



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

VINÍCIUS NEPOMUCENO NOGUEIRA

A PARTICIPAÇÃO DISCENTE EM EMPRESAS JUNIORES E O
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NA ÁREA DE
VENDAS

FORTALEZA – CE

2025

VINÍCIUS NEPOMUCENO NOGUEIRA

A PARTICIPAÇÃO DISCENTE EM EMPRESAS JUNIORES E O
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NA ÁREA DE
VENDAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e
Contabilidade do Departamento de Administração
como requisito básico para a conclusão do Curso
de Administração de Empresas.

Orientador (a): Profa. Dra. Luma Louise Sousa
Lopes.

FORTALEZA – CE

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

N716p Nogueira, Vinícius.
A PARTICIPAÇÃO DISCENTE EM EMPRESAS JÚNIOR E O DESENVOLVIMENTO
DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NA ÁREA DE VENDAS / Vinícius Nogueira. – 2025.
109 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração,
Fortaleza, 2025.

Orientação: Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes.

1. Competências profissionais. 2. Empresa Júnior. 3. Vendas. I. Título.

CDD 658

VINÍCIUS NEPOMUCENO NOGUEIRA

A PARTICIPAÇÃO DISCENTE EM EMPRESAS JUNIORES E O
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NA ÁREA DE
VENDAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e
Contabilidade do Departamento de Administração
como requisito básico para a conclusão do Curso
de Administração de Empresas.

Orientador (a): Profa. Dra. Luma Louise Sousa
Lopes.

Aprovado em: 27/02/2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Luma Louise Sousa Lopes (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Giselle Cavalcante Queiroz
Universidade Federal do Ceará (UFC)

RESUMO

O desenvolvimento de competências profissionais de estudantes acadêmicos se dá por meio da formação universitária, constituída pelo conteúdo fornecido pelas universidades, e pelas experiências práticas com a participação em atividades extracurriculares, por exemplo, as empresas juniores – associações de fins educacionais e sem fins lucrativos, geridas somente por estudantes e supervisionadas, no Ceará, pela FEJECE, que promove a jornada das empresas juniores, organizando iniciativas que proporcionam a extensão e suporte à vivência empresarial das EJs cearenses. Com essa combinação, é possível aproximar os alunos dos conhecimentos teóricos obtidos na faculdade e da vivência prática obtida fora da sala de aula, proporcionando a profissionalização dos discentes. Diante deste contexto, o objetivo geral desta pesquisa é compreender como a atuação em empresas juniores, na área de vendas, contribui para o desenvolvimento de competências profissionais dos estudantes. Dessa forma, foi elaborada uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, por meio de uma estratégia de levantamento qualitativo, com a coleta de dados por fontes primárias, através da aplicação de entrevistas semiestruturadas com um grupo de 10 estudantes que fazem, ou já fizeram, parte do Movimento Empresa Júnior no Ceará, com a técnica de análise de conteúdo. A pesquisa mostrou que as principais competências técnicas desenvolvidas durante a experiência na empresa júnior na área de vendas são saber utilizar a ferramenta de *Costumer Relationship Management*, o Pacote Office e aplicar técnicas de vendas. Enquanto as comportamentais são saber se relacionar com clientes, passar confiança aos clientes, autocontrole emocional, resolução de conflitos, liderança, proatividade e saber falar com as palavras certas. Além disso, também discutiu-se que as principais contribuições da participação dos estudantes na empresa júnior são o fomento oferecido ao desenvolvimento de competências para que os estudantes ingressem no mercado de trabalho, as iniciativas das EJs e da FEJECE em desenvolver as competências dos discentes, por meio de eventos e ações, e a visão por parte dos estudantes de que a FEJECE colabora mais para o desenvolvimento de competências comportamentais.

Palavras chave: Competências profissionais; Competências técnicas; Competências comportamentais; Empresa Júnior; Vendas.

ABSTRACT

The development of professional skills of higher education students occurs through university education, which consists of the content provided by universities, as well as practical experiences by participating in extracurricular, for example, junior enterprises – educational and non-profit associations, managed only by students and supervised, in Ceará, by FEJECE, responsible for promoting the journey of junior enterprises, organizing initiatives that provide extension and support to the business experience of junior enterprises in Ceará. Through this combination, it is possible to bring students closer to the theoretical knowledge obtained in college and the practical experience obtained outside the classroom, providing the students' professionalization. Given this context, the general objective of this research is to understand how working in junior enterprises, in the sales area, contributes to the development of students' professional skills. Thus, a descriptive and qualitative research was developed through a quantitative survey, with technical bibliographic and field procedures, with data collection from primary sources, through the application of semi-structured interviews with a group of 10 students who are, or have been, part of the Junior Enterprise Movement in the state of Ceará, using the content analysis technique. The research showed that the main hard skills developed during the experience in the junior company in the sales area are knowing how to use the Customer Relationship Management tool, the Office Package and applying sales techniques. While the soft skills are knowing how to relate to customers, instilling confidence in customers, emotional self-control, conflict resolution, leadership, proactivity and knowing how to speak with the right words. In addition, it was also discussed that the main contributions of student participation in the junior enterprise are the promotion offered to the development of skills so that students can enter the job market, the initiatives of business enterprises and FEJECE to develop students' skills, through events and actions, and the view on the part of students that FEJECE contributes more to the development of behavioral skills.

Keywords: Professional skills; Hard skills; Soft skills; Junior Enterprise; Sales.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Conceito de competência profissional.....	15
Figura 2 – Elementos para uma estratégia de desenvolvimento de <i>soft-skills</i>	18

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências Técnicas dos Vendedores	19
Quadro 2 – Competências Técnicas dos Vendedores segundo Miguel (2004).....	20
Quadro 3 – Quadro comparativo de competências técnicas	23
Quadro 4 – Competências Comportamentais dos Vendedores	24
Quadro 5 – Competências Comportamentais dos Vendedores segundo Carneiro (2016).....	25
Quadro 6 – Quadro comparativo de competências comportamentais.....	27
Quadro 7 – Quadro de Referencial Teórico	28
Quadro 8 – Perfis dos entrevistados	39
Quadro 9 – Competências técnicas mencionadas pelos entrevistados	41
Quadro 10 – Quadro de menções de competências técnicas desenvolvidas	43
Quadro 11 – Competências comportamentais mencionadas pelos entrevistados	45
Quadro 12 – Quadro de menções de competências comportamentais desenvolvidas	47
Quadro 13 – Evidências das principais competências profissionais desenvolvidas por meio da atuação em empresas juniores.....	53

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

<i>BI</i>	<i>Business Intelligence</i>
<i>CRM</i>	<i>Customer Relationship Management</i>
EJ	Empresa Júnior
<i>ERP</i>	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FEJECE	Federação das Empresas Juniores do Ceará
IES	Instituição de Ensino Superior
MEJ	Movimento Empresa Júnior
<i>S.P.I.N.</i>	<i>Situation, Problem, Implication, Need-payoff</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: CONCEITOS E CLASSIFICAÇÃO NA ÁREA DE VENDAS.....	15
	2.1 Competências Técnicas.....	16
	2.2 Competências Comportamentais.....	17
	2.3 Competências Profissionais na Área de Vendas	18
3	HISTÓRICO DO MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR NO BRASIL E NO CEARÁ 32	
4	METODOLOGIA	35
	4.1 Estratégia da Pesquisa	35
	4.2 Procedimentos Técnicos.....	36
	4.3 Técnica de Coleta de Dados.....	36
	4.4 Técnica de Análise.....	37
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	39
	5.1 Competências Técnicas identificadas a partir das entrevistas.....	40
	5.2. Competências Comportamentais identificadas a partir das entrevistas.....	43
	5.3 Contribuição da Participação em Empresas Juniores para o Desenvolvimento das Competências Profissionais	48
	5.4 Evidenciação do desenvolvimento de competências profissionais dos estudantes por meio da atuação nas empresas juniores.....	53
6	CONCLUSÃO	58
	REFERÊNCIAS.....	60
	APÊNDICES.....	64
	ANEXOS	109

1 INTRODUÇÃO

No âmbito universitário, existe a expectativa, por parte dos discentes, de que a formação acadêmica em sala de aula por si só garanta a consolidação do indivíduo como profissional, além do desenvolvimento das competências necessárias para o exercício das atividades do seu futuro ofício. Entretanto, o mercado de trabalho exige uma experiência relevante do estudante que ingressa no mesmo. Logo, a experiência desenvolvida fora de sala, na prática, representa um fator essencial ao aperfeiçoamento das competências necessárias para executar as atividades do segmento em que o discente deseja trilhar sua carreira.

Nesse sentido, dentro do contexto organizacional, conceitua-se o termo competência como o conjunto de saberes-fazeres requerido às atividades de uma função, ligado ao indivíduo responsável por colocá-los em prática, diante de um contexto sócio-técnico e cultural de aplicação (Weill-Fassina; Pastré, 2007). Na mesma linha de raciocínio, as competências profissionais tratam-se de uma combinação de conhecimentos, de saberes-fazeres, de experiências e comportamentos, aplicados cotidianamente diante de um contexto específico de uma organização, que possam ser replicados em posteriores aplicações (Bomfim, 2012).

As competências são compostas por três pilares: conhecimento, habilidade e atitude (Palhano; Buzzarello, 2021). Com isso, os conhecimentos e habilidades representam as competências técnicas, e as atitudes representam as competências comportamentais (Palhano; Buzzarello, 2021). Em definição, as competências técnicas são as relacionadas a métodos, processos, técnicas estabelecidas para a realização uma atividade específica, tão como as habilidades de utilizar certas ferramentas relacionadas a uma atividade, de forma que são adquiridas por meio da aprendizagem educacional e da aplicação prática dos conhecimentos (Palhano; Buzzarello, 2021). Já as comportamentais são as capacidades socioemocionais que são mais tangíveis às atitudes pessoais de um indivíduo, do que seus conhecimentos prévios (Palhano; Buzzarello, 2021).

Para Naidon (2010), normalmente, na realidade das organizações, os profissionais costumam ser agrupados em conformidade com as competências técnicas e comportamentais possuídos por si para o desempenho de suas atividades e tarefas. Nesse sentido, exemplifica-se a área de vendas que, segundo Meiberg (2015), representa uma das alavancas básicas para a elaboração de uma estratégia

de marketing e possui como foco gerar a efetivação, ou estimulação, de um consumo de um produto ou serviço. Nisso, convergindo as considerações referentes a função da área de vendas em uma organização, considera-se que para os profissionais que desejam ascender dentro de uma empresa, na hierarquia de um setor de vendas, os mesmos devem possuir competências técnicas e comportamentais, tais como: flexibilidade, criatividade, inovação, empreendedorismo, iniciativa, relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, negociação, espírito de equipe, bom humor, entusiasmo, espírito de servir, humildade, extroversão, persuasão, atenção a detalhes, participação, cooperação, facilidade de trabalhar com metas, foco em resultados, empatia, agilidade, entre outros (Naidon, 2010).

