



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas

Públicas

Departamento de Administração

**EMPRESA JÚNIOR COMO POTENCIALIZADORA DE COMPETÊNCIAS
TRANSVERSAIS EM ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO**

Nathália Azarias de Souza

Brasília

2019

Nathália Azarias de Souza

**EMPRESA JÚNIOR COMO POTENCIALIZADORA DE
COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS EM ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Caio César de Medeiros Costa

Brasília – DF

2019

NATHÁLIA AZARIAS DE SOUZA

**EMPRESA JÚNIOR COMO POTENCIALIZADORA DE COMPETÊNCIAS
TRANSVERSAIS: UM ESTUDO COM ALUNOS DE ADMINISTRAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Nathália Azarias de Souza

Prof. Dr., Caio César de Medeiros Costa
Professor-Orientador

Msc. Rafael Araújo Sousa Farias
Professor-Examinador

Msc. Olinda Maria Gomes Lesses
Professor-Examinador

Brasília, 05 de dezembro de 2019

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo verificar, empiricamente, a correlação entre a participação na atividade de extensão Empresa Júnior e a potencialização de competências transversais dos alunos de Administração da Universidade de Brasília (UnB), a partir de um estudo com caráter descritivo e quantitativo. O tema mostra-se de grande relevância devido às mudanças no panorama do trabalho de valorização das competências transversais, bem como crescimento exponencial das juniores, cujo propósito é justamente aprimorar competências. Para tanto, foi realizada revisão da literatura, buscando identificar as competências mais relevantes para os autores, além de uma coleta de dados. Os resultados evidenciaram que, nas dimensões analisadas, a participação na atividade de extensão potencializa a expressão de competências transversais. O estudo permitiu análise de relações empíricas entre as variáveis estudadas, entendimento mais aprofundado sobre a realidade em empresas juniores, além de mapeamento do atual estado de expressão das competências mais citadas na literatura no público analisado. Nota-se a possibilidade de aplicação da pesquisa na realidade de outros projetos de extensão e em outros cursos de graduação para análise de replicabilidade de resultados.

Palavras-chave: Competências transversais. Empresa Júnior. Potencialização. Mercado de trabalho. Dimensões.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. Designações de competências transversais utilizadas internacionalmente.....	13
QUADRO 2. Competências transversais encontradas na literatura versão reduzida.....	14
QUADRO 3. Competências transversais categorizadas em dimensões com base na revisão da literatura.....	21
QUADRO 4. Comparativo das médias obtidas em cada dimensão empresários juniores x não juniores.....	22
QUADRO 5. Análise do sexo dos respondentes.....	36
QUADRO 6. Competências transversais encontradas na literatura versão completa.....	48

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	7
Pergunta de pesquisa.....	8
Objetivo Geral.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificativa e relevância.....	9
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Conceito de competência.....	11
2.2 Competências transversais.....	13
2.3 O Movimento Empresa Júnior.....	16
3.MÉTODO.....	18
3.1 Tipo de pesquisa e abordagem.....	18
3.2 Caracterização da amostra.....	19
3.3 Procedimentos de coleta.....	19
3.4 Procedimentos de análise.....	20
4.ANÁLISE DE RESULTADOS.....	20
4.1.1 Comunicação.....	24
4.1.2 Indivíduo.....	25
4.1.3 Sociedade.....	27
4.1.4 Dados e Lógica.....	28
4.1.5 Cultura.....	29
4.1.6 Clientes.....	30
4.1.7 Tensão.....	31
4.1.8 Planejamento.....	32
4.1.9 Análise.....	33
4.1.10 Liderança.....	33
4.1.11 Mudança/Aprendizagem.....	34
4.2 Análise sociodemográfica.....	36
5.CONCLUSÃO.....	37
6.REFERÊNCIAS.....	39
ANEXOS	42

1.INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o tema de competências no trabalho vem se mostrando relevante. Ao realizar análise da produção científica brasileira sobre o assunto, nota-se que o crescimento notável de publicações durante os anos de 1996 a 2004, sugere interesse de pesquisadores sobre o tema (Pena, 2007). O assunto constitui importante categoria de estudos da Administração, sobre a qual parece haver crescente interesse por parte das organizações e dos pesquisadores (Brandão, 2009). Essa realidade revela um panorama de mudança no mundo das organizações.

Até a década de 70, elas eram regidas principalmente pelos princípios do Fordismo. Pregava-se uma produção em série, mecânica, com rotinas de trabalho extremamente definidas e repetitivas, sendo o principal diferencial competitivo o baixo custo. A capacitação dos trabalhadores, neste momento, não era tida como ponto de atenção (Kóvacs, 1993). A partir de 70, esse panorama começa a mudar. Sistemas de controle foram implementados para identificar defeitos e otimizar a produção, a delegação de responsabilidades aumentou, além do incremento de monitoramento das atividades por meio de sistemas de Tecnologia da Informação (Mansfield, 2000).

O momento atual ainda é mais crítico nesse sentido. O raciocínio lógico começou a ser altamente valorizado, economias quase que inteiramente baseadas em serviços se firmaram e a satisfação do cliente passou a ocupar o primeiro lugar. Essas mudanças influenciaram de forma profunda tanto modelos de negócio como a força de trabalho. É notável que habilidades como comunicação e trabalho em equipe são altamente valorizados nos dias de hoje, reforçando que agora o capital humano é fonte de vantagem competitiva (Hamel & Prahalad, 1990).

O mundo cada vez mais globalizado, exige profissionais capazes de inovar, criar e se adaptar às mudanças. A conjuntura atual revela que organizações que pregam uma gestão de pessoas de acordo com suas certificações acadêmicas, não conseguem responder de maneira eficaz às novas exigências do mercado (McLelland, 1973; Dugué, 1999). Esse cenário caracteriza a passagem à lógica da competência (BELLIER, 2000), principalmente àquelas definidas como competências transversais.

As competências transversais, entendidas em inglês como *soft skills*, têm sido altamente demandadas no mercado de trabalho. Alguns teóricos consideram que essas competências sejam, hoje, mais importantes que as competências ditas técnicas. Fallons

& Stevens (2000) e Heimler (2010) afirmam que as empresas estão, de forma crescente, não só levando em conta apenas conhecimento técnico e científico para contratar colaboradores, mas também habilidade de lidar com múltiplos desafios, dando suporte à organização para sua sobrevivência e sucesso.

Essa mudança de panorama do mercado de trabalho é reforçada também pela adoção forte no Brasil de uma prática de origem europeia, a de Empresas Juniores. Elas se caracterizam como uma oportunidade aos alunos da graduação de implementar de forma prática os conhecimentos teóricos obtidos, buscando gerar oportunidade de melhor preparação previamente à inserção no mercado de trabalho. É justamente a chance de aprimorar competências antes de entrar formalmente no mundo profissional. Para Ziliotto e Berti (2012), essa preparação se dá justamente pela possibilidade de ocupação de funções organizacionais, por parte dos alunos nas empresas juniores, semelhantes às que se dedicarão no futuro profissional, além da troca de conhecimentos com as empresas às quais prestam serviços.

As Empresas Juniores se caracterizam por organizações formais sem fins lucrativos, compostas apenas por estudantes, atuando na venda e realização de projetos, majoritariamente, de consultoria. Por se tratar de uma experiência real de mercado, com efetiva prestação de serviços a clientes, as competências transversais, como por exemplo negociação, orientação para o cliente e inovação se mostram extremamente necessárias nesse cenário. A proximidade entre a universidade e a sociedade, por meio desses serviços de consultoria, permite aos graduandos não somente desenvolver o saber fazer, mas também o saber ser, dentro do mercado de trabalho e na sociedade (Marques, 2011).

Este estudo busca, então, analisar se a experiência de Empresa Júnior faz com que os estudantes tenham suas competências transversais aprimoradas. Essa análise se dará pela percepção dos mesmos da presença de tais competências em seu perfil, em contraponto com a presença das mesmas competências em alunos que não participaram de tal atividade de extensão.

Problema de pesquisa

Diante do exposto, percebe-se a relevância das competências transversais no atual panorama do trabalho, bem como o crescimento exponencial do movimento Empresa Júnior no Brasil. É notável também o propósito pelo qual o Movimento se pauta, de

preparação dos discentes para o mercado de trabalho, aprimorando competências através de projetos e vivência empresarial. Diante dessas informações é levantado o seguinte questionamento: A participação em empresas juniores potencializa o desenvolvimento de competências transversais de um indivíduo?

Objetivo Geral

Verificar se há potencialização das competências transversais mais relevantes, de acordo com a literatura, decorrente da experiência de Empresa Júnior.

Objetivos Específicos

- a) Revisar a literatura, buscando identificar quais competências transversais são mais relevantes;
- b) Analisar o grau de presença dessas competências transversais em estudantes de Administração que fazem ou fizeram parte da Empresa Júnior e em estudantes que não tiveram essa experiência;
- c) Comparar se há diferenciação do grau de presença de tais competências entre os dois públicos;

Justificativa e Relevância

Stachiu, Tagliamento e Polli (2018) afirmam que atualmente, é observada uma tendência no aumento da demanda de emprego no mercado de trabalho e, como consequência, exigência por profissionais cada vez mais qualificados. Diante disso, empresas e indivíduos buscam maior preparo para atender a essa demanda contemporânea, que traz consigo particularidades muitas vezes desafiadoras.

Tendo em vista essa tendência de exigências cada vez mais elevadas de qualificação, muito tem se discutido sobre competências, sendo crescente a concordância de que aquelas classificadas como transversais são de extrema valia no mercado de trabalho. Maniscalco (2010, p. 58) escreve: "Frequentemente diz-se que as competências técnicas proporcionam o trabalho, mas depois são necessárias competências transversais para mantê-lo". A Universidade, como fonte de preparação para este mercado, deve assegurar-se de que provém formação adequada para garantir a empregabilidade futura

de seus alunos. Sendo assim, mostra-se fundamental a estes alunos o desenvolvimento de competências transversais.

Por proporcionar um cenário de vivência real de mercado, as Empresas Júniores, que já somam mais de 900 no Brasil, reunindo cerca de 5.000 empresários juniores, segundo a Brasil Júnior, tendem a mostrar-se como incentivadoras do desenvolvimento de tais competências. A AEROJR (2019) afirma que o ambiente de trabalho das juniores é capaz de promover essa potencialização de competências dos alunos, já que ele se assemelha bastante à realidade do mercado de trabalho. Dessa forma, caso seja verificado que o currículo educacional por si só não consegue desenvolver nos alunos essas competências, a atividade de Extensão pode se mostrar como uma aliada para tanto.

Pode-se transpor das juniores o método com o qual desenvolvem essas competências, buscando adaptá-lo para adequar ao currículo pedagógico, ou até mesmo incentivá-la na medida em que todos os alunos que passarem pela graduação tenham essa experiência, assim melhorando o nível da educação brasileira e conseqüente preparando melhor os futuros profissionais. Essa melhor preparação dos alunos garante não só a alocação em boas posições de mercado, mas também uma reputação de excelência para a Universidade, tornando-a referência tanto pela qualidade dos profissionais que forma, tanto pelo suporte ao maior movimento de empreendedorismo jovem do mundo, que é como se caracteriza atualmente o Movimento Empresa Júnior.

A presente pesquisa também se mostra relevante dada a reduzida produção teórica acerca de competências transversais e sua relação com empresas juniores, por sua recente inclusão nas discussões acadêmicas. Sendo assim, ela se apresenta como potencial contribuição para aprofundamento de debates do tema. Este trabalho contribui também para análise do perfil dos alunos de Administração, revelando quais competências transversais estão mais aprimoradas na maioria dos alunos.

Esse levantamento é de grande valia também para os professores do curso. Ele tornará possível, pelo acesso ao mapeamento de grau de presença de tais competências, a ação de incluir na didática e atividades ministradas em aula, abordagens que favoreçam o desenvolvimento das competências consideradas menos desenvolvidas, garantindo uma melhor preparação dos alunos para o mercado de trabalho, após a passagem pela Universidade.

