado estão a ser atendidas parcialmente pelo desenvolvimento dos profissionais que passam por empresas juniores em termos de *hard skills*.

Conforme o referencial teórico, na perspectiva de empresas juniores, sem especificar o seguimento de atuação, as competências mais desenvolvidas concordam com as desta pesquisa, sendo elas: o trabalho em equipe, visão estratégica e a iniciativa, mas a gestão de tempo se difere do referencial teórico.

Através da análise agregada dos resultados, pode-se afirmar que na percepção dos respondentes, a suas competências foram desenvolvidas no seu tempo na empresa júnior e que essa experiência foi válida para o ingresso e desenvolvimento das suas capacidades profissionais.

Desse modo, é importante notar os resultados individuais de cada uma das competências mapeadas, sabendo que há capacidades mais desenvolvidas e outras menos. Entretanto, nota-se que a empresa júnior é uma ferramenta para desenvolvimento de competências em alunos de graduação e que são totalmente aplicáveis no contexto local e internacional do mercado de trabalho.

4.4 ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DA EMPRESA JÚNIOR

O formulário possui uma seção a qual mapeia as contribuições da participação em empresa júnior para o desenvolvimento da carreira dos participantes. Assim sendo, os respondentes puderam relatar de forma escrita e em pontuação as contribuições desta experiência para seu ingresso no mercado de trabalho e abertura de negócio próprio.

Baseado no relato dos participantes, a maioria das respostas foram positivas. Os respondentes citaram que a empresa júnior foi primordial para o ingresso no mercado de trabalho e enfatizam que sem a participação da EJ, a formação acadêmica não teria sido a mesma, devida às experiências obtidas através da prática dos exercícios e por conseguirem se desafiar frequentemente. Desse modo, os aprendizados mais citados nesta seção foram: i) aprender a lidar com pessoas e com diferentes opiniões, conseqüentemente desenvolvendo a capacidade de trabalhar em equipe; ii) desenvolver autoconfiança; iii) resiliência; iv) desenvolver a mentalidade de que com esforço é possível conquistar coisas de alto impacto.

Muitos respondentes enfatizam que a escolha da área de atuação no mercado de trabalho iniciou-se dentro da empresa júnior, onde puderam vivenciar diversas áreas e então encontrar a área que mais se identifica. Outro ponto a se destacar é a vasta experiência profissional desenvolvida na EJ, trazendo uma visão holística de gestão, a qual contribuiu para o crescimento e o desenvolvimento dentro do mercado de trabalho, gerando assim experiências para servir tanto ao setor privado ou fazer a gestão de negócio próprio.

Um caso válido de destaque foi o caso de uma empresa que contratou os serviços da EJ e posteriormente buscou recrutar talentos dela para fazer parte do seu time. Dessa forma, nota-se como a empresa júnior gera empregabilidade para seus membros, além das competências supracitadas.

Houve também relatos de pontos de melhoria como a falta de apoio de professores, o suporte não se dava como deveria, com uma assistência mais próxima aos alunos. Além disso, foi relatado também sobre as altas demandas e a necessidade de bastante dedicação na EJ, complexo para conciliar com as atividades acadêmicas. Outrossim, os respondentes relataram ter tido dificuldades para conciliar ambos, tendo que às vezes fazer escolhas do que priorizar mais.

Por isso, é notável que a empresa júnior, independente do seu ramo de atuação, contribui para o desenvolvimento de competências nos seus membros, gerando empregabilidade e segurança para o ingresso no mercado de trabalho dos seus egressos. Logo, urge notar que esta é uma instituição em constante aperfeiçoamento, mesmo com muitos pontos positivos, sempre há pontos de melhoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo visou compreender a relação e a compatibilidade entre as competências desenvolvidas nas empresas juniores e as demandas do mercado de trabalho.

Verifica-se com os resultados que a empresa júnior agrega significativamente no aprendizado e no ingresso no mercado de trabalho, desenvolvendo estudantes e incentivando-os a inovar e propor soluções inovadoras.

A empresa júnior tornou-se uma hélice tríplice¹, onde os estudantes se reconhecem profissionalmente e conseguem obter uma visão geral do funcionamento de uma empresa, podendo lidar com diferentes áreas e situações. A capacidade de aprender na prática possibilita que os membros cometam erros e solucione-os, sendo um ambiente propício a desafios, inovações e desenvolvimento tanto profissional como pessoal, visto que desenvolve as relações interpessoais, cultura da empresa, gestão de tempo e todas as competências e vivências supracitadas.

De acordo com esta pesquisa, é possível observar as cinco competências mais desenvolvidas nas empresas juniores, sendo elas: i) trabalho em equipe; ii) iniciativa; iii) comunicação assertiva; iv) visão estratégica; v) gestão de tempo.

Muitos participantes afirmam ter descoberto as suas áreas a partir da experiência com a empresa júnior, além de reconhecerem a mudança de postura em meio organizacional e enfatizam que possuíam mais facilidade no ingresso no mercado de trabalho. Logo, os resultados da pesquisa são similares ao trabalho sobre desenvolvimento de competências em participantes de empresas juniores, que por mais que apresentem algumas divergências, as potencialidades são similares.

Uma oportunidade para futuras pesquisas é o afinamento de ramo de atuação de empresa júnior, visto que a presente pesquisa não focou especificamente em nenhum segmento específico. Como limitações podem ser pontuadas a carência de material na literatura sobre competências e desenvolvimento de competências pela participação em empresa júnior e o perfil de respondentes um pouco limitado, visto que foram considerados apenas aqueles que participaram de empresas juniores e já estão com vínculo formal de trabalho.