No que tange ao desenvolvimento destas competências, conforme Santos (2010), a capacitação de habilidades dos estudantes universitários, durante a formação universitária, constitui-se da exploração do conteúdo fornecido pelas instituições de ensino, tão como as experiências práticas, tais como a participação em atividades extracurriculares, estágios e projetos de extensão. Assim diminui-se a diferença entre os conhecimentos obtidos na faculdade de forma somente teórica, e a experiência prática obtida no ambiente externo à universidade, proporcionando, assim, a profissionalização dos estudantes acadêmicos (Santos, 2010).

Nesse sentido, considerando as atividades e projetos extracurriculares das universidades, menciona-se a empresa júnior que representa uma oportunidade para que os estudantes venham a ocupar funções organizacionais representativas às que se dedicarão no futuro como profissionais - ao mesmo tempo que ocorrerá a troca de conhecimentos com as empresas às quais vierem a prestar serviços (Ziliotto; Berti, 2012). As empresas juniores encontram-se inseridas em um ecossistema conhecido como a Brasil Júnior – Confederação Brasileira das Empresas Juniores –, cuja finalidade é proporcionar a representação das empresas juniores em nível nacional, e desenvolver o Movimento Empresa Júnior (MEJ) como um agente de educação empresarial para os estudantes de ensino superior (Ziliotto; Berti, 2012).

Com isso, levando em consideração os dados supracitados, fundamenta-se a seguinte questão de pesquisa: como a atuação em empresas juniores da Federação Cearense de Empresas Juniores (FEJECE), na área de vendas, contribui para o desenvolvimento de competências profissionais dos estudantes? O objetivo

geral da pesquisa é compreender como a atuação em empresas juniores, na área de vendas, contribui para o desenvolvimento de competências profissionais dos estudantes. Para tanto, são propostos os seguintes objetivos específicos: a) Identificar as competências técnicas desenvolvidas pelos participantes que atuaram na área de vendas em empresas juniores; b) Identificar as competências comportamentais dos participantes que atuaram na área de vendas em empresas juniores; c) discutir como, na percepção dos estudantes, sua participação em empresas juniores contribuiu para o desenvolvimento das competências profissionais apontadas.

Conforme Cortez, Veiga e Salvador (2019), com o investimento em experiências relacionadas de forma direta com a proposição do próprio negócio e tarefas de gestão favorece-se o desenvolvimento do potencial empreendedor entre estudantes. Nesse sentido, o Movimento Empresa Júnior tem se fortalecido ao longo dos anos, com a diversificação dos setores em que estão presentes e com a ampliação de suas atividades de prestação de serviços em diversos segmentos, contribuindo diretamente na formação de estudantes universitários (Cortez; Veiga; Salvador, 2019). Pois, cada vez que as tais empresas expandem seu escopo de atuação, elas despontam como laboratórios vivos de aprendizado prático, no qual os discentes possuem a oportunidade de adquirir experiência ao enfrentar desafios empresariais reais (Oliveira Júnior, 2023).

Logo, a fim de levantar dados referentes à temática abordada no presente trabalho, foi realizada uma busca na plataforma Google Acadêmico e nas bases de dados Periódicos CAPES e SPELL, utilizando o descritor “Desenvolvimento Competências”, “Vendas”, e “Empresas Júnior”, considerando as publicações do período de 2007 a 2024. Nisso, foram identificados trabalhos que avaliam os impactos da empresa júnior no desenvolvimento de competências profissionais a nível geográfico (Vieira, 2017); a nível de organização (Fernandes; Silva, 2017); e de profissão (Lima; Cantarotti, 2010). Entretanto, não foram mapeados trabalhos que tratassem especificamente sobre o desenvolvimento de competências por meio das empresas juniores, em uma área funcional específica, dentro de um âmbito geográfico.

Com isso, percebe-se uma lacuna existente de pesquisa em relação aos resultados de desenvolvimento de competências em empresas juniores. No intuito de reduzi-la, a presente pesquisa tem relevância à comunidade acadêmica por

buscar a ampliar a discussão referente a participação dos estudantes de nível superior no Movimento Empresa Júnior Cearense, na área de gestão de vendas, diante da perspectiva de competências profissionais.

A presente pesquisa estrutura-se em sete seções, com a introdução da temática abordada e com a apresentação do problema de pesquisa. Em seguida, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos, com a menção, por fim, da justificativa do estudo. Depois, encaminha-se para as seções de referencial teórico, nas quais constarão as descrições dos conceitos abordados que serviram de fundamentação teórica na produção deste trabalho.

Na próxima seção, serão abordadas as características da metodologia adotada para o presente estudo, que se trata de uma pesquisa descritiva de caráter qualitativo. Nisso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto ao público definido como objeto de estudo para a contextualização da análise e desenvolvimento de resultados.

As seções seguintes discutem, respectivamente, os resultados obtidos diante das entrevistas aplicadas com o público do presente estudo, concluindo com as considerações finais na qual indicaram-se os pontos mais relevantes observados com a partir da realização deste estudo, assim como, as contribuições para estimular novos trabalhos, tanto no campo do tema desenvolvido, quanto na metodologia de pesquisa empregada.

Em seguida, a última seção trata-se da reunião das referências bibliográficas utilizadas para a produção teórica e metodológica do presente estudo. Por fim, apresenta-se o apêndice, no qual consta o roteiro de entrevista semiestruturada e o quadro da análise de conteúdo obtido a partir das entrevistas aplicadas.

2 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: CONCEITOS E CLASSIFICAÇÃO NA ÁREA DE VENDAS

No âmbito educacional, conceitua-se competência como uma necessidade que o indivíduo necessita suprir para poder responder às adversidades as quais será exposto ao longo da vida (Zabala; Arnau, 2015). Logo, consiste na intervenção eficaz em âmbitos distintos da vida, diante de ações que se mobilizam de forma interrelacionada em atitudes e procedimentos (Zabala; Arnau, 2015).

Para Paiva e Melo (2008), o termo competência profissional define-se como o conjunto produtivo de competências compostas por saberes variados na perspectiva intelectual, técnico-funcional, comportamental, ética e política. Além disso, também afirma-se que o conjunto deve proporcionar resultados de reconhecimento pessoal, profissional, organizacional e social.

Nesse mote, as competências profissionais são representadas por conhecimentos, habilidades e atitudes que se traduzem em um alto desempenho profissional - na perspectiva de que o bom desempenho do colaborador está fundamentado na inteligência e personalidade dos mesmos (Bomfim, 2012). Nisso, conforme Palhano e Buzarello (2021), reinter-se que a competência profissional é composta por três aspectos: a) o conhecimento e b) a habilidade, que são traduzidas em competências técnicas; e c) a atitude, que representa as competências comportamentais, conforme a Figura 1:

Figura 1 – Conceito de competência profissional



Fonte: Adaptado de Bomfim (2012, p. 53)

2.1 Competências Técnicas

As competências técnicas, ou *hard skills*, tratam-se do conjunto de habilidades requeridas para o exercício de uma atividade profissional, tal como programação, matemática ou conhecimento linguístico (Reis, 2022). Em outras palavras, tratam-se de competências aplicadas, de características tangíveis, mensuráveis e testadas, validadas por certificação ou diploma, que demonstre o saber-fazer da profissão.

As *hard skills*, ou habilidades difíceis, são aquelas adquiridas quando um indivíduo se inscreve em uma instituição de ensino e nela são assimilados diversos tipos de conhecimentos e conteúdos, que levaram o estudante a convergir em uma compreensão prática (Borges, 2021). Nesse sentido, as competências técnicas são as habilidades que podem ser aprendidas e quantificadas, por meio de atividades educacionais e avaliadas em processos seletivos para comparação com outros candidatos. São as capacidades técnicas do indivíduo em realizar suas atividades e tarefas empregatícias (Ely, 2022).

A formação de competências técnicas resulta de várias fontes, assim como a maioria dos conhecimentos humanos. Afinal, as competências envolvem aprendizagens sociais e comunicacionais, desenvolvidas tanto em iniciativas educativas quanto em contextos não formativos (Paiva, 2023).

Nesse sentido, a experiência profissional construída no dia a dia é responsável por grande parte da formação de competências técnicas (Galvão; Silva, 2012). Os maiores poderes de influência diante da experiência profissional são a experiência social e a educação formal, nessa ordem (Galvão; Silva, 2012). A posição obtida pela educação formal chamou atenção pelo fato de a via não ter sido a que mais contribuiu para o processo de formação das competências, mas sim a experiência adquirida no contexto laboral (Galvão; Silva, 2012).

Com isso, observa-se que o desenvolvimento de *hard skills* não se limitam a conhecimentos teóricos ou tarefas específicas, nem limitado a ambientes específicos (Paiva, 2023). Logo, elas devem ser estimuladas, tal como proposto pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, em 1997, com a estruturação educacional baseada em competências essenciais, reconhecendo sua importância para resolver problemas complexos, envolvendo capacidades, conhecimentos, atitudes e valores aplicados em contextos específicos (Paiva, 2023).

2.2 Competências Comportamentais

As competências comportamentais, ou *soft skills*, tratam-se dos atributos pessoais do indivíduo, ou seja, as aptidões pessoais e interpessoais, além de seus talentos (Reis, 2022). Exemplificam-se a capacidade de trabalhar em equipe, a comunicação, a liderança e a resolução de conflitos. As *soft skills* são caracterizadas por se tratarem de habilidades com um processo mais longo de aprendizagem, em comparação às *hard skills*. Porém, as mesmas são consideradas multidisciplinares, no sentido de poderem ser aplicadas em diversas situações (Reis, 2022).

As *soft skills* são avaliadas nos profissionais a partir da observação do modo de agir, das competências sociais, conhecimentos, habilidades e atitudes, filosofia de trabalho e personalidade dos indivíduos (Ely, 2022). Nesse contexto, considera-se que as mesmas são as habilidades que não podem substituídas pela tecnologia, por se tratarem de habilidades cognitivas gerais, tais como o pensamento crítico e competências sociocomportamentais, como gestão e reconhecimento de emoções que otimizam o trabalho em equipe (Ely, 2022).

Na perspectiva de Borges (2021), as competências comportamentais são consideradas, pelos empregadores, as mais reconhecidas em processos de recrutamento e seleção. Ressalta-se a falta de sucesso profissional de recém-formados, pelos motivos destes buscarem apenas apresentar ou demonstrar suas qualificações técnicas, ignorando suas habilidades comportamentais, que ajudam no desenvolvimento de suas atividades empregatícias (Borges, 2021).