Muitos dos trabalhos acadêmicos tratam da importância de se agregar o desenvolvimento e prática de competências transversais à Graduação, mas pouco é discutido sobre como implementá-lo de forma pragmática. Papel deste estudo mostra-se também, como validação da possibilidade de uso de empresas juniores como meio para esse desenvolvimento. Além disso, a presente pesquisa, também se faz de grande valia para organizações, especialmente no aspecto de seleção e promoção de candidatos para cargos e/ou vagas específicas, uma vez que a expressão de determinadas competências se configura como ponto chave em avaliações de seleção de pessoal.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentadas as perspectivas teóricas e os conceitos relacionados às competências, com destaque para as competências transversais. Também serão definidos conceitos e perspectivas do movimento empresa júnior, sua missão e propósito e como estes podem impactar na formação profissional dos estudantes.

2.1 Conceito de competência

É válido citar que, na literatura, há várias definições para competência, não havendo um consenso generalizado sobre o conceito. Gilbert (1978), por exemplo, destaca que a competência é expressa em função do desempenho ou comportamento da pessoa no trabalho, enquanto Durand (2000) dá ênfase a elementos que constituem a competência, ou seja, aos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo. O conceito de Durand é amplamente utilizado nas Universidades, sendo apresentado com a sigla CHA (que representa os três componentes da definição proposta por ele).

Medeiros (2006) apresenta uma definição mais abrangente ao dizer que competência é uma relação social dialética afetiva/cognitiva/performativa, fundada em informações, capacidades, saberes, saberes-fazer, conhecimentos, habilidades, atitudes e aptidões, que se configura através de um sujeito (individual ou coletivo), sob a forma de representações e ações inovadoras, diante de situações inéditas ou do inédito que se apresenta em situações rotineiras. Esta definição de Medeiros apesar de generalista,

confirma a proposição de Durand, acerca do conceito, mostrando uma convergência, mas não um alinhamento completo.

É notável também que para Medeiros, as competências são moldadas e desenvolvidas de acordo com as situações e experiências a que o indivíduo é exposto ao longo de sua vida. Gonçalves (2000), corrobora com essa ideia ao dizer que competência se trata de um conjunto integrado e estruturado de saberes (saber-fazer, saber-ser e saber transformar-se) que o sujeito terá que recorrer e mobilizar para a resolução competente das várias tarefas com que é confrontado ao longo da sua vida. Ao perpassar por elas, ele assume uma consciência crítica das suas potencialidades e recursos bem como dos constrangimentos psicossociais em que se contextualiza, em ordem a realizar projetos viáveis nas várias dimensões da sua existência (p. 70).

Apesar da falta de concordância unânime sobre o conceito entre os autores, é notável, na Academia, a existência de duas grandes correntes teóricas acerca do tema, conforme sugere Dutra (2004). A primeira, representada, sobretudo, por autores norte-americanos (Boyatzis, 1982; e McClelland, 1973, por exemplo), entende a competência como um conjunto de características subjacentes à pessoa, que permitem a ela realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação. A segunda, representada principalmente por autores franceses (Le Boterf, 1999; e Zarifian, 1999), associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho (Dutra, 2004). É possível notar que a abordagem norte-americana traz uma visão de competência mais como um “input”, reforçando seu caráter intrínseco e a francesa como uma defesa das competências como um “output”, ou seja, enquanto resultados.

Essas divergências entre os teóricos mostram que o conceito de competência não é unificado e, portanto, está em constante atualização. Ele deve ser encarado como dimensão mutável, que varia de acordo com o tempo e contexto. Sendo assim, “gastar tempo para refletir sobre o que se deve designar hoje como conceito de competência não é um luxo ou simples manifestação de um gosto excessivo dos investigadores com vista à reflexão teórica, é uma necessidade prática” (Le Boterf, 2005, p. 19).

2.2 Competências transversais

Um tipo específico de competência é denominada como transversal. Por elas, entende-se as que incluem a possibilidade de transposição de um contexto específico onde foram desenvolvidas a outros, onde são aplicadas de forma readaptada, tendo em conta as características e exigências desse mesmo contexto (Bennett, Dunne, & Carré, 1999; Evers, Rush, & Berdrow, 1998).

Essa característica de aplicabilidade também é defendida por Rey (2002) ao definir que as competências transversais são definidas como aquelas que são comuns a diversas profissões e passíveis de serem adquiridas no exercício de uma profissão e que permitirão uma eventual transferência para outras categorias (p. 53).

O conceito de competência transversal tem sido utilizado em diversos ramos, refletindo as perspectivas de várias áreas disciplinares, a citar a psicologia, a educação, a política e a gestão. Dado a isso, diversos são os termos utilizados para designar as competências transversais na literatura. Estes estão apresentados no quadro 1.

Quadro 1 – Designação de competências transversais utilizadas internacionalmente

-Competências básicas	-Competências de	-Competências não
-Competências amplas	empreendedorismo	técnicas
-Resultados de	-Competências	-Competências pessoais
aprendizagem comuns	extrafuncionais	-Eficácia pessoal
-Competências comuns	-Competências genéricas	-Competências de processo
-Competências nucleares	-Qualificações chave	-Competências sociais
-Competências de emprego	-Competências chave	-Competências sociais e de
(ou empregabilidade)	-Competências de vida	vida
-Competências de empresa	-Competências	-Competências
	transversais	transferíveis

Fonte: Mandfield (2003)

Apesar das diferentes designações, Tien et al (2003), apresentam como caracterizadores das competências transversais alguns aspectos, a citar: multifuncionalidade, denotando caráter de presença em diversos contextos da vida (dia-a-dia, profissional, familiar, social), transferibilidade, conferindo utilização não somente em contexto profissional ou escolar, mas também na aprendizagem ao longo da vida. Os

autores também citam que base na cognição e multidimensionalidade também são características desse tipo de competência, por sua concepção envolver construções mentais e sua composição abarcar diferentes ramos, como cognitivo, empresarial, pessoal. Aprendizagem e abrangência também entram na lista, pela possibilidade de aprendê-las em diversos contextos e por serem mais amplas que o conhecimento em si, mostrando-se como aplicações dele.

Para definir quais competências se caracterizam como transversais, Tien et al. (2003 citado por Silva, 2008) defendem uma abordagem alargada, considerando a existência de um conjunto holístico de competências que inclui não apenas as competências básicas ou os atributos pessoais, a ética e o juízo de valor, mas também as competências de aprendizagem ao longo da vida e a empregabilidade.

Não há concordância também entre os autores sobre uma lista de quais seriam as competências transversais. A partir de uma revisão da literatura, foram identificadas 40 competências, caracterizadas como transversais. Elas estão citadas no quadro 2, de forma resumida, constando a versão completa na seção de Anexos deste trabalho.

Quadro 2 - Competências transversais identificadas na revisão da literatura versão reduzida

Competência	Autor
Tecnologias de Informação e Comunicação	Hawkins & Winter (1995)
Comunicação oral	Smith et al (1989)
Comunicação escrita	Smith et al (1989)
Trabalho em grupo	Hogarth e al (2001)
Orientação para o cliente	Hogarth et al (2001)
Resolução de problemas	Hogarth et al (2001)
Numeracia	Smith et al (1999)
Línguas estrangeiras	Cabral-Cardoso & Gonçalves (1995)
Autonomia	Nabi & Bagley (1999)
Adaptação à mudança	González & Wagenaar (2003)
Inovação/criatividade	González & Wagenaar (2003)
Liderança	Stewart & Knowles (2000)
Recolha e tratamento de informação	González & Wagenaar (2003)
Planejamento/Organização	González e Wagenaar (2003)
Conviver com a multiculturalidade/diversidade	González e Wagenaar (2003)
Espírito crítico	González e Wagenaar (2003)

Compromisso ético	González e Wagenaar (2003)
Sensibilização para os negócios	McLarty (2000)
Tolerância ao stress	Nabi & Bagley (1999)
Autoconfiança	Pires (1994)
Cultura geral	Hawkins & Winter (1995)
Disponibilidade para aprendizagem contínua	Cassidy (2006)
Atenção ao detalhe	Rees et al (2007)
Influência/Persuasão	Rees et al (2007)
Capacidade para questionar	Rees et al (2007)
Capacidade para ouvir	Smith et al (1989)
Relacionamento interpessoal	Stewart & Knowles (2000)
Planejamento – ação	Hawkins & Winter (1995)
Negociação	Hawkins & Winter (1995)
Apresentação pessoal	Hawkins & Winter (1995)
Iniciativa	Nabi & Bagley (1999)
Persistência	Nabi & Bagley (1999)
Autocontrole	Pires (1994)
Tomada de decisão	Nabi & Bagley (1999)
Motivação	Stewart & Knowles (2000)
Gestão de conflitos	Goleman (2000)
Motivação dos outros	Cabral-Cardoso & Gonçalves (1995)
Criação de laços/redes	Hawkins & Winter (1995)
Assumir riscos	Hawkins & Winter (1995)
Desenvolvimento de outros	Goleman (2000)

Fonte: Silva (2008) adaptado.

Várias são as competências identificadas como transversais pelos autores, mas uma coisa é certa, diversos deles defendem que estas são importantes para o desenvolvimento profissional, assim como para a inserção no mercado de trabalho e para a empregabilidade dos indivíduos (Palací & Topa, 2002 cit. por Talavera & Pérez-González, 2002; Palací & Moriano, 2003).

Andrade (2016) cita que Mitchell, Skinner e White publicaram o estudo “Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators” (2010), no qual tinham como objetivo identificar quais são as soft skills mais demandadas pelo mercado de trabalho. De acordo com os resultados da pesquisa, realizada com 149 profissionais da área de educação em administração e recrutadores, no que tange às questões de quais soft skills são mais valorizadas pelo mercado de trabalho do século XXI, foram identificadas as seguintes (MITCHELL;

SKINNER; WHITE, 2010, p. 49): comunicação geral (“general communication”), ética geral (“general ethics”), gestão de tempo (“time management”), comunicação escrita (“written communication”), trabalho em equipe (“teamwork”), etiqueta empresarial (“business etiquette”), diversidade (“diversity”), serviço ao cliente (“customer service”), solução de problema/ pensamento crítico (“problem solving/ critical thinking”), comunicação oral (“oral communication”) e liderança (“leadership”).

2.3 O Movimento Empresa Júnior

O movimento surgiu em 1967 na França, tendo como pioneira a primeira empresa júnior originada na ESSEC (L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris).

Na década de 80, o modelo francês consolidou-se e começou a se difundir internacionalmente, sendo levado para Suíça, Bélgica, Espanha, EUA e Brasil. Em 1986, quando já existiam mais de 100 empresas juniores francesas, o conceito começou a difundir-se pelo restante da Europa, onde encontrou novos formatos e ocasionou, em 1990, a criação da confederação europeia de empresas juniores, a JADE (Junior Association for Development in Europe).

Atualmente existem empresas juniores espalhadas por todo o mundo, em pelo menos quatro continentes. Na França, onde é mais antigo, o Movimento conta com cerca de 115 empresas juniores, que movimentam anualmente mais de 20 milhões de dólares, e envolvem diretamente cerca de 20.000 estudantes.

A empresa júnior (EJ) é uma associação civil, sem fins lucrativos, vinculada e reconhecida por uma instituição de ensino superior, constituída e gerida por alunos de graduação, que objetiva a realização de consultorias nas suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados que contribuam para o desenvolvimento do país (BRASIL JÚNIOR, 2009).

O movimento mostra-se atrativo, pelo grande número de adeptos, e rentável, pelo alto faturamento alcançado. O pioneirismo da França faz com que ela possua um número alto de empresas juniores, mas o fenômeno não se mostra como isolado, visto que possui abrangente aceitação mundial.