Conclui-se que os objetivos das empresas juniores de proporcionar uma vivência empresarial, promovendo o conhecimento e o crescimento pessoal está a ser concretizado e os estudantes quando iniciam as suas carreiras no mercado de trabalho possuem bagagem profissional suficiente para seu início de carreira.

Uma sugestão para novas pesquisas é explorar de maneira mais direcionada o segmento da empresa júnior, seja de arquitetura, nutrição, etc. de modo a obter resultados mais precisos em relação ao ramo de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Giovana. **Conhecendo o MEJ: Livro 1**. 1 ed. 2015.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 12, p. 149-158, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200007>

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abril. 2005. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>

BRASIL JÚNIOR. **Conheça o MEJ**. 1 ed. 2019.

FLORES, Emmanuel; XU, Xun; LU, Yuqian. Human Capital 4.0: a **workforce competence typology for Industry 4.0**. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 31, n. 4, p. 687-703, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2019-0309>

FORTIER, M.; ALBERT, M. N. **From Resource to Human Being: Toward Persons Management**. SAGE Open, v. 5, n. 3, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244015604347>

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. **Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos**. Cadernos Ebape.Br, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 35-49, mar. 2018.

GIBERTINI, Thuany. **Como funciona uma Empresa Júnior?** Descubra agora. 1 ed. 2020.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda, 2011.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva Ltda, 2018.

HECKMAN, James J.; KAUTZ, Tim. Hard evidence on soft skills. **Labour economics**, v. 19, n. 4, p. 451-464, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>

LAKER, D. R.; POWELL, J. L. The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. **Human Resource Development Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 111-122, mar. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>

LAUTENSCHLAGER, F. **A PERCEPÇÃO DOS GRADUANDOS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM UMA EMPRESA JÚNIOR DE**

PSICOLOGIA. Dissertação (Mestrado de Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

LAVRADO, Fernando Passeri; EL-KHOURI, Nicole Bou Dib; BARBOSA, Cláudia Cristina Ramos; REZENDE, José Francisco de Carvalho. INOVAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL: CARACTERÍSTICAS PRESENTES EM CULTURAS DE INOVAÇÃO. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**; v. 10, n. 1 (2020); 88-106, v. 24, n. 2, p. 106-88. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2020v10n1p88>.

LIMA, Thays Ferreira; CANTAROTTI, Aline. A FORMAÇÃO E A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO – UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA JÚNIOR. **Gesec: Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 94-122, dez. 2010.

LUCENA, Rosivaldo de Lima; SILVA, Rosângela Marie Borges. Empresa Júnior: teoria e prática. João Pessoa: Ufpb, 2021.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter. The intelligence of emotional intelligence. v. 17, n. 4, p. 433-442, 1993. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)

MEYER, G.; BRÜNIG, B.; NYHUIS, P. Employee competences in manufacturing companies – an expert survey. **Journal of Management Development**, v. 34, n. 8, p. 1004-1018, 10 ago. 2015.

MIAO, C.; HUMPHREY, R. H.; QIAN, S. A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 90, n. 2, p. 177-202, 30 dez. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12167>

MONTEZANO L.; SILVA, D.; COELHO JR. F. Competências Humanas no Trabalho: a Evolução das Publicações Nacionais no Novo Milênio. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39, 2015. **Anais.** Belo Horizonte: EnANPAD, 2015.

PERES, Rodrigo Sanches; CARVALHO, Ana Maria Rodrigues de; HASHIMOTO, Francisco. Empresa Júnior: integrando teorias e práticas em psicologia. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 2, p. 11-30, jan. 2004.

PICCHIAI, Djair. Empresa Júnior: um exemplo de pequena empresa. **Revista Administração em Diálogo**, v. 10, n. 2, p. 35-52, 2008.

KOVALESKI, F.. **Gestão de Recursos Humanos: Comparação das Competências Hard Skills e Soft Skills Listadas na Literatura**, com a

Percepção das Empresas e Especialistas da Indústria 4.0. 1 ed. Ponta Grossa: Aya, 2020.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, Maio/Junho, 1990.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências.** 2 ed. São Paulo: Educator, 2001.

REZVANI, Azadeh et al. Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 7, p. 1112-1122, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>

RIBEIRO, T.. **A percepção dos procuradores da Fazenda Nacional sobre a importância de soft skills para a consultoria**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022.

ROBLES, M. 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. DOI: [10.1177/1080569912460400](https://doi.org/10.1177/1080569912460400)

URCIUOLI, Bonnie. Skills and selves in the new workplace. **American ethnologist**, v. 35, n. 2, p. 211-228, 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1548-1425.2008.00031.x>

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, dez. 2014.

WRIGHT, James Terence Coulter; SILVA, Antonio Thiago Benedete; SPERS, Renata Giovinazzo. O mercado de trabalho no futuro: uma discussão sobre profissões inovadoras, empreendedorismo e tendências para 2020. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 3, n. 7, p. 174-197, set. 2010.

ZHANG, Aima. Peer assessment of soft skills and hard skills. **Journal of Information Technology Education: Research**, v. 11, n. 1, p. 155-168, 2012. DOI: [10.28945/1634](https://doi.org/10.28945/1634)