As competências devem ser frequentemente monitoradas e geridas para assegurar a eficácia da consolidação das mesmas, evitando assim, lacunas entre o resultado esperado de um colaborador e seu verdadeiro desempenho. Afinal, o desempenho do colaborador pode vir a declinar com a ausência de *feedbacks* regulares (Paiva, 2023).

Conforme Nascimento (2019), existem diversas formas para o desenvolvimento de competências, que variam em conformidade às capacidades em questão. De forma efetiva, atribuem-se algumas características essenciais para a elaboração de uma estratégia eficaz para o desenvolvimento de *soft skills*, tal como observado na Figura 2:

Figura 2 – Elementos para uma estratégia de desenvolvimento de *soft-skills*



Fonte: Adaptado de Nascimento (2019).

Além disso, uma das formas mais eficazes de aprendizado de *soft skills* é por meio de experiências *hands-on*, ou seja, quando o conhecimento é posto em prática diante de um ambiente controlado, envolvendo situações de rotina dos colaboradores, com a realização de exercícios de reflexão e discussões para a consideração de diferentes perspectivas e uma maior internalização dos conceitos abordados (Nascimento, 2019).

2.3 Competências Profissionais na Área de Vendas

A profissão da área comercial parte da premissa da construção de relações de longo prazo com os clientes, adicionando, dessa forma, um valor benéfico tanto para o cliente como para a organização (Camarotto; Saccol, 2013). Nesse sentido, principalmente com a emergência de novas tecnologias, o profissional de vendas foi incorporando novas responsabilidades, como ajudar a manter a produtividade das vendas (Camarotto; Saccol, 2013).

Com isso, de acordo com Lucca (2018), na realidade organizacional da área de vendas das empresas, considera-se como relevante a importância da qualidade do atendimento prestado pelo vendedor, representando a ferramenta com maior poder de decisão do cliente em relação a uma compra. Diante da competitividade na qual o mercado se encontra, o vendedor possui um papel fundamental, comprovando que a sua competência no relacionamento com o cliente é a base do sucesso de uma empresa (Lucca, 2018).

Nesse sentido, conforme os estudos de Alperstedt (2011), Meinberg

(2015), Naidon (2010) e Lucca (2018) foram identificadas as seguintes competências técnicas, considerando conhecimentos e habilidade como básicos ao bom desempenho da função de vendas, no Quadro 1:

Quadro 1 – Competências Técnicas dos Vendedores

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	AUTOR
Conhecimento das normas e dos regulamentos internos	"[...] conhecer [...] as regras da empresa [...]"	Alperstedt (2011).
Conhecimento da estrutura organizacional, sistema de gestão, valores e hábitos	"[...] conhecer [...] a cultura organizacional [...] destacou-se a imprescindibilidade em conhecer o conceito de loja [...]"	Alperstedt (2011).
Conhecimento da história da organização	"[...] conhecer [...] a própria história da organização, tendo em vista que a cultura organizacional carrega forte influência de seu fundador, demonstrando o esforço e o trabalho dos pioneiros que iniciaram o negócio de forma simples [...]"	Alperstedt (2011).
Conhecimento sobre fornecedores	"[...] consideração pelo comprador de [...] fatores importantes [...] os benefícios de sistemas (fornecedor)"	Meinberg (2015).
Conhecimento sobre clientes	"[...] conhecer o cliente, suas necessidades e desejos [...]"	Meinberg (2015).
Conhecimento do "conceito" (padrão) de atendimento da empresa	"[...] os conhecimentos adequados ao contexto da loja, como [...] atender bem [...]"	Alperstedt (2011).
Conhecimento do relacionamento entre a função de vendas e das demais áreas da empresa (área de compras, processos internos, depósito, a entrada e saída de nota, a expedição, televendas)	"[...] operação do dia a dia do vendedor em cada uma das áreas da loja e dizem respeito ao conhecimento do produto e seus processos subjacentes, que são específicos."	Alperstedt (2011).
Conhecimento do sistema de RH, o plano de cargos e salários da empresa, e a possibilidade de mobilidade interna	"[...] perfil do vendedor, pelo recrutamento e seleção de vendedores, pelo treinamento e pelos sistemas de incentivo e remuneração, pela avaliação de desempenho, pelo plano de carreira para a força de vendas [...]"	Naidon (2010).
Conhecimento das tendências de mercado	"[...] o conhecimento das tendências nos diversos setores [...] de forma a melhor atender ao cliente que procura inovação e diferenciação."	Alperstedt (2011).
Conhecimento de técnicas de vendas	"Técnica de vendas diz respeito a como vender [...]"	Meinberg (2015).
Conhecimento da negociação	"[...] processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situação em que existam interesses comuns, complementares e opostos [...]"	Meinberg (2015).
Conhecimento de línguas	"[...] conhecimento de línguas, especialmente do espanhol e do inglês, em função dos turistas [...]"	Alperstedt (2011).
Conhecimento dos diferentes termos em diferentes mercados	"[...] conhecer os diferentes termos nos diferentes mercados. 'Um exemplo simples é o uso da palavra privada ou patente para designar um bacio ou um vaso sanitário' [...]"	Alperstedt (2011).
Conhecimento do produto	[...] identificar as motivações do cliente, pois 'uma venda bem-sucedida ocorre quando seu produto corresponde às necessidades, valores, e sentimentos do cliente'."	Lucca (2018).
Conhecimento do sistema	"[...] conhecimento do sistema operacional da	Alperstedt,

operacional da empresa	empresa, que descreve a trajetória do produto e do cliente, desde estoque, compra, entrega final até ao pagamento, fornecendo subsídios para o pós-venda e o retorno do cliente [...]"	2011.
Conhecimento do processo: atendimento, sistema de loja, distribuição, gerenciamento e acompanhamento do pedido e do produto, entrega (consequências da venda)	"[...] conhecimento [...] do processo de gestão da loja, que inclui a interconexão dos setores de vendas/atendimento, distribuição, gerenciamento e acompanhamento do pedido e do produto, entrega (consequências da venda), pagamento, financiamento etc."	Alperstedt, 2011.
Saber expressar-se e como expressar-se	"[...] saber expressar-se e como expressar-se com palavras e gestos adequados [...]"	Alperstedt, 2011.
Saber abordar o cliente	"[...] a capacidade de atender bem e abordar o cliente e negociar de forma oportuna [...]"	Alperstedt, 2011.
Habilidade de vender bem	"[...] os melhores vendedores vendem [...] soluções que atendem de forma singular às necessidades específicas de cada cliente."	Alperstedt, 2011.
Saber vender	"[...] colocar em prática os conhecimentos sobre vendas, produtos [...]"	Lucca, 2018.
Saber negociar	"[...] negociar preços e formas de pagamento e efetivar as vendas [...]"	Lucca, 2018.
Raciocínio lógico	"A força de vendas [...] abrange todas as responsabilidades da organização em abrir contatos e fechar negócios com os clientes [...] é preciso pensar de forma sistêmica, a partir de um conjunto de elementos que precisem ser entrosados de maneira mais harmoniosa possível."	Lucca, 2018.

Fonte: Adaptada de Alperstedt (2011), Meinberg (2015), Naidon (2010) e Lucca (2018).

Nisso, conforme o estudo de Miguel (2004), também foram mapeadas competências técnicas, enquadrados aos profissionais de vendas, apresentadas no Quadro 2, aquelas que foram identificadas em múltiplas referências pelo autor:

Quadro 2 – Competências Técnicas dos Vendedores segundo Miguel (2004)

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
Conhecimento de capacidades da empresa fornecedora	"[...] entendimento da cadeia produtiva de valor dos seus produtos para melhor alocação dos recursos às necessidades operacionais de seus clientes."
Conhecimento de comportamento de consultor empresarial	"Entende, antecipa e procura responder além das necessidades de seus clientes e consumidores no longo prazo. Elabora planos."
Conhecimento dos concorrentes do vendedor	"Monitorar desenvolvimento dos concorrentes que podem afetar as contas."
Conhecimento de Indústria / Mercado	"Compreende o que está acontecendo no mercado e na sua empresa."
Conhecimento de Indústria / Práticas e Tendências	"[...] estar atualizado com as técnicas, dados e novos conhecimentos através de leituras, cursos, viagens, etc."
Conhecimento de obtenção de dados	"Estuda [...] conceitos de marketing – promoções, merchandising e comportamento do consumidor – para aumentar participação."
Conhecimento de orientações da empresa	"Tem integridade e exprime positivamente seus valores e crenças pessoais de maneira consistente com os padrões éticos de sua empresa."

Conhecimento de práticas financeiras	“Entendimento e análise financeira”
Conhecimento de processo de vendas	“Conhecimento dos procedimentos da própria empresa [...] Preço e termos de vendas.”
Conhecimento de produtos da concorrência	“Conhecimento dos produtos, serviços e políticas de vendas dos concorrentes”
Conhecimento de produtos e serviços dos clientes	“Conhece o negócio do cliente [...] dando-lhe assessoria na condução de estratégias relacionadas a seus produtos.”
Conhecimento de produtos que comercializa	“Conhece os produtos – características e aplicações – que comercializa e seus benefícios para seus clientes, em especial, a lucratividade do cliente com sua comercialização.”
Conhecimento de requerimentos da empresa do comprador	“Conhece o negócio do cliente – forças e fraquezas [...]”
Apresentações de vendas	“Constrói relações com as pessoas chave para realizar suas metas e objetivos de vendas.”
Comunicação oral	“Estabelece sintonia nas comunicações com pessoas ou grupos, entende as mensagens e é entendido. Demonstra boa articulação ao comunicar idéias verbalmente [...]. Sabe utilizar recursos para influenciar e manter presença positiva.”
Diagnosticar problemas dos clientes	“Realiza esforços extras para atender as necessidades dos clientes. Resolve de forma rápida e eficaz os problemas do cliente.”
Gerência de conflitos	“Entende e resolve conflitos de interesses.”
Negociação	“Realiza acordos comerciais com os clientes de forma equilibrada, adicionando valor, em vez de concessões. Busca opções para atender os interesses dos clientes e da empresa.”
Organização	“Atividades básicas de vendas como planejamento [...]”
Ouvir	“[...] pergunta por mais detalhes sobre os assuntos, avalia as mensagens e fornece <i>feedback</i> .”
Relações com clientes	“Constrói relacionamentos verdadeiros com seus clientes [...]”
Resolução de problemas	“Apresenta idéias inovadoras através de pensamento divergente e fora dos padrões lógicos. Identifica conceitos novos para levar os negócios adiante.”
Técnica de vendas	“Aplicar técnicas de vendas, supera objeções e fecha acordos.”
Uso de tecnologia da informação	“[...] utiliza a informática como ferramenta para facilitar sua capacidade em identificar, selecionar e realizar contatos e negócios lucrativos.”
Venda adaptativa	“Estabelece credibilidade pela seleção das informações e benefícios que interessam aos clientes.”