Segundo dados históricos, a ideia de empresa júnior foi trazida ao Brasil pela Câmara de Comércio e Indústria Franco-Brasileira, que em 1987 publicou um anúncio num jornal convocando jovens interessados em implantar uma empresa júnior. O anúncio deu resultado, e já nos anos seguintes, após viagens para a Europa, enfrentar burocracias e a oposição de muitas pessoas, surgiam as três primeiras empresas juniores do país: EJ-FGV, Júnior FAAP e Júnior Poli Estudos. Em 1990, essas três empresas juniores, e mais os recém-formados Júnior Mackenzie, GEPEA, Júnior 3E e Mauá Júnior, fundaram a FEJESP; a primeira federação de empresas juniores das Américas. Poucos anos depois foram criadas a FEJESBA (Bahia) e a FEJESC (Santa Catarina).

Segundo o Centro de Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília, em termos quantitativos, o movimento brasileiro expandiu-se tanto que, em sete anos (de 1988 a 1995), surgiram 100 empresas, número que foi atingido na França, em 19 anos (entre 1967 e 1986). No Brasil estima-se que o MEJ já reúna 450 empresas juniores e 13.500 empresários juniores. O movimento mostrou-se tão bem-sucedido no país que seu ritmo de crescimento superou quase que o triplo do francês. É notável que o jovem brasileiro não só comprou a ideia, como a disseminou, dada a crescente criação e federação de novas empresas juniores.

Segundo a Brasil Júnior, o movimento tem como propósito a busca por um Brasil Empreendedor. Busca-se formar pessoas comprometidas e capazes de transformar o Brasil por meio da realização de mais e melhores projetos, além da missão de formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil, ou seja, há um alto foco na formação profissional dos membros.

A experiência de vivência empresarial permite aos alunos terem uma prévia do mercado de trabalho e o cenário perfeito para identificar quais habilidades são mais demandadas por ele. É na venda, desenvolvimento e gerenciamento dos projetos ofertados que surge a possibilidade de desenvolver competências que vão além da sala de aula. A estrutura mais fluida da empresa possibilita também que haja rápida ascensão de cargos, permitindo aos membros que explorem seus conhecimentos, habilidades e atitudes em cada um deles.

A Empresa Júnior tem como objetivos: (a) promover o desenvolvimento técnico e acadêmico de seus associados; (b) promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade, através de suas atividades; (c) fomentar o espírito empreendedor de seus

associados; (d) promover o contato dos alunos com o mercado de trabalho; e (e) promover o desenvolvimento pessoal e profissional de seus associados (Brasil Júnior, 2003).

É possível notar que destes cinco objetivos, somente o segundo deles não versa diretamente sobre o desenvolvimento do membro. Isso mostra que estas são organizações com cultura voltada para as pessoas. De acordo com Teles (1994, p. 141), “nas outras organizações (cujas culturas são orientadas para o poder, para a tarefa ou para a função), as pessoas são vistas como instrumentos para seus fins. Nestas (voltadas para pessoas), as pessoas é que são o fim, e a organização o meio”. Isso revela que elas são o ambiente propício para o desenvolvimento de competências, tendo os alunos mais interesse em desenvolvê-las do que acumular recursos financeiros.

Observando essas particularidades das empresas juniores, é possível identificar as expressivas contribuições que elas podem viabilizar ao desenvolvimento da via profissional de seus membros, principalmente no que tange às competências transversais.

3.MÉTODO

Esta Seção se refere ao modo que a pesquisa foi realizada, através da apresentação do método e técnica utilizada para o alcance dos objetivos propostos pelo presente objeto.

3.1 Tipo de pesquisa e abordagem

A pesquisa foi composta de duas etapas, sendo a primeira de revisão de literatura com busca em periódicos, do período de 1989 a 2007, buscando reunir as principais competências estudadas pelos autores e uma segunda fase de coleta de dados empíricos com o perfil delimitado.

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva, pois tem como principal objetivo descrever características de determinada população, nesse caso, os alunos de Administração da Universidade de Brasília. Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva se preocupa em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Este é justamente o intuito do estudo, de compreender o perfil dos alunos, mas sem manipular o fenômeno causador desse cenário.

No que se refere à abordagem, a pesquisa possui, na segunda fase, caráter quantitativo, uma vez que os dados serão coletados por meio de questionários previamente estruturados. Para Leão, Mello e Vieira (2009), a abordagem quantitativa se volta para a verificação, a confirmação, o reducionismo e o hipotético-dedutivo, mostrando-se mais adequada ao contexto desta pesquisa, pela necessidade de confirmação ou não da hipótese de que as Empresas Juniores atuam como propulsoras do desenvolvimento de competências transversais nos alunos de Administração.

3.2 Caracterização da amostra da pesquisa de campo

Para a aplicação dos questionários, foram considerados os alunos de Administração da Universidade de Brasília, podendo ser de qualquer semestre do curso. A amostra é composta por estudantes que estejam participando ou tenham feito parte da Empresa Júnior e por aqueles que não tiveram essa experiência. Buscou-se, no entanto, uma mescla de alunos de semestres mais iniciais e mais próximos da conclusão do curso, buscando não enviesar a pesquisa.

Buscando analisar o perfil atual dos discentes, a amostra foi definida considerando-se o tempo esperado para conclusão do curso, que é de 8 semestres. Considerou-se que ingressam, por semestre, no curso de Administração, cerca de 30 alunos em cada um dos turnos (diurno e noturno), totalizando 60 em cada semestre, 120 por ano. No período de 8 semestres, tem-se população de 480 discentes.

Considerando uma taxa de confiabilidade de 95%, comumente utilizada em pesquisas, com erro permissível de 0.05, a amostra foi definida em 214 respondentes. A proporção considerada foi de 0.5 por considerar o "pior dos casos" e o tamanho amostral máximo ser obtido, segundo Cochran (1977) página 72.

3.3 Procedimentos de coleta

Foi realizado pré-teste com instrumento de coleta, baseado nas competências elencadas na literatura. Cada uma das 40 competências transversais foi traduzida em comportamentos observáveis pré-validados, cabendo ao respondente elencar em uma escala de 1 a 5, sua concordância em conseguir ou não apresentar o comportamento observável descrito. Essa medida busca que o respondente avalie o quão desenvolvida é a competência em seu perfil dentro de um conjunto de patamares ordenados, variando desde um grau mínimo até máximo.

A escala de 1 a 5 remonta à Escala Likert que, de acordo com Appolinário (2007, p. 81), pode ser definida como um “tipo de escala de atitude na qual o respondente indica seu grau de concordância ou discordância em relação a determinado objeto”, tendo perfeita adequação com o objetivo deste trabalho.

A quantidade de opções de resposta proposta na Likert garante maior confiança aos respondentes de que a gradação escolhida representa, de fato, sua opinião sobre cada um dos itens avaliados, diminuindo o grau de insegurança quanto às respostas dadas, o que beneficia o processo como um todo.

Depois de confeccionado o questionário, ele foi disponibilizado de forma online (Google Forms) para os estudantes supracitados, no período de 16/09/2019 a 25/09/2019, partindo do pressuposto de que há preferência dos respondentes por essa via online, do que por uma aplicação presencial. As 215 respostas adquiridas no período de 10 dias corridos confirmam esse pressuposto. Ele encontra-se representado ao final deste trabalho na seção de Anexos. Vale ressaltar que levou-se em consideração também no momento da aplicação, o balanceamento de respostas entre alunos que tiveram ou estão tendo experiência na Empresa Júnior (48,9% dos respondentes) e alunos não participantes (51,1% dos respondentes).

3.4 Procedimentos de análise

O formulário online, além da facilidade de aplicação, confere facilidade à etapa de análise, visto que as respostas já são compiladas em formato de planilha. A média de pontuação atribuída a cada uma das competências transversais dos alunos que participaram da Empresa Júnior e dos que não participaram serão comparadas, com o intuito de verificar a hipótese-base de que há uma potencialização destas competências depois da experiência vivenciada na atividade de extensão.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Para critério de análise, dada a grande quantidade de competências levantadas na literatura como relevantes, foi realizada categorização, buscando agrupar as 40 competências elencadas em categorias pré-definidas. Estas foram estabelecidas com base

na classificação de Mitchell, Skinner e White (2010), das categorias de competências consideradas mais valorizadas pelo mercado de trabalho do século XXI e estão descritas no quadro a seguir.

Quadro 3 - Competências transversais categorizadas em dimensões com base na revisão da literatura

Categorização de competências transversais da literatura	
Dimensão	Competência
COMUNICAÇÃO	Comunicação oral
	Comunicação escrita
	Capacidade para ouvir
INDIVÍDUO	Apresentação pessoal
	Autoconfiança
	Autonomia
	Autocontrole
	Iniciativa
	Persistência
	Compromisso ético
	Motivação
SOCIEDADE	Assumir riscos
	Trabalho em grupo
	Conviver com a multiculturalidade/diversidade
	Relacionamento interpessoal
	Desenvolvimento de outros
DADOS E LÓGICA	Criação de laços/redes
	Recolha e tratamento de informação
	Tecnologias de Informação e Comunicação
CULTURA	Numeracia
	Cultura geral
CLIENTES	Línguas estrangeiras
	Negociação
	Influência/Persuasão
	Sensibilização para os negócios
TENSÃO	Orientação para o cliente
	Resolução de problemas
	Gestão de conflitos
PLANEJAMENTO	Tolerância ao stress
	Planejamento/Organização
ANÁLISE	Planejamento – ação
	Espírito crítico
	Capacidade para questionar
LIDERANÇA	Atenção ao detalhe
	Tomada de decisão
	Liderança

	Motivação dos outros
MUDANÇA/APRENDIZAGEM	Inovação/criatividade
	Disponibilidade para aprendizagem contínua
	Adaptação à mudança

Fonte: Elaborado pela autora com base em Mitchell, Skinner e White (2010).

A análise das respostas foi feita sob suporte desta categorização com o intuito de cruzar dados, de forma sumariada, além de realizar comparativo entre os dois perfis de alunos analisados. No quadro abaixo, constam as médias obtidas em cada uma das 11 dimensões, considerando as repostas dos discentes participantes da atividade de extensão e dos que assim não o fazem.

Quadro 4 – Comparativo das médias obtidas em cada dimensão empresários juniores x não juniores

	Dimensões										
	Comunicação	Indivíduo	Sociedade	Dados e lógica	Cultura	Clientes	Tensão	Planejamento	Análise	Liderança	Mudança /aprendizagem
Não juniores	4,38	3,95	4,26	4,02	3,50	3,89	3,76	3,96	4,06	3,97	4,00
Empresários juniores	4,48	4,10	4,37	4,30	4,01	4,24	4,12	4,16	4,18	4,07	4,21

Elaborado pela autora.

A partir da tabela, mostra necessário comparar as médias dos dois perfis, dado que são duas distribuições normais. Pretende-se verificar se a experiência no projeto de extensão contribuiu de forma positiva na expressividade das competências transversais, ou seja, verificar se a média antes experiência é realmente menor do que a média após. Este configura-se como um teste de hipóteses.

O ponto de partida, que servirá para a definição da hipótese H_0 , é que a experiência em EJ não tem efeito sobre a expressividade das competências, ou seja, as médias antes e após são iguais, tem-se então:

$$\begin{aligned}
 H_0: \mu_d &= 0 \\
 H_1: \mu_d &< 0
 \end{aligned}
 \quad \text{onde } \mu_d = \mu_{\text{antes}} - \mu_{\text{depois}}$$

O nível de significância utilizado será o mesmo da definição amostral, $\alpha = 0,05$.

Na presente situação, tem-se apenas 11 dimensões, que se caracterizam como elementos. Como a amostra tem menos de 30 elementos, a variável de teste que será utilizada será a variável t_{n-1} da distribuição t de Student, em que n representa o número de elementos.