Fonte: Adaptado de Miguel (2004).

Considerando e comparando as competências técnicas da área de vendas apontadas em cada quadro, observam-se sinergias, com suas semelhanças e diferenças, entre certas definições referentes a cada competência. No que se refere ao **conhecimento das normas e dos regulamentos internos**, a definição no Quadro 1 discorre sobre o inteiramento do profissional de vendas perante às regras da empresa, enquanto, na perspectiva do Quadro 2, fala-se sobre o conhecimento das orientações da empresa, de modo que os padrões éticos da mesma sejam alinhadas aos seus valores pessoais.

Sobre o **conhecimento sobre fornecedores**, de acordo com o Quadro 1,

consideram-se os benefícios apresentados pelos fornecedores de cada empresa, enquanto conforme o Quadro 2, entende-se a cadeia produtiva do produto para que a alocação de recursos que o compõe seja alinhada às necessidades do cliente. Em relação ao **conhecimento sobre clientes**, o Quadro 1 aponta o conhecimento das necessidades e desejos dos clientes da organização, enquanto o Quadro 2, fala sobre o conhecimento do vendedor sobre o negócio do cliente.

No que tange ao **conhecimento das tendências de mercado**, o Quadro 1 discorre sobre o conhecimento de tendências em diversos setores, no intuito de atender o cliente oferecendo inovação e diferenciação em seu serviço, em concordância com o exposto no Quadro 2, que define a competência como a busca constante por novos conhecimentos, técnicas e dados sobre a indústria. Sobre o **conhecimento do produto**, o Quadro 1 fala sobre a identificação de aspectos do produto para que, durante o exercício da atividade da venda, os mesmos sejam combinados com as necessidades e demandas dos clientes, enquanto o Quadro 2 fala sobre o conhecimento das características e aplicações do produto comercializado pela empresa.

Em relação ao **conhecimento do processo de vendas**, o Quadro 1 aponta o conhecimento do sistema operacional da empresa, referente a toda a logística de venda e pós venda de produtos na organização. Porém, o Quadro 2 refere-se ao conhecimento dos procedimentos da empresa, incluindo aspectos referentes à venda de produtos – tais como a definição do preço do mesmo e dos termos de vendas. No que tange à **comunicação**, o Quadro 1 discorre sobre a capacidade do vendedor saber se expressar e como se expressar da forma mais adequada, já o Quadro 2 refere-se a capacidade do vendedor se fazer entender ao cliente por meio da mensagem passada de forma verbal.

Sobre a competência de **saber abordar o cliente**, no Quadro 1, fala-se sobre a capacidade do profissional de vendas realizar um bom atendimento e ser oportuno na abordagem com o cliente. Enquanto isso, o Quadro 2 aponta a competência no sentido do foco da abordagem em construir relacionamentos verdadeiros com os clientes. No que se refere à **habilidade de vender bem**, o Quadro 1 aponta a habilidade do vendedor oferecer as soluções que vão melhor atender às necessidades do cliente, em alinhamento com a definição do Quadro 2 fala sobre o estabelecimento de credibilidade, por meio da indicação das informações e benefícios ideais do produto ao cliente, durante a venda.

No que tange às **técnicas de vendas**, o Quadro 1 aponta a capacidade do vendedor em por em prática seus conhecimentos de vendas, enquanto o Quadro 2 discorre sobre a aplicação de técnicas de vendas, superação de objeções e fechamento de acordos. Sobre **saber negociar**, o Quadro 1 fala sobre a capacidade do profissional de vendas em negociar preços e formas de pagamento para efetivar as vendas, enquanto o Quadro 2 fala sobre a realização de acordos comerciais que visem o atendimento dos interesses do cliente e da empresa.

Nesse sentido, observa-se o comparativo estabelecido a partir da identificação das competências técnicas apontadas por cada autor e das definições apontadas a cada uma, no Quadro 3:

Quadro 3 – Quadro comparativo de competências técnicas

COMPETÊNCIA	Alperstedt (2011), Meinberg (2015), Naidon (2010) e Lucca (2018)	Miguel (2004)
Conhecimento das normas e dos regulamentos internos	X	X
Conhecimento sobre fornecedores	X	X
Conhecimento sobre clientes	X	X
Conhecimento das tendências de mercado	X	X
Conhecimento do produto	X	X
Conhecimento do processo de vendas	X	X
Comunicação	X	X
Saber abordar o cliente	X	X
Habilidade de vender bem	X	X
Técnicas de vendas	X	X
Saber negociar	X	X
Conhecimento da estrutura organizacional, sistema de gestão, valores e hábitos	X	
Conhecimento da história da organização	X	
Conhecimento do “conceito” (padrão) de atendimento da empresa	X	
Conhecimento do relacionamento entre a função de vendas e das demais áreas da empresa (área de compras, processos internos, depósito, a entrada e saída de nota, a expedição, televendas)	X	
Conhecimento do sistema de RH, o plano de cargos e salários da empresa, e a possibilidade de mobilidade interna	X	
Conhecimento de técnicas de vendas	X	
Conhecimento da negociação	X	
Conhecimento de línguas (inglês e espanhol)	X	
Conhecimento dos diferentes termos em diferentes mercados	X	
Conhecimento do processo: atendimento, sistema de loja, distribuição, gerenciamento e acompanhamento do pedido e do produto, entrega (consequências da venda)	X	
Raciocínio lógico	X	
Conhecimento de comportamento de consultor empresarial		X
Conhecimento dos concorrentes do vendedor		X

Conhecimento de Indústria / Mercado		X
Conhecimento de obtenção de dados		X
Conhecimento de práticas financeiras		X
Conhecimento de produtos da concorrência		X
Conhecimento de requerimentos da empresa do comprador		X
Apresentações de vendas		X
Diagnosticar problemas dos clientes		X
Gerência de conflitos		X
Organização		X
Ouvir		X
Resolução de problemas		X
Uso de tecnologia da informação		X

Fonte: Adaptado de Alperstedt (2011), Meinberg (2015), Miguel (2004), Naidon (2010) e Lucca (2018).

Por fim, no que se refere as definições apontadas às competências técnicas da área de vendas, segundo Alperstedt (2011), Miguel (2004), Meinberg (2015), Naidon (2010) e Lucca (2018), as mesmas são principalmente voltadas à capacidade do vendedor entender a sua organização, seu produto, o mercado em que está inserido, além de compreender as necessidades e desejos de seus clientes, buscando oferecer as soluções ideais para cada tipo de situação relatada.

Na mesma linha de raciocínio, segundo Alperstedt (2011), Camarotto e Saccol (2013), e Lucca (2018), foram identificadas as seguintes competências comportamentais, considerando atitudes, como básicos ao bom desempenho da função de vendas, no Quadro 4:

Quadro 4 – Competências Comportamentais dos Vendedores

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO	AUTOR
Ter bom relacionamento pessoal (com colegas e clientes)	“[...] bom relacionamento pessoal, tanto com os colegas de trabalho, dado que na loja as vendas dependem dos demais processos internos, quanto com os clientes, que devem ser o foco principal das vendas.”	Alperstedt (2011).
Passar confiança aos clientes	“[...] formação de uma parceria entre cliente e vendedor, em que ambos os lados sejam beneficiados, resultando numa relação de fidelidade [...]”	Lucca (2018).
Cordialidade	“[...] o profissional de vendas deve ser [...] receptivo a quaisquer circunstâncias que envolvam a negociação.”	Camarotto; Saccol (2013).
Agilidade	“[...] responsabilidades dos representantes comerciais [...] agilidade e menor tempo de resposta às demandas [...]”	Camarotto; Saccol (2013).
Saber ouvir	“[...] saber ouvir os clientes é essencial para manter o bom relacionamento.”	Camarotto; Saccol (2013).

Falar com as palavras certas	“[...] capacidade do profissional em transmitir informações necessárias e verdadeiras para o cliente e para a equipe de trabalho como um todo.”	Camarotto; Saccol (2013).
Dar e receber <i>feedback</i>	“[...] acompanhar o atendimento dos objetivos firmados, além de ajustar eventuais desvios. Este é o momento de dar <i>feedback</i> [...] a fim de impulsionar o seu desempenho.”	Lucca (2018).
Ter comprometimento	“ [...] um profissional decidido, confiante e comprometido com os objetivos da empresa.”	Lucca (2018).
Agir de acordo com padrões éticos adequados	“[...] ser ético com colegas e clientes [...] Há relatos, por exemplo, de vendedores que afirmam que alguns colegas “roubam” a venda ou o cliente, considerando isso uma atitude contrária ao bom relacionamento dentro do local de trabalho.”	Alperstedt (2011).
Saber relacionar-se	“A ação do vendedor [...] se destaca na qualidade do relacionamento [...]”	Lucca (2018).
Saber expressar-se	“[...] o expressivo poder que as emoções têm num processo de decisão, seja de compra ou de negociação, e que são elas que dão o parecer final sobre a concretização da compra [...]”	Lucca (2018).
Ser flexível	“[...] o homem de vendas deve estar preparado [...] propor alternativas de soluções a cada problema do seu cotidiano.”	Lucca (2018).
Ser aberto a mudanças	“[...] abandonar velhas práticas baseadas em atitudes pré-definidas e estáticas, e se lançar em busca de novos perfis que atendam ao novo cliente – informado, exigente, que sabe o que quer [...]”	Lucca (2018).

Fonte: Adaptada de Alperstedt (2011), Camarotto e Saccol (2013) e Lucca (2018).

Ademais, conforme Carneiro (2016), listam-se as seguintes competências comportamentais da área de vendas a partir do referencial teórico de seu estudo, no quadro 5:

Quadro 5 – Competências Comportamentais dos Vendedores segundo Carneiro (2016)

COMPETÊNCIA
Criatividade
Autocontrole emocional
Proatividade
Trabalho em Equipe
Relacionamento Interpessoal
Inspirar confiança e integridade
Liderança

Fonte: Adaptada de Carneiro (2016).

Conforme Carneiro (2016), a seguintes definições são apresentadas em relação às competências comportamentais mapeadas: criatividade; autocontrole emocional, proatividade, trabalho em equipe; relacionamento interpessoal; inspirar

confiança e integridade; e liderança.

A competência de **criatividade** representa a apresentação de idéias inovadoras por meio de perspectivas divergentes e, ou, fora de padrões lógicos - proporcionando conceitos novos para os planos de negócio. Enquanto o **autocontrole emocional**, refere-se manter o mesmo nível de desempenho sob condições adversas e capacidade de responder de forma satisfatória aos problemas, sem impulsividade e de forma calma.