Tabela 01: Distribuição t de Student

gl	Área na cauda superior								
	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005	0,0025	0,001	0,0005
1	1,000	3,078	6,314	12,71	31,82	63,66	127,3	318,3	636,6
2	0,816	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	14,09	22,33	31,60
3	0,765	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	7,453	10,21	12,92
4	0,741	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	5,598	7,173	8,610
5	0,727	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	4,773	5,894	6,869
6	0,718	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	4,317	5,208	5,959
7	0,711	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,029	4,785	5,408
8	0,706	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	3,833	4,501	5,041
9	0,703	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	3,690	4,297	4,781
10	0,700	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	3,581	4,144	4,587
11	0,697	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	3,497	4,025	4,437
12	0,695	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,428	3,930	4,318
13	0,694	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,372	3,852	4,221
14	0,692	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,326	3,787	4,140
15	0,691	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,286	3,733	4,073
16	0,690	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	3,252	3,686	4,015
17	0,689	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,222	3,646	3,965
18	0,688	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,197	3,610	3,922
19	0,688	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,174	3,579	3,883
20	0,687	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,153	3,552	3,850
21	0,686	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,135	3,527	3,819
22	0,686	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,119	3,505	3,792
23	0,685	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,104	3,485	3,768
24	0,685	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,091	3,467	3,745
25	0,684	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,078	3,450	3,725
26	0,684	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,067	3,435	3,707
27	0,684	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,057	3,421	3,689
28	0,683	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,047	3,408	3,674
29	0,683	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,038	3,396	3,660
30	0,683	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,030	3,385	3,646
35	0,682	1,306	1,690	2,030	2,438	2,724	2,996	3,340	3,591
40	0,681	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	2,971	3,307	3,551
45	0,680	1,301	1,679	2,014	2,412	2,690	2,952	3,281	3,520
50	0,679	1,299	1,676	2,009	2,403	2,678	2,937	3,261	3,496
z	0,674	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	2,807	3,090	3,291

Fonte: ICMC - Instituto De Ciências Matemáticas e de Computação USP

Tem-se 1,812 como valor crítico. Para valores maiores que esse resultado, aceitaremos H_0 (ou seja a participação no projeto de extensão não faz efeito sobre a expressividade das competências transversais). Se t_{n-1} for menor do que 1,812 rejeitaremos H_0 .

Através dos valores das médias dos alunos que participaram e não participaram do Movimento Empresa Júnior, calcula-se a diferença d_i em cada uma das dimensões, onde:

$$d_i = X_{\text{não juniores}} - X_{\text{empresários juniores}}$$

Para o conjunto sob análise, tem-se que:

	Dimensões										
	Comunicação	Indivíduo	Sociedade	Dados e lógica	Cultura	Cientes	Tensão	Planejamento	Análise	Liderança	Mudança/aprendizagem
d_i	-0,10	-0,15	-0,11	-0,28	-0,51	-0,35	-0,36	-0,20	-0,12	-0,10	-0,21
d_i^2	0,01	0,0225	0,0121	0,0784	0,2601	0,1225	0,1296	0,04	0,0144	0,01	0,0441

Elaborado pela autora.

Calculando a diferença média e o desvio padrão da diferença média,

$$\bar{d} = \frac{\sum d_i}{n} = \frac{-2,09}{11} = -0,19$$

$$S_d = \sqrt{\frac{\sum d_i^2 - [(\sum d_i)^2/n]}{n-1}} = \sqrt{\frac{0,6509 - [(-2,09)^2/11]}{10}} = \sqrt{\frac{-0,6509 - 1,3971}{10}} = \sqrt{\frac{0,2538}{10}} = 0,1593$$

Calculando o valor da variável de teste,

$$t_{n-1} = \frac{\bar{d}}{(S_d/\sqrt{n})} = t_{11-1} = t_{10} = \frac{-0,19}{(0,1593/\sqrt{11})} = -3,95$$

Conforme visto anteriormente, se o valor da variável de teste fosse menor do que 1,812 a hipótese H_0 seria rejeitada. O valor obtido de -3,95 permite então fazê-lo.

Assim, rejeitamos H_0 a 5% de significância, revelando que a participação no Movimento impacta de maneira positiva as médias das dimensões analisadas. Cada uma delas será analisada a seguir.

4.1.1 Comunicação

Em relação à primeira dimensão, que se refere à Comunicação, foram analisadas as competências Comunicação Oral, Escrita e Capacidade para Ouvir. Houve grande concentração de respondentes nas notas 4 e 5, tanto é que a média em ambos os perfis de alunos analisados está entre esses valores. Esse fato revela que esta é bem desenvolvida nos estudantes de Administração. Principalmente em relação à Comunicação Escrita, que obteve a maior quantidade de alunos assinalando a nota 5. Estes altos índices de expressão da competência se devem pelo comportamento observável ser um requisito avaliado no

certame de ingresso à Universidade, sendo considerado um pré-requisito para os discentes de todos os cursos.

A Capacidade para ouvir, relacionada ao comportamento observável “Consigo escutar os outros, compreendendo informações e opiniões diferentes das minhas” vem em segundo lugar com maior número de respondentes nas notas 3, 4 e 5. Esse fato releva que a competência também se mostra bem desenvolvida nos alunos.

NONAKA & TAKEUCHI (1997) reforçam a importância da Comunicação, principalmente para a transmissão e conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa. DAVENPORT & PRUSAK (1998) afirmam que a importância fundamental da comunicação do conhecimento se dá pelo fato desse último apresentar uma capacidade de lidar com a complexidade. Angeloni (1999) corrobora com essa corrente ao discorrer sobre a importância de um sistema de comunicação que torne possível as relações e interdependência entre os diferentes atores organizacionais.

4.1.2 Indivíduo

Esta dimensão é a com maior quantidade de competências englobando Autonomia, Compromisso Ético, Autoconfiança, Apresentação Pessoal, Iniciativa, Persistência, Autocontrole, Motivação e Assumir riscos.

As competências Assumir riscos, Autonomia e Autocontrole foram as que tiveram menor quantidade de notas 5 atribuídas, em especial as últimas duas. No caso da competência Autocontrole apenas 18,60% dos respondentes assinalou a nota 5. A maior quantidade ficou concentrada na nota 3, representando 34,88% destes. Para Autonomia, 42,32% dos respondentes atribuíram notas 1, 2 ou 3 revelando não a expressar em alto grau e somente 17,20% atribuíram nota 5, que considera que o indivíduo apresenta plenamente a competência. Esse cenário mostra-se propício para potencialização dessas competências nos estudantes. O panorama se mostra preocupante uma vez que Marx (1997) afirma que a autonomia se configura como um recurso estratégico para a obtenção de melhores resultados empresariais, objetivo este almejado pela função de Administrador.

Em relação à competência Autoconfiança, 40% responderam assinalando nota 5. Esse valor pode ser potencializado, dado que esta nota representa a expressão plena da competência e sendo este o objetivo em relação aos estudantes. Iniciativa foi a competência aplicada sob o comportamento observável “Identifico oportunidades e sou proativo em promover ideias e soluções potenciais”. Para ela, apenas 33,48% dos respondentes assinalou a nota 5 ao avaliar a expressividade da competência em seu próprio perfil profissional. Isso denota possibilidade de potencialização, com o intuito de elevar o quantitativo de estudantes que conseguem expressar de forma plena. Motivação caracteriza-se como a competência associada ao comportamento observável “Trabalho com dedicação além do que é exigido”. Apenas 35,81% dos respondentes assinalou a nota

5. Persistência foi a competência atrelada ao comportamento observável “Não desisto diante de problemas”. Nela, apenas 31,62% dos respondentes assinalaram nota 5. Considerando que a maior quantidade de respondentes assinalou a nota 4, identifica-se oportunidade de potencialização de competência, já que é a nota 5 que representa a expressão em alto grau da competência.

As competências Apresentação pessoal e Compromisso ético foram as de maior quantidade de respondentes assinalando a nota 5, tendo esta última alcançado a porcentagem de 63,72 para a nota. Esse representa um valor alto, no entanto, esperava-se que 100% dos respondentes a conseguissem expressar, já que a ética versa a respeito do comportamento moral das pessoas na coletividade. Segundo PAI (2008), ela trata dos fundamentos e da natureza das nossas atitudes de forma normativa, estabelecendo, de modo inequívoco, direitos e deveres que determinam a conduta do indivíduo, e ainda, de acordo com as palavras de SINGER (Apud GÓMEZ FULAO, 2005, p. 188) tem a função de “fomentar valores comuns aos membros da sociedade”.

Ao realizar análise comparativa dos perfis de estudantes analisados, nota-se algumas discrepâncias. Em relação à autonomia, o número de respondentes que não foram empresários juniores e atribuíram nota 5 representa 12,72% do total geral desta categoria, uma porcentagem extremamente baixa. Além disso, desse público, 50,90% respondeu notas 1, 2 ou 3 afirmando não expressar a competência. Em contrapartida, 66,66% dos respondentes que tiveram experiência de Empresa Júnior, deram 4 ou 5 confirmando que a atividade de extensão tem potencial positivo de fomento à autonomia. Assim, indica-se a atividade de extensão no intuito de intensificar o grau de presença da competência.

Apenas 67,61% dos empresários juniores assinalaram nota 5 para a competência Compromisso ético revelando que a participação na atividade Empresa Júnior não é a responsável por desenvolvê-la nos alunos. No entanto, apenas 1,90% dos respondentes que tiveram ou tem experiência na atividade de extensão não marcaram 4 ou 5 revelando que essa é uma postura cobrada na Empresa. Dessa forma, pela cobrança, pode-se revelar como potencializadora da competência.

Em relação à competência Autoconfiança, nota-se quantitativo maior de alunos não juniores respondendo a nota 4 e o mesmo cenário só que para os empresários juniores e em relação à nota 5. Ao considerar os alunos que alegam expressar a competência de forma parcial ou completa, tem-se 88,57% dos empresários juniores nessa faixa e 85,75% dos não juniores. O mesmo comportamento ocorre com a competência Apresentação pessoal, tem-se maior quantitativos de respondentes na nota 4 de não juniores e maior na nota 5 de empresários juniores.

Para Iniciativa, nota-se um quantitativo expressivo de respondentes empresários juniores que assinalaram a nota 5, declarando expressar em alto grau a competência. Esse cenário reflete o panorama de que a EJ é responsável pelo fenômeno, confirmando a hipótese da pesquisa. Em relação à competência Persistência nos discentes, nota-se superioridade de respondentes nas notas 4 e 5 dos não participantes do Movimento, bem como a ausência de notas 1 por esse público.

Em relação a Autocontrole, nota-se maiores quantitativos de empresários juniores assinalando as notas 4 e 5, em detrimento dos não juniores. Enquanto 61,90% dos empresários atribuiu notas nessas faixas, apenas 40% dos não juniores o assim fizeram. Essa disparidade reflete o Movimento como potencializador da competência.

Nota-se também que para a competência Motivação, em ambas as notas 4 e 5, houve superação de respondentes não empresários juniores, em detrimento destes. Apesar disso, por a maioria das competências da dimensão ser considerada potencializada pela participação no movimento, confirmada pela média superior obtida, conclui-se que o projeto de extensão potencializa a expressão da mesma nos alunos de Administração.

4.1.3 Sociedade

Esta dimensão compreende as competências Trabalho em grupo, Conviver com a multiculturalidade/diversidade, Desenvolvimento de outros, Relacionamento Interpessoal e Criação de laços/redes.

A competência Trabalho em grupo descrita pelo comportamento observável “Consigo trabalhar bem em equipe, mantendo relações apropriadas com os membros da equipe” teve 92,55% dos respondentes atribuindo notas 4 ou 5. Isso leva a concluir que os estudantes de Administração possuem essa competência bem desenvolvida. Conviver com a multiculturalidade/diversidade também foi muito bem avaliada. Para ela, 76,27% dos respondentes assinalaram a nota 5, revelando expressivo resultado positivo.

A competência Desenvolvimento de outros, associada ao comportamento observável “Consigo contribuir para o desenvolvimento de outros” contou com 51,62% dos respondentes atribuindo nota 4, afirmando a expressar apenas parcialmente. Relacionamento interpessoal contou com apenas 34,41% dos respondentes assinalando a nota 5. Nota-se que ambas as competências apresentam cenário passível de potencialização. Vale ressaltar que a baixa expressividade das competências em questão traz atenção à questão pois Medeiros (2006), afirma que deteriorações nas relações interpessoais resultam em deterioração das relações sociais, das relações inter e intra-organizacionais.