Já a competência de **proatividade** refere-se à facilidade em constatar novas oportunidades de ação e capacidade de propor e implementar soluções ou responder aos problemas que aparecem de forma assertiva e adequada ao contexto em questão, gerando soluções aos mesmos de forma antecipada. Sobre o **trabalho em equipe**, trata-se da cooperação com os demais membros da equipe ou time, com comprometimento às metas e objetivos traçados, sem considerar a servitude de seus próprios interesses.

Em relação à competência de **relacionamento interpessoal**, representa a capacidade de entender e interpretar as atitudes, interesses, aspirações, pontos de vistas e comportamentos não verbais dos outros, além de prever seus comportamentos e ser capaz de resolver conflitos de interesse. No que se refere à competência de **inspirar confiança e integridade**, fala-se sobre a expressão positiva de seus valores e princípios pessoais, com alinhamento aos padrões de ética e norma das empresas, cumprindo com os compromissos assumidos com a organização.

Por fim, a competência de **liderança** trata-se da capacidade em reunir os esforços grupais de forma a alcançar ou superar os objetivos organizacionais, através de um clima motivador, gerando a construção de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe, além de representar capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e demonstrando-se acessível.

Com isso, comparando as competências comportamentais da área de vendas apontadas nos quadros, observa-se um alinhamento entre três competências de cada quadro, com suas semelhanças e diferenças, entre as definições referentes a cada competência. Sobre a **criatividade**: no Quadro 1, fala-se sobre ser aberto a mudanças e ser flexível ao buscar soluções para os problemas apresentados pelo cliente, propondo alternativas ao mesmo. Enquanto, no Quadro 2, aponta-se a

apresentação de ideias inovadoras e conceitos novos frente a perspectivas divergentes, durante a venda.

Em relação ao **relacionamento interpessoal**: no Quadro 1, discorre-se sobre a importância de se manter um bom relacionamento com os colegas e clientes, visto que o bom exercício das atividades do vendedor e seus resultados são atrelados diretamente a esse fato. Nisso o Quadro 2, fala sobre a compreensão das perspectivas e pontos de vistas dos demais, de forma a prever o comportamento dos outros, gerar previsões e resolver conflitos. No que tange a **inspirar confiança e integridade**: no Quadro 1, aponta-se a atitude de ser ético com seus colegas e em suas atividades, sem exercer ações que prejudiquem os demais, em concordância com o Quadro 2, que complementa com a expressão positiva de seus valores e princípios pessoais, com alinhamento aos padrões de ética e norma das empresas.

Nisso, observa-se o quadro comparativo estabelecido a partir da identificação das competências comportamentais apontadas por cada autor e das definições conceituadas a cada uma, no Quadro 6:

Quadro 6 – Quadro comparativo de competências comportamentais

COMPETÊNCIA	Alperstedt (2011), Camarotto e Saccol (2013) e Lucca (2018).	Carneiro (2016)
Criatividade	X	X
Relacionamento Interpessoal	X	X
Inspirar confiança e integridade	X	X
Passar confiança aos clientes	X	
Cordialidade	X	
Agilidade	X	
Saber ouvir	X	
Falar com as palavras certas	X	
Dar e receber <i>feedback</i>	X	
Ter comprometimento	X	
Saber relacionar-se	X	
Saber expressar-se	X	
Ser flexível	X	
Autocontrole emocional		X
Proatividade		X
Trabalho em Equipe		X
Liderança		X

Fonte: Adaptado de Alperstedt (2011), Carneiro (2016), Camarotto e Saccol (2013) e Lucca (2018).

Dessa forma, no que se refere as definições apontadas às competências comportamentais da área de vendas, segundo Alperstedt (2011), Camarotto e Saccol (2013), Carneiro (2016), e Lucca (2018), percebe-se que as competências mencionadas são ligadas principalmente a manutenção do bom relacionamento

com os clientes e colegas de trabalho, tão como com a capacidade de gerar ou adaptar as soluções de forma adequada à realidade do público das organizações.

Logo, a fim de levantar dados referentes à temática abordada no presente trabalho, foi realizada uma busca na plataforma Google Acadêmico e nas bases de dados Periódicos CAPES e SPELL, utilizando o descritor “Desenvolvimento Competências”, “Vendas”, e “Empresas Júnior”, considerando as publicações do período de 2007 a 2024, estando as mesmas apresentadas no Quadro 7:

Quadro 7 – Quadro de Referencial Teórico

Título	Autor/Ano	Objetivo	Metodologia	Resultados
As competências profissionais e seu desenvolvimento	Weill-Fassina; Pastré (2007).	Conceituar o termo competências.	Qualitativa	Conceituação do termo competências.
Competência profissional: uma revisão bibliográfica.	Bomfim (2012).	Conceituar a expressão competências profissionais.	Qualitativa	Conceituação da expressão competências profissionais.
"Competências técnicas e comportamentais de um profissional de desenvolvimento."	Palhano; Buzzarello (2021).	Conceituar a diferença entre competências técnicas e comportamentais.	Qualitativa	Conceituação de competências técnicas e comportamentais, em definição.
Gestão estratégica e as competências gerenciais na estrutura organizacional do departamento de vendas.	Naidon (2010).	Identificar as competências técnicas e comportamentais de um profissional de vendas.	Qualitativa	Identificação e listagem das competências de um profissional de vendas.
Contributos da extensão universitária brasileira à formação acadêmica docente e discente no século XXI: um debate necessário - Conexão UEPG	Santos (2010).	Explicar a importância da participação em projetos extracurriculares, além das aulas proporcionadas pela faculdade.	Qualitativa	Explicação da importância da participação em projetos extracurriculares.
Líderes que fazem: O espírito empreendedor do Movimento Empresa Júnior.	Veiga (2019).	Trazar informações referentes ao Histórico e Conceitos do Movimento Empresa Júnior.	Qualitativa	Enriquecimento do conteúdo referente ao Histórico e Conceitos do Movimento Empresa Júnior.
A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior.	Ziliotto; Berti (2012).	Apresentar e conceituar a função da empresa júnior.	Qualitativa	Apresentação do conceito de empresa júnior.
Impacto de personalidade e empresas juniores para estimular potenciais empreendedores.	Cortez, Veiga, Salvador (2019).	Descrever a importância de experiências empreendedoras e de gestão.	Qualitativa	Descrição da importância de experiências empreendedoras e de gestão.

Empresas Juniores no Brasil: Uma Análise do Impacto na Formação de Estudantes e na Consultoria Empresarial	Oliveira Júnior (2023).	Descrever a relevância de empresas juniores na formação universitária dos discentes.	Qualitativa	Descrição da relevância de empresas juniores na formação universitária dos discentes.
As Contribuições da Empresa Júnior para o Desenvolvimento das Competências Profissionais do Estudante Universitário: Um Estudo nos Municípios de Ribeirão Preto e Sertãozinho	Vieira (2017).	Exemplificar um artigo acadêmico do mesmo tema a nível geográfico.	Qualitativa	Exemplificação de um artigo acadêmico do mesmo tema a nível geográfico.
O papel da Empresa Jr. no desenvolvimento de competências de seus integrantes	Fernandes; Silva (2017).	Exemplificar um artigo acadêmico do mesmo tema a nível de organização.	Qualitativa	Exemplificação de um artigo acadêmico do mesmo tema a nível de organização.
A Formação e a Construção de Competências para a Atuação do Profissional de Secretariado Executivo – Um Estudo de Caso em uma Empresa Júnior	Lima; Cantarotti (2010).	Exemplificar um artigo acadêmico do mesmo tema a nível de profissão.	Qualitativa	Exemplificação de um artigo acadêmico do mesmo tema a nível de profissão.
Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas	Paiva; Melo (2008).	Conceituar competência profissional	Qualitativa	Conceituação do termo competência profissional
Como aprender e ensinar competências	Zabala; Arnau (2015).	Conceituar competência, na perspectiva educacional	Qualitativa	Conceituação do termo competência, na perspectiva educacional
Um estudo de metodologia mista sobre soft e hard skills	Reis (2022).	Conceituar competência técnica e comportamental	Qualitativa	Conceituação de competências técnicas e comportamentais
Competências individuais na indústria 4.0: um estudo sobre as Soft Skills e Hard Skills	Ely (2022).	Conceituar competência técnica e comportamental	Qualitativa	Conceituação de competências técnicas e comportamentais
Jovens Trabalhadores: Teorias, Pesquisas	Paiva (2023).	Demonstrar a formação de competências	Qualitativa	Demonstração da formação de competências

e Reflexões no Cenário Brasileiro		técnicas e comportamentais		técnicas e comportamentais
O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais.	Galvão; Silva (2022).	Demonstrar a formação de competências técnicas	Qualitativa	Demonstração da formação de competências técnicas
Hard skills e soft skills: a construção do perfil do bacharel em Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense.	Borges (2021).	Conceituar competência técnica e comportamental	Qualitativa	Conceituação de competências técnicas e comportamentais
Desenvolvimento de competências comportamentais em equipe de atendimento ao cliente em empresa de tecnologia	Nascimento (2019).	Demonstrar a formação de competências comportamentais	Qualitativa	Demonstração da formação de competências comportamentais
A adoção de Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) e as competências de profissionais de vendas: dois estudos de caso na indústria farmacêutica de Goiás	Camarotto; Saccol (2013).	Conceituar as competências da área de vendas	Qualitativa	Conceituação das competências da área de vendas
Competências na área de vendas e Fatores motivacionais	Lucca (2018).	Conceituar as competências da área de vendas	Qualitativa	Conceituação das competências da área de vendas
Competências em Vendas no Varejo de Materiais de Construção	Alperstedt (2011).	Listar competências técnicas e comportamentais identificadas na área de vendas	Qualitativa	Listagem das competências técnicas e comportamentais identificadas na área de vendas
As competências essenciais dos profissionais em vendas de bens perecíveis: um modelo genérico de competências.	Miguel (2004).	Listar as competências técnicas identificados no estudo	Qualitativo	Listagem das competências técnicas identificados no estudo
A Venda Pessoal de Seguros de Automóveis: Principais Competências Profissionais dos Corretores de Seguros	Carneiro (2016).	Listar as competências comportamentais identificados no estudo	Qualitativo	Listagem das competências comportamentais identificados no estudo
Movimento Empresa Júnior e	Pessanha (2014).	Trazer informações referentes ao	Qualitativa	Enriquecimento do conteúdo referente

Pacto Consultoria: conceitos, estrutura e legados		Histórico do Movimento Empresa Júnior.		ao Histórico do Movimento Empresa Júnior.
Organização de aprendizagem em uma Empresa Júnior	Ferreira-da-Silva; Pinto (2011).	Trazar informações referentes ao Histórico e Conceitos do Movimento Empresa Júnior.	Qualitativa	Enriquecimento do conteúdo referente ao Histórico e Conceitos do Movimento Empresa Júnior.
Gestão estratégica em redes: desenvolvimento e aplicação de um modelo na Brasil Júnior	Feldhaus; Pereira; Moraes Neto (2012).	Apresentar o conceito da Brasil Júnior.	Qualitativa	Apresentação da Brasil Júnior, em conceito.
Percepção das contribuições da empresa júnior para a formação do profissional de Engenharia Ambiental	Conceição (2019).	Apresentar o conceito da FEJECE.	Qualitativa	Apresentação da FEJECE, em conceito.
A empresa júnior e sua contribuição na formação do profissional de engenharia de alimentos do estado do Ceará	Monteiro (2022).	Apresentar o conceito da FEJECE.	Qualitativa	Apresentação da FEJECE, em conceito.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No Quadro 7, demonstra-se o levantamento de literatura realizado para o presente estudo, composto por estudos que conceituam competências técnicas, comportamentais e profissionais e apresentam definições referentes àquelas praticadas no dia-a-dia da área de vendas nas organizações. Assim, é possível observar as semelhanças e diferenças entre os conceitos apresentados para as competências listadas. Com a aplicação do estudo, espera-se que também haja uma contribuição referente à identificação de novas competências técnicas e comportamentais referentes a área de vendas.