A competência Criação de laços/redes foi expressa no questionário aplicado pelo comportamento observável “Crio e desenvolvo laços/redes de contato”. 38,13% dos respondentes assinalou a nota 5, ressaltando potencial de potencialização da competência na amostra, dado que é esta nota que reflete a expressão em alto grau da competência. Cunha (2008) defende que as redes de relacionamento mostram a importância das relações sociais no âmbito organizacional. Segundo a autora, relações interatores são o centro da vida política na empresa, tanto que grandes realizações no ambiente organizacional ou em comunidades são feitas por meio de densos laços em redes que ligam as organizações e seus membros (POWELL & SMITH-DOERR, 1994). Ela defende também que as redes são importantes no que se refere à escolha de parceiros para formar uma aliança. Gulati (1998) observou que no momento em que as empresas estão dando

início a novas alianças, elas recaem nas relações existentes ou em busca de potenciais parceiros ou a fim de adquirir referências sobre futuros parceiros. Isso vale tanto para parceira direta entre empresas, quanto para confiabilidade de contratação de novos funcionários. Dessa forma, a rede de contatos dos alunos de Administração deve estar em constante expansão visando estabelecer referências sólidas no perfil profissional.

Entende-se que a nota 5, expressa por concordar totalmente em possuir a competência, é representativa ao analisar o comparativo entre os dois perfis de alunos. Para Trabalho em Grupo, 55,23% dos alunos que são ou já foram empresários juniores atribuíram esta nota, enquanto apenas 35,45% dos não empresários atribuiu a mesma nota. Isso revela que os que tiveram participação no Movimento a expressam em maior grau que os que não o assim fizeram, conforme representado no quadro 4. Dessa forma, a potencialização desta competência pode ser realizada pela experiência de extensão analisada.

Neste comparativo, nota-se ainda que em relação a Conviver com a multiculturalidade/diversidade, os empresários juniores expressam em grau mais elevado o comportamento, dado que a nota 5 teve mais respondentes de participantes do Movimento do que de não participantes, confirmando a tendência de que a atividade de extensão potencializa a competência.

Mostra-se válido ressaltar também que, para a competência Desenvolvimento de outros, na nota 5 há maior porcentagem de respondentes advindos do Movimento Empresa Júnior do que não participantes. Esse fato também confirma a hipótese da pesquisa.

Dadas as competências analisadas, nota-se de forma geral que o Movimento Empresa Júnior é potencializador da Dimensão Sociedade nos alunos estudados.

4.1.4 Dados e Lógica

As competências analisadas nesta dimensão foram Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), Numeracia e Recolha e Tratamento de Informações. Nota-se que os alunos de Administração possuem noções básicas quanto às ferramentas citadas, principalmente se tratando de TICs já que 81,39% do total de respondentes avaliou ter total domínio ao assinalar a nota 5. Vale ressaltar que 90,69% dos respondentes da pesquisa têm entre 18 e 24 anos, confirmando a tendência apresentada pelo Instituto Claro Embratel (2018), de que os jovens de 15 a 24 anos são a faixa etária mais conectada à internet em todo o mundo.

Nota-se, de forma expressiva, que os discentes que tiveram experiência de Empresa Júnior possuem a competência Numeracia de forma potencializada, já que nenhum deles atribuiu nota 1 e 79,04% marcou notas 4 ou 5. Observa-se também que há grande discrepância em relação aos não empresários juniores, principalmente se tratando da nota 5. Esta competência tem sido preocupação não só da Universidade, mas desde o

ensino básico. Sardinha, Palhares & Azevedo (2009), defendem que os números são símbolos com sistemas de representação que oferecem modelos para pensar sobre o mundo que nos rodeia. A escola mostra-se justamente como guardiã dessas oportunidades de desenvolver o pensamento, pensar sobre objetos que podem ser usados para aprendizagens futuras, aumentando o conhecimento, e isso não deve ser diferente no contexto universitário.

A competência recolha e tratamento de informações também apresenta expressividade nos empresários juniores. A quantidade de respondentes que atribuiu notas 4 e 5 é significativa, enquanto as notas 1, 2 e 3 tiveram poucos respondentes desta categoria. As mesmas categorias 4 e 5, pela ótica dos que não participaram do Movimento não apresentam quantitativo tão elevado quando comparadas com o primeiro perfil, levando a concluir que o projeto de extensão atuou na potencialização desta competência suprimindo o *gap*.

Dessa maneira, conclui-se que a dimensão Dados e Lógica pode sim ser potencializada pela experiência no projeto de extensão.

4.1.5 Cultura

A dimensão Cultura engloba as competências Línguas Estrangeiras e Cultura Geral. É possível notar que 64,18% dos respondentes afirma expressar a competência cultura geral de maneira parcial ou total, ao atribuir nota 4 ou 5. Essa porcentagem revela que ainda há espaço para potencialização.

Línguas estrangeiras foi a competência expressa pelo comportamento observável “Consigo me expressar de forma oral e escrita em um ou mais línguas estrangeiras”. Para ela, 37,20% dos respondentes marcou nota 5. Essa porcentagem apresenta um alto valor se comparado com a média brasileira dado que, segundo a Exame (2018), apenas 5% da população fala uma ou mais línguas estrangeiras. Mostra-se válido ressaltar também que cerca de 60% dos estudantes que conseguem se expressar em uma ou mais línguas estrangeiras tem renda familiar superior à 10 salários mínimos, revelando a relação direta entre poder aquisitivo e estudo de outros idiomas.

É notável que o quantitativo de respondentes, tanto na nota 4 quanto na nota 5 de empresários juniores supera os não empresários em relação à competência Cultura Geral, principalmente se tratando da última nota. Esse fato revela que a experiência do Movimento é capaz de potencializá-la nos estudantes.

Quando se analisa o comparativo entre os dois tipos de estudantes, é possível notar também que cerca de 58% dos respondentes que atribuiu nota 4 ou 5 tem ou já teve experiência em EJ, o que revela que este público possui expertise em idiomas. Tendo em conta as respostas obtidas, nota-se a maior diferença dentre todas as dimensões, entre as médias dos dois perfis analisados.

A potencialização desta competência se mostra importante uma vez que autores como Finardi (2006) afirmam que universidades respondem à globalização, integrando uma dimensão intercultural na sua tríplice missão de ensino, pesquisa e extensão (JENKINS, 2013). Com efeitos positivos e negativos (por exemplo BLOMMAERT, 2010; BOURDIEU; THOMPSON, 1991), a globalização tem alterado fronteiras e fluxos informacionais e migracionais (por exemplo ORTIZ; FINARDI, 2015), incentivando a internacionalização do ensino superior (por exemplo SHIN; TEICHLER, 2014; KNIGHT, 2008), inclusive pelo uso do inglês como língua franca acadêmica (ILFA) (JENKINS, 2013).

4.1.6 Clientes

A competência Sensibilização para os negócios é uma das que compõe a dimensão Clientes. Expressa através do comportamento observável “Consigo compreender o funcionamento básico de uma empresa, bem como o ambiente em que a mesma opera”, ela conta com 53,02% dos respondentes assinalando a nota 5. Esse valor apresenta um bom quantitativo, mas pode ser aprimorado na tentativa de se chegar mais próximo de 100%.

Influência/Persuasão também compõe esta dimensão e foi a competência analisada sob o comportamento “Consigo convencer outros, através de argumentos lógicos e embasados”. Apesar de possuir grande expressividade na nota 4, em relação à nota 5, apenas 24,18% dos respondentes a assinalaram. Mesmo fato ocorre com a competência Negociação. As notas mais assinaladas pelos respondentes foram 3 e 4, tendo 67,90% delas nessas duas faixas. Mostra-se portanto, que essas competências podem ser potencializadas.

A competência Orientação para o cliente balizou as respostas acerca do comportamento observável “Tenho como referência o cliente e suas necessidades no desenvolvimento de atividades profissionais”. 85,11% dos respondentes considera parcial ou totalmente conseguir manifestar essa competência, o que é um número bem expressivo. Essa competência se mostra de grande relevância, principalmente no meio empresarial, para o qual o curso de Administração prepara os estudantes. Deshpandé et al. (1993) foi o pioneiro a abordar a questão do cliente e sua percepção sobre o nível de orientação para o mercado. Nesse sentido, considerava o cliente - e seu ponto de vista - como um momento crítico das pesquisas sobre o tema.

Nota-se uma relação positiva entre a postura de orientação para o mercado e o conseqüente desempenho superior das organizações (Chang & Chen, 1998; Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990; Pelham, 1997; Perin & Sampaio, 2001; Slater & Narver, 1994; Van Egeren & O'Connor, 1998). A orientação para o mercado não se caracteriza como objeto de estudo deste trabalho, mas é notável a relação entre a orientação para o cliente e o desempenho futuro dos discentes em contexto empresarial. Para esta competência, 55,23% dos respondentes que é ou já foi empresário júnior atribuiu nota 5 à competência orientação para o cliente, o que revela que é algo foco de

desenvolvimento dentro da Empresa. 34,28% destes alunos ainda sente que pode potencializar um pouco mais a competência ao atribuir a nota 4.

Nota-se também uma predominância de empresários júniores respondendo notas 4 e 5 para Influência/Persuasão, quando comparado ao quantitativo das mesmas em relação aos não participantes. Enquanto 87,61% dos participantes do Movimento considera expressar parcial ou totalmente a competência, apenas 63,63% dos estudantes não participantes assim se autodeclararam. Dessa forma, a atividade de extensão pode ser considerada como potencializadora no desenvolvimento da competência.

Em relação à sensibilização para os negócios, o cenário do Movimento também se mostra relevante, dado que a curva de empresários juniores é acentuada na nota 5, diferentemente do outro perfil. Em relação à essa competência, é possível notar diferença considerável no quantitativo de respondentes que assinalaram a nota 5 e são empresários juniores com os que não fazem parte do movimento e assinalaram a mesma nota. Enquanto 73,33% dos participantes do Movimento consideram que conseguem compreender o funcionamento básico de uma empresa, bem como o ambiente em que a mesma opera, apenas 33,63% do outro perfil analisado assinalou a nota 5. Esse fato revela que a participação na atividade de extensão pode ser sim uma potencializadora quando se fala de sensibilização para os negócios. O comparativo dos dois perfis leva a concluir que para a dimensão Clientes, a atividade de extensão se mostra potencial aliada na impulsão de expressão das competências que a compõe.

4.1.7 Tensão

Resolução de problemas foi uma das competências analisadas sob a perspectiva da Dimensão Tensão. 83,25% dos alunos respondeu com a nota 4 ou 5 para esta competência. Essa porcentagem apresenta alto valor, revelando bom grau de expressão.

Tolerância ao stress representa a competência que guia o comportamento observável “Consigo trabalhar sobre pressão mantendo os níveis de desempenho” também compondo a dimensão. Para ela, apenas 19,53% assinalou a nota 5, revelando cenário de ampla oportunidade de intensificação. Gestão de conflitos também reflete potencial latente de potencialização nos discentes do curso de Administração por apenas 24,65% dos respondentes terem atribuído nota 5. Signor & Moraes (2016) ressaltam a importância dessa potencialização ao afirmar que a gestão de conflitos é um dos desafios mais importantes da atualidade nas organizações. O sucesso das equipes de trabalho no mundo corporativo contemporâneo, cada vez mais, está pautado no bom relacionamento dos seus integrantes.

Analisando comparativamente os dois perfis de alunos estudados, é notável a discrepância entre os resultados comparativos da competência Resolução de problemas. Nenhum dos alunos que teve experiência como empresário júnior elencou as notas 1 ou 2 e apenas 8,57% deste público assinalou a nota 3, revelando que a competência se mostra bem desenvolvida nesse público. Nota-se também como caráter de possível

potencialização nos que não participaram da atividade de extensão, já que apenas 29,09% deste outro perfil assinalou a nota 5.