3 HISTÓRICO DO MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR NO BRASIL E NO CEARÁ

Conforme Veiga (2019), o Movimento Empresa Júnior fora criado em 1967, na França, e chegou ao Brasil em 1988, através da Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, estando hoje presente nas 27 unidades federativas do Brasil. É composto por associações denominadas empresas juniores (EJs), presentes em diversas Instituições de Ensino Superior (IES).

Desde a sua fundação, o movimento tem como objetivo proporcionar a capacitação de seus integrantes para o mercado de trabalho. No Brasil, o movimento possui grande tendência ao empreendedorismo e opera sob o propósito de transformar o Brasil em um país empreendedor buscando a formação, por meio da vivência empresarial, de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o país. Nesse sentido, o movimento constitui-se através de uma rede composta por três agentes (Pessanha, 2014): i) as empresas juniores, que atuam dentro das IES; ii) as federações, atuantes nos estados brasileiros, em congregação com as empresas juniores nas IES de seus estados; e iii) a confederação, que congrega as federações em unidade nacional.

Em 1995, registravam-se mais de 100 empresas juniores no Brasil. O número continuou a crescer e, atualmente, o Brasil é reconhecido mundialmente como o país com o maior número de empresas juniores (Ferreira-da-Silva; Pinto, 2011). De acordo com dados do site da Brasil Júnior, o país conta com mais de 900 empresas juniores em operação e, desde 2010, o Movimento Empresa Júnior brasileiro já impactou mais de R\$ 87.000.000,00 na economia brasileira, com o reinvestimento do valor na educação empreendedora dos estudantes que integram o movimento (Brasil Júnior, 2024).

Nesse contexto, a experiência mencionada no tópico anterior, é proporcionada pelas empresas juniores, que se caracterizam enquanto associações sem fins lucrativos e com fins educacionais, geridas exclusivamente por universitários e que prestam serviços de determinada(s) área(s) de atuação a um preço abaixo do valor de mercado. Inclusive, a prestação de serviços das EJs também é promovida com o apoio do corpo docente das universidades e profissionais de mercado, que orientam os estudantes na execução do projeto, por meio de capacitações e validação das entregas (Veiga, 2019).

A condição de gestão empresarial das EJs, restritas aos discentes,

possibilita ao estudante a vivência profissional, antes do mesmo deixar a universidade. Em geral, as experiências empíricas dão-se nas suas áreas de atuação, de forma a assumir a função de uma experiência de estágio, com alto aproveitamento para a preparação dos alunos. Geralmente, as empresas juniores têm como principais clientes as micro e pequenas empresas que buscam uma alternativa de baixo custo e qualificada para a solução das problemáticas presentes em suas empresas. Essa combinação de interesses configura uma situação mutuamente benéfica, na qual o contratante ganha por estar dispondo de um serviço com qualidade similar ao de uma empresa sênior e os membros das empresas juniores ganham experiência no mercado de trabalho, dentro de sua área de atuação (Ferreira-da-Silva; Pinto, 2011).

A Brasil Júnior trata-se da confederação nacional de empresas juniores, congregando mais de 20.000 universitários empresários juniores. Com a atuação em todos os 27 estados brasileiros, por meio das articulações com as federações, a instituição tem a responsabilidade de zelar pelos seus interesses perante as diversas partes interessadas da sociedade, em nível nacional, com o foco em seu desenvolvimento por meio de estratégias que considerem a dimensão interorganizacional na qual as empresas juniores estão inseridas (Feldhaus; Pereira; Morais Neto, 2012).

Conforme dados do site institucional da Brasil Júnior, até o ano de 2022, a entidade potencializou os seguintes resultados da rede nacional de empresas juniores (Brasil Júnior, 2024):

- a) mais de R\$87.000.000,00 milhões em faturamento;
- b) mais de 24.000 soluções empresariais vendidas;
- c) mais de 1.600 empresas juniores integrando a rede brasileira;
- d) mais de 32.000 empresários juniores integrando a rede brasileira;
- e) mais de 360 IES participando do Movimento Empresa Júnior.

Em 1992, surgiu a primeira empresa júnior no estado do Ceará: a ADM Soluções, empresa júnior de gestão empresarial, com atuação na área de consultoria para micro e pequenas empresas, do curso de Administração da Universidade Estadual do Ceará (Conceição, 2019).

Conforme Monteiro (2022), em 2002, surge a Federação das Empresas Juniores do Estado do Ceará, ou FEJECE, no cerne de promover a jornada das

empresas juniores, formando empreendedores mais capazes de gerar impacto na sociedade. Com isso, a federação cearense congrega mais de 50 empresas juniores pelo Ceará, atuando por meio da organização de eventos que proporcionam a extensão e suporte à vivência empresarial das EJs cearenses.

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como de natureza qualitativa e descritiva. Conforme Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa é abrangida por um conjunto de técnicas de interpretação que buscam descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado de fenômenos que ocorrem na sociedade - de forma natural ou não. A mesma busca alcançar uma compreensão profunda de uma situação, por meio de fontes de dados tais como pessoas (indivíduos ou grupos), organizações ou instituições, textos publicados, cenários e ambientes, objetos, artefatos, produtos, eventos e acontecimentos, sejam materiais ou virtuais.

No mais, o objetivo da pesquisa descritiva é descrever um fenômeno ou situação em detalhe, buscando abranger as características de um indivíduo, um grupo ou uma situação, assim como entender a relação entre eventos. Este modelo de pesquisa é mais utilizado na intenção de conhecer uma comunidade, suas características, valores ou problemas relacionados à sua cultura (Pedroso; Silva, 2017).

4.1 Estratégia da Pesquisa

A estratégia da presente pesquisa utilizada foi a de levantamento qualitativo. Nesse sentido, segundo Calliyeris, Roble, Costa e Souza (2008), o levantamento qualitativo trata-se do questionamento dos participantes da pesquisa, por meio de perguntas referentes a tópicos ligados a comportamentos, intenções, atitudes, percepções, motivações, características demográficas e ao estilo de vida dos mesmos. Também conhecido como *survey*, o levantamento qualitativo pode ser aplicado por meio de técnicas tais como as entrevistas telefônicas, entrevistas pessoais, pesquisas pelo correio, e pesquisas por internet ou e-mail (Calliyeris; Roble; Costa; Souza, 2008).

O levantamento qualitativo é ideal para a realização desta pesquisa, pois ajuda a discutir a compreensão de como a atuação em empresas juniores, na área de vendas, contribui para o desenvolvimento de competências profissionais dos estudantes, com os mesmos sendo interrogados de forma direta em relação a suas experiências vivenciadas como participantes do Movimento Empresa Júnior.

4.2 Procedimentos Técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, o presente estudo se caracteriza como bibliográfico e de campo. De acordo com Sousa, Oliveira e Alves (2021), a pesquisa bibliográfica trata-se do meio de pesquisa na qual o pesquisador vai atrás de obras publicadas e relevantes para a compreensão e análise da temática do problema da pesquisa a ser executada, com o intuito de identificar se há a existência de trabalhos científico referentes ao tópico da pesquisa a ser realizada, para colaborar à produção da obra. Também a pesquisa bibliográfica é essencial para elaboração de uma pesquisa, pois permite conhecer o fenômeno de forma mais aprofundada. A mesma se baseia em instrumentos e materiais como: livros, artigos científicos, teses, dissertações, anuários, revistas, leis e outros tipos de fontes escritas publicadas.

Ademais, a pesquisa de campo é caracterizada como o tipo de pesquisa que busca a informação por meio do contato direto com a população referente ao fenômeno pesquisado. Dessa forma, o pesquisador deve ir ao espaço no qual o fenômeno é, ou foi, ocorrente e reunir os dados a serem documentados (Piana, 2009).

Nisso, os procedimentos de pesquisa bibliográfica e de campo são ideais para o presente estudo para promover uma base científica para a compreensão e análise da questão de pesquisa, tão como obter dados diretamente em contato com a população amostral a ser analisada.

4.3 Técnica de Coleta de Dados

Para a coleta de dados se deu por meio de fontes primárias. Para tal, foi realizada a aplicação de uma entrevista semiestruturada, com a participação estudantes que atuam no Movimento Empresa Júnior cearense ou egressos, por meio de um roteiro de entrevista para a coleta de dados empíricos.

A estratégia de entrevista trata-se de uma técnica de investigação científica que busca compreender a subjetividade do indivíduo por meio de seus depoimentos e relatos, considerando a perspectiva, vivência e análise pessoal do sujeito em relação ao que o rodeia (Batista; Matos; Nascimento, 2017). De acordo com Bauer e Gaskell (2008), a entrevista fornece dados para a compreensão das relações entre indivíduos e situações. Nisso, o objetivo da técnica em questão é obter um entendimento detalhado das crenças, atitudes, valores e motivações,

quanto ao comportamento das pessoas em contextos sociais específicos.

Nesse sentido, conforme Batista, Matos e Nascimento (2017), em comparação aos questionários, que são compostos por questões fechadas e, neles, os respondentes devem escolher entre opções apresentadas em uma lista, a entrevista possui vantagens tais como: a) não é exigido que o participante saiba ler ou escrever; b) há a possibilidade de um número maior de respostas; c) menos resistência em responder uma entrevista do que um questionário; d) a possibilidade do esclarecimento do significado das perguntas; e) a facilidade de adaptação às pessoas e circunstâncias; f) a possibilidade de captar expressões verbais e não verbais do entrevistado.

De forma mais específica, define-se o termo “entrevista semiestruturada” como um método de entrevista que envolve a combinação de perguntas fechadas e abertas. Com isso, o entrevistado possui liberdade para se posicionar de forma favorável ou não sobre o tema, sem se prender totalmente à pergunta formulada (Batista; Matos; Nascimento, 2017).

As entrevistas foram realizadas com um grupo de 10 estudantes que fazem, ou já fizeram, parte do Movimento Empresa Júnior no Ceará, durante o período de 26 de Janeiro de 2025 a 31 de Janeiro de 2025, de forma remota por meio do *Google Meet*, com foco naqueles que, durante sua experiência como empresários juniores, atuam ou vieram a atuar nas atividades comerciais de suas empresas juniores. Estes estudantes, além do critério de participação nas EJs, também foram selecionados conforme critérios de acessibilidade e conveniência.

Os registros das entrevistas foram obtidos por meio dos *softwares* *Firefly* e *Tl.dv*, ferramentas de inteligência artificial que gravam e transcrevem os áudios das reuniões realizadas por meio do *Google Meet* e os disponibilizam por meio de relatórios em formato “.doc”. Para a realização das entrevistas, cada entrevistado assinou o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) concordando em participar da pesquisa.

4.4 Técnica de Análise

Quanto à técnica de análise, a presente pesquisa foi analisada diante da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo pode ser definida como uma técnica de análise cujo processo consiste em identificar, codificar e categorizar dados primários em informações. Em outras palavras, trata-se de uma técnica de

pesquisa para se chegar a conclusões por meio da identificação sistemática e objetiva de características específicas coletadas de um meio específico (Delagnello e Silva, 2015).

Ainda segundo Dellagnello e Silva (2015), a técnica da análise de conteúdo é realizada por meio de três etapas: a **pré-análise**, na qual organiza-se o material, ou seja, escolhem-se os documentos, formulam-se as hipóteses e objetivos, referenciam-se os índices, elaboram-se os indicadores e preparam-se o material; a **exploração ou análise**, em que se realiza o tratamento dos resultados brutos obtidos na etapa anterior, com o estabelecimento de quadros e modelos de resultados ou provas estatísticas. Nesse momento, realiza-se a codificação, no qual recorta-se ou escolhem-se as unidades, enumeram-se ou escolhem-se as regras de contagens, e classificam-se e agregam-se ou escolhem-se as categorias; e a **interpretação**, na qual busca-se os sentidos existentes diante dos dados tratados, o que envolve explicar os achados, responder questões, anexar significância a certos resultados e colocar padrões em um quadro analítico. Dessa forma, é o momento em que se alcançam os objetivos da análise de conteúdo.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O perfil dos entrevistados foi de pessoas de 19 a 25 anos, que possuem nível de escolaridade do ensino superior incompleto (5) até superior completo (5), sendo a maioria (4) pertencentes ao curso de Administração; e também a maioria (7) vinculada a Universidade Federal do Ceará e, especificamente, a Inova Empresa Júnior (5), tal como demonstrado no Quadro 8:

Quadro 8 – Perfis dos entrevistados

ENTREVISTADOS	IDADE	CURSO	INSTITUIÇÃO	ESCOLARIDADE	EMPRESA JÚNIOR
E1	25	Administração	Universidade Federal do Ceará	Superior Completo	Inova Empresa Júnior
E2	23	Administração	Universidade Federal do Ceará	Superior Completo	Inova Empresa Júnior
E3	22	Engenharia Mecatrônica	Instituto Federal do Ceará	Superior Completo	Auto Tech
E4	20	Economia	Universidade Federal do Ceará	Superior Incompleto	Inova Empresa Júnior
E5	23	Engenharia Civil	Universidade Federal do Ceará	Superior Incompleto	Consultec Júnior
E6	24	Engenharia de Produção	Universidade de Fortaleza	Superior Incompleto	EPRO Consultoria
E7	19	Economia	Universidade Federal do Ceará	Superior Incompleto	Inova Empresa Júnior
E8	22	Administração	Universidade Federal do Ceará	Superior Completo	Inova Empresa Júnior
E9	25	Administração	Universidade de Fortaleza	Superior Completo	EJ7 Consultoria
E10	23	Engenharia Civil	Universidade Federal do Ceará	Superior Incompleto	Consultec Júnior

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Para a análise de dados, a entrevista foi organizada em categorias de análise, *a priori*, ou seja, estabelecidas de acordo com o que foi definido previamente a partir do roteiro de perguntas da entrevista semiestruturada, utilizado como embasamento para a condução das entrevistas. A primeira categoria analisada foi a referente às competências técnicas.

5.1 Competências Técnicas identificadas a partir das entrevistas

No que se refere à definição do termo “competências técnicas”, Ely (2022) afirma que se tratam das capacidades técnicas do indivíduo em realizar suas atividades e tarefas empregatícias, assim como observado no relato do entrevistado(a) 7: “Eu entendo como uma habilidade [...] que ajuda ali, auxilia no trabalho no dia-a-dia. Uma competência ali, alguma habilidade que você tem ali no seu trabalho, alguma habilidade profissional.”.

Dentro desse contexto, conforme Reis (2022), as competências técnicas também representam o conjunto de habilidades requeridas para o exercício de uma atividade profissional, tal como programação, matemática ou conhecimento linguístico. Ou seja, são as competências aplicadas, de características tangíveis, mensuráveis e testadas, validadas por certificação ou diploma, que demonstre o saber-fazer da profissão.

Observa-se esse viés a partir do relato do entrevistado 6: “[...] competência técnica eu imagino que sejam os conhecimentos de ferramentas, metodologias, *softwares* que você pode utilizar no seu dia a dia.”. Também percebe-se essa perspectiva no depoimento do entrevistado 2, que menciona exemplos de ferramentas para o exercício de atividades laborais: “a gente tem as *hard skills*, que é mais atrelada a ferramentas de trabalho, *Excel*, *BI*, enfim, todas essas outras ferramentas, até mesmo as *ERPs*, que a gente consegue trabalhar durante as consultorias.”.

Também, de acordo com Borges (2021), as *hard skills* são adquiridas a partir da inscrição do indivíduo em uma instituição de ensino, na qual são assimilados diversos tipos de conhecimentos e conteúdos, que levaram o estudante a convergir em uma compreensão prática. Nesse sentido, o entrevistado 1 expressa: “[...] acredito que as competências técnicas são as chamadas *hard skills*, né? Então, por exemplo, pegando para comercial, o que é que eu tenho que fazer, técnicas de planejamento, é algo que você consegue adquirir por meio de estudo, cursos.”.

Sobre o papel da empresa júnior, no que se refere ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências técnicas, conforme Ferreira da Silva e Pinto (2011), a condição de gestão empresarial promovida pelas empresas juniores, restritas aos discentes, possibilita aos mesmos a vivência profissional, antes do mesmo deixar a universidade. Esse fato é corroborado pelo relato do entrevistado 9:

[...] a empresa júnior faz com que a gente vivencie experiências que no mercado de trabalho provavelmente a gente demoraria muito para vivenciar. Porque no mercado de trabalho mais tradicional, a gente entra fazendo atividades muito operacionais [...] dentro da empresa júnior, a gente tem a oportunidade de liderar time, a gente tem a oportunidade de fechar contratos, a gente tem a oportunidade de negociar, de tocar projetos.

Também, geralmente, as experiências empíricas ocorrem nas suas áreas de atuação dos discentes, assumindo a função de uma experiência de estágio, com alto aproveitamento para a preparação dos alunos (Ferreira-da-Silva; Pinto, 2011). Nisso, o entrevistado 3 fala sobre como na universidade, muitas vezes restringe-se o aprendizado do conteúdo acadêmico à teoria: “[...] durante a nossa formação acadêmica, a gente aprende muita teoria de cadeiras que não são práticas, e como o nome já diz, é muita teoria, não tem muita prática. A empresa júnior já vem para quebrar esse paradigma.”. Nesse sentido, o entrevistado 6 relata: “[...] é na empresa Júnior que a gente coloca o que a gente aprende na teoria, na sala de aula e em prática. Então, tudo que você vê, pelo menos no meu curso, tudo que você vê ali de metodologia, de ferramenta, de situação também que o professor dá para você, você vive ali na empresa Júnior.”.

Com relação às situações vivenciadas na empresa júnior nas quais foram utilizadas as competências técnicas, Ferreira da Silva e Pinto (2011), em seu estudo, discorrem sobre o fato dos membros das empresas juniores ganharem experiência no mercado de trabalho, dentro de sua área de atuação. Dessa forma, os entrevistados apresentaram relatos referentes aos instrumentos com os quais tiveram a possibilidade de aprender a utilizar e exercer atividades em seu dia-a-dia na empresa júnior. Dessa forma, demonstram-se as competências quais cada entrevistado expressou ter utilizado ou desenvolvido a capacidade de utilização no Quadro 9:

Quadro 9 – Competências técnicas mencionadas pelos entrevistados

COMPETÊNCIAS	ENTREVISTADOS	RELATOS
<i>Customer Relationship Management</i>	E1	“[...] aprender a utilizar o CRM. [...] <i>Ploomes</i> no início, mas utilizada o <i>RD Station CRM</i> . [...] a gente fazia bastante era a utilização de planilhas [...]”.
	E8	“[...] a gente utilizou o CRM, [...] que a gente usava na época era o <i>Pipefy</i> , que me permitiu conhecer muito sobre o produto, conhecer muito sobre o sistema e

		a ferramenta em si.”
ERPs	E2	“[...] desenvolver pacote Office e conhecer ERPs do mercado [...]”
Pacote Office	E8	“[...] dentro do comercial, a gente utilizava muito Excel, PowerPoint, Word para montar tanto propostas, contratos para fazer o controle das vendas, da gestão mesmo [...]”
Ferramentas de Design		“[...] algumas habilidades com ferramentas online, com ferramentas do Office, ferramentas de design [...]”
Técnicas de Vendas		“[...] todos aqueles pontos de contestar as barreiras, garantir valor no produto, tudo isso daí a gente aplicava na prática, como também competências técnicas, ferramentais, voltada para sistema.”
	E6	“Eu utilizei algumas metodologias. Os ganchos de venda, acho que essa é a metodologia também que a gente aprende, persuasão, gancho de escassez, gancho de urgência [...] Método SPIN.”
	E4	“[...] em reuniões de diagnóstico, de proposta, utilizei bastante o que eu aprendi em treinamentos ou o que eu estava estudando por fora mesmo, técnicas de vendas para me ajudarem a fechar contratos [...]”.
Técnicas de Prospecção		“[...] em toda a parte de prospecção dos clientes tinham várias técnicas que eu via em treinamentos que eu acabava aplicando.”.
Funil de Vendas	E5	“[...] esses três pontos principais, briefing, visitas, precificação e venda em si dentro do próprio funil foram momentos em que a gente pôde estar exercendo as competências técnicas.”
Comunicação	E7	“Em processos comerciais, então habilidades de persuasão, habilidades de oratória.”
Oratória		