Nota-se também que ao comparar os dois perfis em relação à competência Gestão de conflitos, o quantitativo de respondentes do perfil empresário júnior é superior se tratando das notas 4 e 5. Isso revela que a atividade de extensão está diretamente potencializando a competência nos discentes, confirmando a hipótese desta pesquisa.

Baseando-se ainda no comparativo entre os dois perfis de estudantes analisados, nota-se pelos resultados das notas de Tolerância ao stress, 4 e 5, que os empresários juniores conseguem trabalhar sob pressão mantendo os níveis de desempenho em quantidade além dos não empresários. Esse fato deixa claro que a experiência no projeto de extensão potencializa sim a tolerância ao stress em âmbito profissional.

Esta análise das competências que compõem a Dimensão Tensão, levam à conclusão de que a o Movimento Empresa Júnior potencializa competências transversais quando se trata de resolução de problemas, gestão de conflitos e tolerância ao stress.

4.1.8 Planejamento

Planejamento/Organização e Planejamento – ação são as competências que compõem esta Dimensão. A primeira, associada ao comportamento observável “Consigo estabelecer um plano de ação para alcançar um objetivo específico”, contou com 85,11% dos respondentes concordando parcial ou totalmente em expressar a competência, atribuindo notas 4 ou 5. Essa porcentagem é bem expressiva e pode ser considerada como alta.

A competência Planejamento – ação associada ao comportamento observável “Consigo colocar ideias em prática”, teve maioria dos respondentes assinalando nota 4. Apenas 23,72% dos respondentes assinalou a nota 5, afirmando que expressa de forma plena a competência. Esse dado revela possível cenário de potencialização da mesma.

A discrepância da quantidade de respondentes em Planejamento/Organização, entre empresários juniores e não empresários é nítida, especialmente tratando-se da nota 4. É notável que a experiência no Movimento potencializou a competência, confirmando a hipótese desta pesquisa.

Na análise comparativa, nota-se também que, em relação à nota 5 para Planejamento - ação, o quantitativo de respondentes do Movimento é superior ao outro perfil estudado. Verifica-se também que nenhum empresário júnior assinalou a nota 1, confirmando que a experiência de extensão pode potencializar a expressividade da competência. Esses dados confirmam que a experiência no projeto de extensão potencializa diretamente as competências relacionadas à planejamento.

4.1.9 Análise

A Dimensão Análise foi observada pela ótica de três competências. A primeira delas é Atenção ao detalhe, retratada pelo comportamento observável “Realizo tarefas tendo em conta todas as áreas envolvidas, não interessando se a tarefa é pequena ou grande”. Esta teve distribuição de apenas 31,16% dos respondentes assinalando a nota 5, resultado que revela a possibilidade de desenvolvimento, objetivando que mais discentes a consigam expressar em alto grau.

Capacidade para questionar foi a competência atrelada ao comportamento observável “Consigo questionar pessoas, no sentido de conseguir informação para tomar decisões ou de levar o interlocutor a refletir”. Para ela, quase 50% dos respondentes acredita demonstrar parcialmente a competência em seu perfil profissional. Dessa maneira, nota-se uma oportunidade de potencialização da mesma, de forma que a maioria dos respondentes adote nota 5 ao invés de 4.

A competência Espírito crítico evidenciada através do comportamento observável “Consigo identificar as vantagens e desvantagens de uma determinada situação, ideia, etc” teve 88,83% do total de respondentes assinalando que a expressa de forma plena ou parcial. Tal resultado pode ser considerado positivo, levando a concluir que os alunos possuem espírito crítico bem desenvolvido.

Na visão comparativa observa-se nas três competências, uma superioridade quantitativa de respondentes que atribuíram a nota 5 e participam do Movimento, em detrimento dos que não participam. Esses dados refletem que a atividade de extensão é potencializadora em relação à essa dimensão.

Essa diferença se dá principalmente em relação à competência Espírito crítico, na qual a quantidade de empresários juniores que assinalam a nota 3 é menor que os não juniores, bem como apresentam maior expressividade na nota 5, que reflete expressão em mais alto grau da competência. 56,19% dos empresários júniores assinalou nota 5, enquanto 43,63% dos não participantes do Movimento o fizeram. Essa diferença reflete a possibilidade de potencialização que o projeto de extensão traz em relação à essa dimensão.

4.1.10 Liderança

Esta dimensão engloba três competências. A primeira delas, Tomada de decisão, está atrelada ao comportamento observável “Consigo analisar informações e alternativas para escolher a melhor solução”. Nela, que dentre as três, tem maior representatividade na nota 5, conta com 33,95% dos respondentes assim o fazendo. 55,81% assinalou a nota 4, registrando a nota mais respondida para a competência e a possibilidade de potencialização da mesma, dado que esta nota revela apenas a expressão de forma parcial da mesma, e não total como a nota 5.

Em relação à competência Liderança expressa pelo comportamento observável “Consigo gerir uma equipe, no sentido de alcançar objetivos comuns”, nota-se grande número de respondentes assinalando a nota 4. No entanto, somente 25,58% dos respondentes marcou a nota 5, considerando que a expressa de forma plena. Esse cenário retrata que grande parte dos estudantes consegue expressar a competência, mas ainda em um formato considerado tímido, expresso pela nota 4. Dessa forma, entende-se que há espaço para potencialização dessa competência. A expressão desta competência, pelos estudantes se mostra fundamental, pois, segundo Arruda (2010), os líderes dentro de uma organização são o elo primordial interferente no desempenho da mesma; tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos.

Apenas 29,30% dos respondentes assinalou a nota 5 para a competência Motivação dos outros, tendo o maior quantitativo (40,46%) assinalado a nota 4. Este cenário denota uma potencial potencialização na expressividade da competência, dado que a nota 4 representa expressão parcial e não total da mesma.

Na análise comparativa, em relação à competência Tomada de decisão, nota-se maior quantidade de respondentes do perfil empresa júnior assinalando a nota 5, confirmando expressar de forma plena a competência e fenômeno semelhante na nota 4, só que do outro perfil, confirmando que a apresenta, mas de forma parcial. A partir desse cenário, nota-se que em questão de potencialização, a atividade de extensão é sim capaz de realizá-la.

Em relação à Liderança, nenhum dos empresários juniores assinalou a nota um, além do fato de que 74,28% deles marcou notas 4 ou 5, confirmando possuir parcial ou totalmente a competência. Por outro lado, apenas 20% dos respondentes que não foram empresário júnior avaliaram a competência com a nota 5, enquanto 31,42% dos participantes do Movimento o fizeram, revelando que este pode ser um potencial potencializador.

Tendo em conta a análise comparativa entre os dois perfis de estudantes, acerca da competência Motivação dos outros, nota-se ao agrupar a quantidade de respondentes de ambos os perfis que assinalaram notas 4 ou 5, tem-se 67,61% dos empresários juniores o fazendo, enquanto os não empresários representam 71,81% desta categoria, revelando quantitativos bem próximos.

Considerando as três competências que compõem esta dimensão, pode-se afirmar que a atividade de extensão foi potencializadora na expressividade das mesmas nos alunos de Administração.

4.1.11 Mudança/Aprendizagem

Esta dimensão possui três competências. A primeira delas, Adaptação à mudança, está aliada ao comportamento observável “Respondo positivamente às mudanças

externas”. Apenas 18,13% dos estudantes responderam nota 5, afirmando a possuir em alto grau. Essa porcentagem é considerada baixa, podendo ser potencializada.

Por muitos anos, adaptação às mudanças do ambiente tem sido uma área central do estudo das organizações (GINSBERG; BUCHHOLTZ, 1990; HREBINIAK; JOYCE, 1985), ressaltando a importância da competência e de sua conseqüente expressão em alto grau. Rossetto (2005) confirma tal relevância ao citar que como as organizações vivem cada vez mais em ambientes dinâmicos, os estudos do processo de adaptação estratégica organizacional têm sido enfatizados como de fundamental importância pelos teóricos das organizações.

Inovação/criatividade, segunda competência da dimensão, estava explicitada no questionário por meio do comportamento observável “Procuro novas formas de fazer as coisas”. Apenas 26,97% dos estudantes considerou conseguir a expressar de maneira plena. A maioria deles optou pela nota 4, em que concorda parcialmente possuí-la. Drucker (1962:61) destaca a inovação como uma das duas únicas funções básicas das empresas, e, visto que o curso tem por objetivo preparar os alunos para enfrentar o ambiente empresarial, a competência possui importância alta. Alencar (1995) corrobora ao ressaltar que um clima favorável à criatividade, aliado à prática intencional do processo de resolução criativa de problemas, facilita a mudança e a introdução bem-sucedida da inovação no contexto organizacional.

Disponibilidade para aprendizagem contínua foi balizada pelo comportamento observável “Tenho curiosidade de aprender coisas novas”. 66,51% do total geral de respondentes assinalou a nota 5, o que mostra uma alta disposição para aprendizagem contínua nos alunos de Administração. Além disso, não houve nenhum respondente que assinalou a nota 1.

Quando realizado comparativo entre empresários juniores e não empresários, principalmente em relação à competência Adaptação à mudança, nota-se que há equilíbrio entre os dois perfis na nota 4. No entanto, há uma diferença considerável se analisada a nota 5. Nela, apenas 13,33% dos respondentes não eram participantes do Movimento, enquanto 22,85% são. Essa porcentagem não apresenta valor tão alto, mas quando comparado com os não empresários juniores, ainda apresenta diferença relevante. Pode-se concluir então que o projeto de extensão potencializa a competência, mesmo que em baixo grau. Fenômeno relevante é identificado também ao analisar de forma comparativa os dois perfis de estudantes para a competência Disponibilidade para aprendizagem contínua. O panorama de resposta dos dois perfis se mostra bem semelhante.

Cenário contraposto é observado na comparação entre os dois perfis de alunos, em relação à competência Inovação/Criatividade, principalmente nas notas 3 e 5. Nota-se que na nota 3, poucos são os empresários juniores, mas há uma quantidade considerável de não empresários. O oposto é observado na nota 5. A partir disso, conclui-se então que a atividade de extensão se apresenta como potencializadora da competência.

Esses fatos denotam a empresa júnior como instrumento, por mais que em alguns casos neutro, ainda, por maioria, potencializador das competências analisadas nesta

dimensão. Esse fato leva, conseqüentemente, à conclusão de que a dimensão é potencializada pela participação no Movimento.

4.2 Análise sociodemográfica

Tendo por base a amostra de respondentes, nota-se que o curso está bem balanceado em comparação dos sexos, conforme quadro abaixo. Este fato denota uma conquista dado que, ao ser comparado com outras instituições, o cenário mostra-se diferente. No caso da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP), avaliados os matriculados que ingressaram entre 2000 e 2012 nota-se que somente 32% dos alunos eram mulheres, segundo Diaz (2019).

Quadro 5 – Análise do sexo dos respondentes

Sexo	Porcentagem
Feminino	50,23%
Masculino	49,76%

Elaborado pela autora.

Em relação à faixa etária, 1,86% dos respondentes tem abaixo de 18 anos. 90,69% tem faixa etária entre 18 e 24 anos, maioria já esperada por serem estudantes universitários. 6,97% tem entre 25 e 34 anos. 1 respondente entre 35 e 44 anos, representando 0,46% da população. Não houve nenhum respondente acima de 35 anos de idade. No que tange à renda mensal familiar, nota-se que 21,39% dos respondentes possui renda entre 1 e 5 salários mínimos, 28,37% tem entre 5 e 10 salários mínimos. 46,97% tem renda familiar maior que 10 salários mínimos. 2,32% tem como renda familiar menos de 1 salário mínimo. A prevalência é de uma faixa de renda menor, influenciada inclusive pela existência de cotas para alunos de baixa renda.

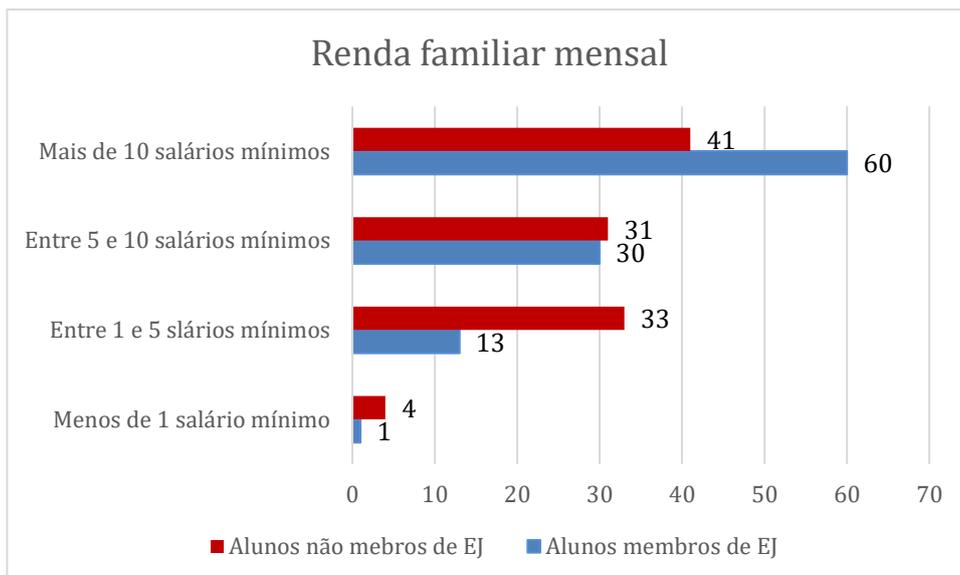


Gráfico 01: Renda mensal familiar comparativo empresários juniores e não juniores

Vale ressaltar que os alunos membros de Empresa Júnior tendem a ter renda mais elevada. Este fenômeno fica como recomendação para estudos futuros uma vez que a atividade de extensão recebe críticas por ser considerada elitista já que não proporciona remuneração aos participantes. Apesar disso, é notável que alunos de baixíssima renda (aqui considerada pela renda familiar mensal ser inferior a 1 salário mínimo), estão presentes no Movimento, mesmo que de maneira tímida. Nota-se que a atividade de extensão não é restrita a alunos de maior renda, mas talvez se mostre mais atrativa a esse público.

5. CONCLUSÃO

A partir deste estudo, foi possível analisar a literatura acerca do tema de competências transversais, sendo realizado um levantamento daquelas mais citadas e discutidas pelos autores, bem como a importância destas para o mercado de trabalho atual. Nota-se uma falta de coesão dos autores sobre uma lista fixa de quais seriam as competências mais relevantes, mas foi possível realizar um levantamento de quarenta competências mais citadas na literatura.

A seção dedicada ao referencial teórico permitiu também aprofundamento do tema Movimento Empresa Júnior, estudando mais a fundo o histórico das empresas juniores, tanto internacional, quanto nacionalmente, tornando o tema mais tangível, visto que este pode ser considerado recente. Foi abordada esta, como projeto de extensão, seu potencial preparatório dos alunos, para o mercado de trabalho, dado que este foi o considerado papel da Universidade. Notou-se a necessidade de análise de como a

Universidade pode melhor capacitar os estudantes, em termos de competências transversais, tendo em conta sua relevância comprovada.

A partir da categorização realizada, foi possível sumarizar as 40 competências em 11 macrodimensões, baseando-se na literatura. A análise de cada uma delas em relação à média das notas obtidas pelos dois perfis de alunos de interesse, revelou quantitativo superior unânime se tratando dos alunos que participaram do Movimento, em comparação com os que assim não o fizeram. Dessa forma, indica-se para a Universidade que este tipo de atividade seja fomentada, dado que ela pode suprir eventuais gaps em relação à competências transversais nos alunos de Administração. O levantamento do estado atual de expressão de cada uma das 40 competências pelos discentes analisados, também se mostra como informação relevante para a Universidade.

Recomenda-se, para estudos futuros, que a pesquisa seja aplicada para outras atividades oferecidas no âmbito da Universidade como Centro Acadêmico, Liga de Mercado Financeiro e Grupos de Pesquisa, no intuito de comparar se estas também contribuem para a potencialização das competências transversais. É válido também a aplicação da pesquisa em alunos de outros cursos de graduação para análise da replicabilidade de resultados e consequente generalização da indicação. Além disso, como citado, indica-se também aprofundamento na temática de diferenciação de renda dos discentes que participaram da atividade de extensão realizada, bem como dos que não o fizeram, com o intuito de analisar como o fomento à participação de estudantes de menor renda na atividade pode ser incentivado pela Universidade, dado o não retorno financeiro preconizado por esta. O fator renda se configura também como limitador desta pesquisa, uma vez que não é possível analisar se os ingressantes na Empresa Júnior o assim fizeram por já terem uma preparação prévia advinda de atividades complementares anteriores à Universidade. Fica como recomendação também esta análise em estudos futuros.

Nota-se aplicabilidade desta pesquisa também para empresas de mercado ao avaliarem pessoas em seleções para ocupação de cargos profissionais. A partir do estudo, é possível notar quais competências são mais potencializadas pela atividade de extensão e consequentemente, direcionamentos podem ser aplicados a partir dos dados obtidos, com vistas à contratação do perfil alinhado ao que se deseja.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Eunice Lima Soriano de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 6, p. 6-11, 1995.

ANDRADE, Clarisse Soares Leite de. A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas. 2016. Tese de Doutorado.

ANGELONI, Maria Terezinha; FERNANDES, Caroline Brito. A comunicação empresarial: um estudo evolutivo das teorias das organizações. *Revista de Ciências da Administração*, v. 1, n. 2, p. 84-94, 1999.

ARRUDA, Â. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1).

BARBIERI, José Carlos. Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros. FGV Editora, 2003.

BERMUDES, Wanderson Lyrio, et al. Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. *Vértices, Campos dos Goytacazes/RJ* 18.2 (2016): 7-20.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira (2007).

CUNHA, E. C. B. (2008). *A importância das redes de relacionamento para se formar uma parceria: um estudo de caso na ALESAT* (Master's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte).

FINARDI, K. R., Santos, J. M., & Guimarães, F. (2016). A relação entre línguas estrangeiras e o processo de internacionalização: evidências da coordenação de letramento internacional de uma universidade federal. *Interfaces Brasil/Canadá*, 16(1), 233-255.

GAVA, Rogério; SILVEIRA, Teniza da. A orientação para o mercado sob a ótica da empresa e dos clientes na indústria hoteleira gaúcha. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 2, p. 49-69, 2007.

JÚNIOR, Brasil. Conceito nacional de empresa júnior, 2012.

JÚNIOR, Brasil. Relatório Censo & Identidade, 2014.

MARASSI, Rodrigo Barraco, Mara Vogt, and Vania Tanira Biavatti. A Experiência em Empresa Júnior na Formação Acadêmica e as Possibilidades Empreendedoras na Carreira Profissional. *Encontro de estudos em empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, 2014.

MARX, R. (1997). Autonomia, trabalho em grupo e estratégia empresarial. O que há de novo neste final de século?. *São Paulo em Perspectiva*, 11(4).

MOURA, Denise, and Luis Perez Zotes. Competências Transversais e Desempenho Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa. *Sistemas & Gestão* 10.2 (2015): 254-269.

PAI, L. D. (2008). Governança corporativa & ética nas organizações. *Saber Acadêmico*, São Paulo, (06), 90-102.

PINTO, Rosa Marlene Pereira. *Aquisição e desenvolvimento de competências transversais e técnicas no Ensino Superior: Perspectivas dos estudantes e dos supervisores de estágio*. Diss. 2013.

ROCHA, Joana, Carlos Gonçalves, and Diana Aguiar Vieira. Competências Transversais: Percepção de estudantes do 1º ano do ensino superior. *Apoio Psicológico no Ensino Superior: Um olhar sobre o futuro* (2012): 196-206.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, 2005.

SARDINHA, F., Palhares, P., & Azevedo, F. J. F. D. (2009). Literacia e numeracia: uma experiência pedagógica no 1º ciclo do ensino básico.

SIGNOR, C. P., & Moraes, E. (2016). A importância da gestão de conflitos nas organizações. *Revista de Administração e Comércio Exterior* (ISSN: 2447-2719), 2(1), 90-113.

SILVA, Paulo António Gonçalves da. *Competências transversais dos licenciados e sua integração no mercado de trabalho*. Diss. 2009.

SILVA, Rita Sara Santos. *As competências transversais de graduados de economia e gestão na interface universidade-mundo do trabalho*, 2017.

STACHIU, Mariana; TAGLIAMENTO, Grazielle; POLLI, Gislei Mocelin.
Empregabilidade e carreira de universitários: uma visão da psicologia social comunitária.
Bol. - Acad. Paul. Psicol., São Paulo, v. 38, n. 94, p. 15-25, jan. 2018.

ANEXOS

Anexo I – Questionário (aplicado virtualmente)

Esta pesquisa se caracteriza como parte do trabalho de conclusão do curso de Administração da aluna Nathália Azarias de Souza, sob orientação do professor Doutor Caio Costa. Ela versa sobre as competências transversais (também conhecidas como soft skills) dos alunos de Administração da Universidade de Brasília.

Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder o questionário objetivo a seguir com as devidas orientações para preenchimento. É importante ressaltar que as questões sociodemográficas ao fim buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa.

Os dados obtidos são de caráter confidencial e serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Endereço de e-mail: _____

Você é aluno de Administração? Sim Não

Qual seu semestre, considerando sua data de ingresso na Universidade?

Você fez/faz parte da empresa júnior? Sim Não

Classifique de 1 a 5, tendo como base sua percepção em relação à si mesmo em âmbito profissional, no que diz respeito aos comportamentos observáveis a seguir, considerando a escala:

1- Discordo totalmente

2- Discordo parcialmente

3- Nem concordo nem discordo

4- Concordo parcialmente

5- Concordo totalmente

Comportamento observável
<p>Consigo utilizar computadores, bases de dados, e-mail e internet</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Transmito informações a outras pessoas de forma eficaz</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Escrevo de forma eficaz de forma que os destinatários da escrita compreendam a mensagem</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Consigo trabalhar bem em equipe, mantendo relações apropriadas com os membros da equipe</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Tenho como referência o cliente e suas necessidades no desenvolvimento de atividades profissionais</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Identifico problemas e consigo analisar informações relacionadas a eles para avaliar alternativas e implementar soluções</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Consigo utilizar raciocínio lógico-matemático</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Consigo me expressar de forma oral e escrita em um ou mais línguas estrangeiras</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Consigo resolver problemas e enfrentar situações sem necessidade de perguntar a outras pessoas</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Respondo positivamente às mudanças externas</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>

<p>Procuo novas formas de fazer as coisas</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Consigo gerir uma equipe, no sentido de alcançar objetivos comuns</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Consigo compilar, codificar, categorizar ou verificar informações ou dados</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Consigo estabelecer um plano de ação para alcançar um objetivo específico</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Convivo bem com a multiculturalidade/diversidade</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Consigo identificar as vantagens e desvantagens de uma determinada situação, ideia, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Ajo de acordo com as normas éticas</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Consigo compreender o funcionamento básico de uma empresa, bem como o ambiente em que a mesma opera</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Consigo trabalhar sobre pressão mantendo os níveis de desempenho</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Confio em minhas capacidades e, conseqüentemente, consigo assumir responsabilidades e responder por elas</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>

<p>Domino um vasto leque de conhecimentos, relacionados a diferentes áreas (sociedade, política, ambiente, educação, cultura...), aproveitando-os para a tomada de decisão e definição de objetivos</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Tenho curiosidade de aprender coisas novas</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Realizo tarefas tendo em conta todas as áreas envolvidas, não interessando se a tarefa é pequena ou grande</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Consigo convencer outros, através de argumentos lógicos e embasados</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Consigo questionar pessoas, no sentido de conseguir informação para tomar decisões ou de levar o interlocutor a refletir</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Consigo escutar os outros, compreendendo informações e opiniões diferentes das minhas</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Consigo me relacionar com outras pessoas de forma eficaz, me comunicando assertivamente, de forma a ganhar confiança e cooperação, diminuindo as possibilidades de aparecimento de conflitos</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Consigo colocar ideias em prática</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Tenho habilidades de negociação</p> <p><input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5</p>
<p>Me comporto bem em eventos organizacionais</p>

<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Identifico oportunidades e sou proativo em promover ideias e soluções potenciais <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Não desisto diante de problemas <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Consigo pensar com clareza e manter atenção concentrada sob pressão <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Consigo analisar informações e alternativas para escolher a melhor solução <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Trabalho com dedicação, além do que é exigido <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Consigo gerenciar e resolver conflitos <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Motivação dos outros <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Crio e desenvolvo laços/redes de contato <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Assumo riscos <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Consigo contribuir para o desenvolvimento de outros <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Qual seu sexo? Feminino Masculino Prefiro não dizer

Idade: menor de 18 anos

18 a 24 anos

25 a 34 anos

35 a 44 anos

45 a 54 anos

Mais de 54

Qual sua renda familiar?

Menos de 1 salário mínimo

Entre 1 e 5 salários mínimos

Entre 5 e 10 salários mínimos

Mais de 10 salários mínimos

**Quadro 6 - Competências transversais identificadas na revisão da literatura
versão completa**

Número	Competência	Autores	Designação da competência pelos autores
1	Tecnologias de Informação e Comunicação	Hawkins & Winter (1995)	Utilização de TIC
		Hogarth et al (2001)	Informática na ótica do utilizador
		González e Wagenaar (2003)	Capacidade de utilização de software genérico
		Nabi & Bagley (1999)	Processamento Word
		Nabi & Bagley (1999)	Folha de cálculo
		Nabi & Bagley (1999)	Base de dados
		Stewart & Knowles (2000)	TIC
		McLarty (2000)	TIC
2	Comunicação oral	Nabi & Bagley (1999)	Apresentação oral
		Hogarth et al (2001)	Comunicação oral e escrita
		González e Wagenaar (2003)	Capacidade de utilização e adaptação de diversas técnicas de comunicação oral e escrita com os utilizadores de informação
		Smith et al (1989)	Comunicar as ideias oralmente
		Smith et al (1989)	Selecionar o canal de comunicação apropriado
		Stewart & Knowles (2000)	Comunicação escrita e oral
		McLarty (2000)	Comunicação
		Allen (1993)	Comunicação
		Stuart & Dahm (1999)	Comunicação
		Goleman (2000)	Comunicação
3	Comunicação escrita	Smith et al (1989)	Comunicar as ideias de forma escrita
		González e Wagenaar (2003)	Capacidade de utilização e adaptação de diversas técnicas de comunicação oral e escrita com os utilizadores de informação
		Rees et al (2007)	Comunicação escrita
		Hawkins & Winter (1995)	Capacidades de escrita

		Stewart & Knowles (2000)	Comunicação oral e escrita
4	Trabalho em grupo	Hogarth et al (2001)	Trabalho em grupo
		González e Wagenaar (2003)	Trabalho em grupo/trabalhar com outros
		Rees et al (2007)	Trabalho em grupo
		Nabi & Bagley (1999)	Trabalho em grupo
		Smith et al (1989)	Trabalho em equipe
		Stewart & Knowles (2000)	Trabalho em equipe
		McLarty (2000)	Trabalho em grupo
		Allen (1993)	Capacidades de grupo
		Goleman (2000)	Capacidades de grupo
5	Orientação para o cliente	Hogarth et al (2001)	Relacionamento com clientes
		Goleman (2000)	Orientação para o serviço
6	Resolução de problemas	Hogarth et al (2001)	Resolução de problemas
		Cabral-Cardoso & Gonçalves (1995)	Resolução de problemas
		Stewart & Knowles (2000)	Resolução de problemas
		Allen (1993)	Resolução de problemas
		Hawkins & Winter (1995)	Resolução de problemas
		Stuart & Dahm (1999)	Resolução de problemas
7	Numeracia	Smith et al (1999)	Compreender informação numérica rapidamente e com precisão
		Nabi & Bagley (1999)	Numeracia
		Hogarth et al (2001)	Numeracia e literacia
		Stewart & Knowles (2000)	Numeracia
8	Línguas estrangeiras	Cabral-Cardoso & Gonçalves (1995)	Domínio de línguas estrangeiras
		González e Wagenaar (2003)	Conhecimento oral e escrito de uma língua estrangeira (preferencialmente o inglês)
		Hogarth et al (2001)	Línguas estrangeiras
		McLarty (2000)	Habilidades linguísticas
9	Autonomia	Nabi & Bagley (1999)	Independência
		González & Wagenaar (2003)	Capacidade de aprendizagem autônoma/Autonomia

10	Adaptação à mudança	González & Wagenaar (2003)	Capacidade para adaptação à mudança
		Nabi & Bagley (1999)	Flexibilidade
		McLarty (2000)	Flexibilidade
		Goleman (2000)	Adaptabilidade
11	Inovação/criatividade	González & Wagenaar (2003)	Capacidade para empreender melhorias e propor inovações
		Pires (1994)	Criatividade
		Cabral-Cardoso & Gonçalves (1995)	Inovação
		Smith et al (1999)	Mostrar criatividade e imaginação no pensamento
		Stewart & Knowles (2000)	Criatividade
		McLarty (2000)	Criatividade
		Stuart & Dahm (1999)	Pensamento criativo
12	Liderança	Stewart & Knowles (2000)	Capacidade de liderança
		González & Wagenaar (2003)	Capacidade de gestão e liderança
		Pires (1994)	Liderança
		Nabi & Bagley (1999)	Liderança
		Smith et al (1999)	Liderança
		McLarty (2000)	Liderança
13	Recolha e tratamento de informação	González & Wagenaar (2003)	Capacidade de análise e síntese, aplicados à gestão e organização de informação
		Rees et al (2007)	Análise
		Nabi & Bagley (1999)	Pesquisar informações
		Nabi & Bagley (1999)	Avaliação de informação
		Cabral-Cardoso & Gonçalves (1995)	Análise de informação e elaboração de relatórios
		Stuart & Dahm (1999)	Capacidade analítica
14	Planejamento/Organização	González e Wagenaar (2003)	Capacidade de organização e planificação do próprio trabalho
		Pires (1994)	Sentido de organização
		Rees et al (2007)	Planejamento e Organização
		Nabi & Bagley (1999)	Gestão do tempo
		Nabi & Bagley (1999)	Planejamento/Organização
		Nabi & Bagley (1999)	Estabelecimento de prioridades

		Cabral-Cardoso & Gonçalves (1995)	Planejamento/Organização
		Smith et al (1999)	Especificar objetivos
		Smith et al (1999)	Estabelecer prioridades
		Smith et al (1999)	Organizar o próprio trabalho
		Stewart & Knowles (2000)	Organização
		McLarty (2000)	Planejamento
		Hawkins & Winter (1995)	Planejamento da ação
		Cabral-Cardoso & Gonçalves (1995)	Gestão de projetos
15	Conviver com a multiculturalidade/diversidade	González e Wagenaar (2003)	Reconhecimento da diversidade e da multiculturalidade nos contextos de trabalho
16	Espírito crítico	González e Wagenaar (2003)	Raciocínio crítico na análise e valorização de alternativas
		Rees et al (2007)	Julgamento/Espírito crítico
		Pires (1994)	Espírito crítico
		Nabi & Bagley (1999)	Capacidade crítica
		Smith et al (1989)	Pensamento crítico
17	Compromisso ético	González e Wagenaar (2003)	Compromisso ético nas relações com as pessoas e na gestão da informação
18	Sensibilização para os negócios	McLarty (2000)	Conhecimento do mercado
		McLarty (2000)	Conhecimento do produto
		McLarty (2000)	Conhecimento do setor
		Rees et al (2007)	Sensibilidade organizacional
19	Tolerância ao stress	Nabi & Bagley (1999)	Tolerância ao stress
20	Autoconfiança	Pires (1994)	Autoconfiança
		Hawkins & Winter (1995)	Confiança
		McLarty (2000)	Confiança
		Hawkins & Winter (1995)	Autoconfiança
		Goleman (2000)	Autoconfiança
21	Cultura geral	Hawkins & Winter (1995)	Conhecimento/ Cultura geral
22	Disponibilidade para aprendizagem contínua	Cassidy (2006)	Estratégias de aprendizagem
		Harvey et al (1997)	Eficácia na aprendizagem
		Qwek (2005)	Competências de aprendizagem
		Kearns (2001)	Aprender a aprender
23	Atenção ao detalhe	Rees et al (2007)	Atenção ao detalhe
24	Influência/Persuasão	Rees et al (2007)	Influência

		Stewart & Knowles (2000)	Persuasão
		Stuart & Dahm (1999)	Influência
		Cabral-Cardoso & Gonçalves (1995)	Questionamento
25	Capacidade para questionar	Rees et al (2007)	Questionamento
26	Capacidade para ouvir	Smith et al (1989)	Escutar o ponto de vista de outros
		Rees et al (2007)	Capacidade de ouvir
		Nabi & Bagley (1999)	Escuta
27	Relacionamento interpessoal	Stewart & Knowles (2000)	Relacionamento interpessoal
		Stuart & Dahm (1999)	Relacionamento interpessoal
		Cabral-Cardoso & Gonçalves (1995)	Relacionamento interpessoal
		McLarty (2000)	Habilidades sociais
		Rees et al (2007)	Sensibilidade interpessoal
28	Planejamento – ação	Hawkins & Winter (1995)	Planejamento-ação
		Smith et al (1989)	Pôr ideias em prática
29	Negociação	Hawkins & Winter (1995)	Negociação
		Cabral-Cardoso & Gonçalves (1995)	Negociação
		Smith et al (1989)	Capacidade de negociação
		Hawkins & Winter (1995)	Negociação
		Stuart & Dahm (1999)	Capacidade de negociação e influência
30	Apresentação pessoal	Hawkins & Winter (1995)	Apresentação
31	Iniciativa	Nabi & Bagley (1999)	Iniciativa
		Pires (1994)	Espírito de iniciativa
		Stewart & Knowles (2000)	Iniciativa
		Hawkins & Winter (1995)	Exploração e criação de oportunidades
32	Persistência	Nabi & Bagley (1999)	Tenacidade/persistência
		Pires (1994)	Perseverança
		Goleman (2000)	Otimismo
33	Autocontrole	Pires (1994)	Autocontrole
		Goleman (2000)	Autodomínio
34	Tomada de decisão	Nabi & Bagley (1999)	Tomada de decisão
		Cabral-Cardoso & Gonçalves (1995)	Tomada de decisão
		Hawkins & Winter (1995)	Tomada de decisão
		Smith et al (1989)	Avaliar alternativas

35	Motivação	Stewart & Knowles (2000)	Motivação
		Cabral-Cardoso & Gonçalves (1995)	Motivação
		McLarty (2000)	Motivação
		McLarty (2000)	Comprometimento/empenho
		McLarty (2000)	Dedicação
		McLarty (2000)	Entusiasmo
36	Gestão de conflitos	Goleman (2000)	Gestão de conflitos
		Smith et al (1989)	Resolução/gestão de conflitos
		Cabral-Cardoso & Gonçalves (1995)	Gestão de conflitos
37	Motivação dos outros	Cabral-Cardoso & Gonçalves (1995)	Motivação dos outros
		Smith et al (1989)	Motivar outros
		Goleman (2000)	Inspiração de confiança
38	Criação de laços/redes	Hawkins & Winter (1995)	Rede de contatos
		Goleman (2000)	Criar laços
39	Assumir riscos	Hawkins & Winter (1995)	Trabalhar com incerteza
40	Desenvolvimento de outros	Goleman (2000)	Desenvolver os outros

Fonte: Silva (2008) adaptado.