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nesse sentido, considerando os dados apresentados no Quadro 9, constata-se que a maioria das competências técnicas identificadas por parte dos entrevistados eram relacionadas à aplicação de técnicas de vendas e utilização de *softwares*, em outras palavras, instrumentos para exercer as atividades laborais do dia-a-dia da área comercial, em detrimento de conhecimentos referentes à empresa, produto, mercado, concorrência ou clientes. Também, observa-se que algumas competências conceituadas no referencial teórico, tais como a de técnica de vendas e comunicação foram mencionadas pelos entrevistados, validando os estudos supracitados. Com isso, as competências foram organizadas de forma comparativa para observar quais mais foram mencionadas pelos entrevistados, no Quadro 10:

Quadro 10 – Quadro de menções de competências técnicas desenvolvidas

COMPETÊNCIAS	QUANTIDADE DE MENÇÕES POR ENTREVISTADOS
Técnicas de Vendas	3
<i>Customer Relationship Management</i>	2
Pacote Office	2
ERPs	1
Ferramentas de Design	1
Técnicas de Prospecção	1
Funil de Vendas	1
Comunicação	1
Oratória	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dessa forma, conforme o Quadro 10 pode-se constatar que, principalmente, na vivência do dia-a-dia na área comercial dos empresários juniores utilizam-se principalmente as competências referentes ao *Customer Relationship Management*, ao Pacote Office e de técnicas de vendas. Com isso, pode-se constatar a contribuição da experiência na empresa júnior para o desenvolvimento de competências técnicas, principalmente, para com as habilidades em ferramentas comerciais e conhecimento no emprego de técnicas de vendas.

5.2. Competências Comportamentais identificadas a partir das entrevistas

No que se refere a categoria das competências comportamentais, Reis (2022) afirma que as competências comportamentais tratam-se dos atributos pessoais do indivíduo, ou seja, as aptidões pessoais e interpessoais. Essa definição foi corroborada pelo entrevistado 1: “[...] faz mais parte do indivíduo, sabe? Como ele se comporta, o que ele faz, voltado pra inteligência emocional também [...]”.

Nesse sentido, as *soft skills* representam habilidades com um processo mais longo de aprendizagem, em comparação às *hard skills* (Reis, 2022), e, ao mesmo tempo, conforme Ely (2022), são competências cognitivas gerais, tais como o pensamento crítico e competências sociocomportamentais, como gestão e reconhecimento de emoções que otimizam o trabalho em equipe. Porém, diante dessa perspectiva, percebe-se que alguns entrevistados possuem uma visão instrumental da definição de competência comportamental, diferente dos conceitos apresentados acima, tal como evidenciado pelo relato do entrevistado 2: “[...] está mais ligada à questão de oratória, comunicação [...] quando alguém é do comercial até, da forma que você se comunica, até para criar o *rapport* com o cliente.”; e do entrevistado 3: “[...] são aquelas ferramentas que a gente aprende para poder lidar

tanto com a gestão de pessoas, como também a sua própria gestão com as pessoas.”.

Em relação ao papel da empresa júnior, no que se refere ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências comportamentais, Oliveira Júnior (2023) destacam características das empresa juniores apontando-as como laboratórios vivos de aprendizado prático, no qual os discentes possuem a oportunidade de adquirir experiência ao enfrentar desafios empresariais reais.

Nesse sentido, o entrevistado 1 fala sobre o enfrentamento dos desafios como um fator de desenvolvimento de competências: “[...] você tem que desenvolver várias características, né? Como, por exemplo, a comunicação [...] Isso pode ser muito importante para tirar ele da zona de conforto e trazer vários ganhos, sabe? Na vida pessoal e profissional.”. Também, houveram menções sobre a possibilidade de errar e buscar fazer melhor em experiências futuras, para a promoção da experiência dos estudantes no mercado, como evidenciado na fala do entrevistado 4: “[...] que a empresa Junior traz muito desse papel mais prático, da gente estar ali com outras pessoas interagindo, da gente estar aprendendo com os erros.”; do entrevistado 7: “[...] essa liberdade, de liberdade para você errar, você aprende na prática a se soltar mais, a aprender o que falar ou o que não falar, a perder o medo às vezes, a se encontrar até.”, e do entrevistado 8,

Quando a gente entra muito cru. Não tinha ainda nenhuma experiência de trabalho, de lidar com outras pessoas, clientes reais. E com a experiência da empresa Júnior, a gente vai vivenciando situações onde a gente vai errando e através dos erros a gente aprende.

Nesse contexto, o Movimento Empresa Júnior arraiga-se no propósito de transformar o Brasil em um país empreendedor buscando a formação, por meio da vivência empresarial, de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o país (Pessanha, 2014). Com isso, no que tange ao aspecto de gestão, destaca-se o papel da empresa júnior evidenciado no relato do entrevistado 2: “[...] quando você vai subindo ali de cargo, você vai pegando mais essas responsabilidades e você tem que começar a lidar com times [...]”. Tão como também, no sentido de formação e desenvolvimento de competências comportamentais entre os membros por meio da liderança, como evidenciado no relato do entrevistado 9,

Na época da empresa Júnior, quando entraram novas pessoas para o time comercial, eu gostava muito de fazer treinamento simulando *cold call*. [...]

tinha um dos membros da EJ que era muito tímido, cara. Muito, muito tímido. [...] E aí eu fiz trabalho muito legal com ele nessas *cold calls*. [...] E deu pra ver nitidamente o progresso que ele teve e o quão ele, depois de tempo, começou a sentir mais confortável em falar em público e o quanto ele sentia muito à vontade conversando e falando e apresentando o projeto e conversando com o cliente.

Com relação às situações vivenciadas na empresa júnior, nas quais foram utilizadas as competências comportamentais, Conforme Cortez, Veiga e Salvador (2019), por meio do investimento em experiências relacionadas de forma direta com a proposição do próprio negócio e tarefas de gestão, promove-se o desenvolvimento do potencial empreendedor entre estudantes. Nisso, estão demonstradas as competências comportamentais as quais cada entrevistado expressou ter praticado, a partir de situações vivenciadas durante a experiência na empresa júnior, no Quadro 11:

Quadro 11 – Competências comportamentais mencionadas pelos entrevistados

COMPETÊNCIAS	ENTREVISTADOS	RELATOS
Saber se relacionar	E1	“[...] para conseguir fechar contrato e uma parceria, a gente tinha que ter reuniões com clientes, com empresários [...] Esse primeiro ponto de contato fez, por exemplo, como que eu me desenvolvesse tanto em relação à comunicação, à negociação, à postura [...]”
	E2	“[...] umas três vezes por semana cada pessoa está apresentando uma proposta comercial que tem que se comunicar com pessoas sênior do mercado.”
	E3	“[...] líderes que me instruíram a ser uma presença mais forte dentro do âmbito profissional, lendo livros que ajudaram a desenvolver essa parte de oratória e persuasão.”
Falar com as palavras certas	E5	“[...] a comunicação, porque tu tem que, não agradar, mas tem que saber como fazer a mensagem chegar e a pessoa que tá ouvindo captar a mensagem [...]”
	E6	“A persuasão, o modo de você agir, o modo de você falar, os modos de comportamento também, a postura profissional também que é importante. Então, até a linguagem corporal também incentiva bastante isso na hora da venda.”
	E8	“A gente recebeu o pagamento do projeto, o projeto foi finalizado, meu consultor saiu em segurança e tudo graças à comunicação assertiva para resolver o problema lá na hora.”
	E9	“[...] a gente tava passando por uma época que a gente tinha alguns membros muito desengajados dentro da empresa Júnior

		[...] E eu lembro que eu pensando, tipo assim, cara, eu não posso chegar e dizer, tipo assim, bicho, e aí, tu vai fazer o quê? [...] E aí eu acho que as habilidades comportamentais, elas ajudaram a saber lidar com esse tipo de situação.”
Liderança	E10	“As vezes problemas comportamentais entre membros que acabavam tendo alguns desatritos e tudo. Às vezes até pouco a cobrança e alguns apontamentos do próprio cargo que a gente faz e saber lidar da melhor forma saber se comunicar com aquela pessoa.”
	E4	“[...] comecei a gerenciar ali uma equipe e tal. Então, às vezes eu não sabia assim, no início, a melhor forma de manter o time engajado, isso é algo muito presente dentro da área comercial, é muito importante dentro da área comercial [...].”
	E9	“[...] a gente tava passando por uma época que a gente tinha alguns membros muito desengajados dentro da empresa Júnior [...] E eu lembro que eu pensando, tipo assim, cara, eu não posso chegar e dizer, tipo assim, bicho, e aí, tu vai fazer o quê? [...] E aí eu acho que as habilidades comportamentais, elas ajudaram a saber lidar com esse tipo de situação.”
Passar confiança aos clientes	E3	“[...] líderes que me instruíram a ser uma presença mais forte dentro do âmbito profissional, lendo livros que ajudaram a desenvolver essa parte de oratória e persuasão.”
	E6	“A persuasão, o modo de você agir, o modo de você falar, os modos de comportamento também, a postura profissional também que é importante. Então, até a linguagem corporal também incentiva bastante isso na hora da venda.”
Proatividade	E1	“[...] eles dão todo apoio pra você crescer tanto no técnico quanto no comportamental. Então, na própria empresa Júnior [...] tinha uma forma de reconhecimento de alguns membros que foram mais proativos, que foram que realizaram melhor resultado de vendas, por exemplo.”
	E4	“[...] vezes tem empresas que as pessoas são pagas, as pessoas têm meta e vão ganhar mais dinheiro no final do mês. Isso é muito importante [...].”
Resolução de Conflitos	E3	“[...] uma boa reflexão para os membros da Autotech, entendeu? Essa parte de resolução de conflitos.”
	E8	“A gente recebeu o pagamento do projeto, o projeto foi finalizado, meu consultor saiu em segurança e tudo graças à comunicação assertiva para resolver o problema lá na hora.”
	E10	“[...] dentro das próprias one-on-one que a

		gente fazia, onde a gente tinha que lidar com problemas pessoais, profissionais e da própria faculdade com as pessoas, tudo isso aí fez eu ter essa experiência também.”
Autocontrole emocional	E3	“[...] a gente tem que ter uma grande visão analítica de situações comportamentais pra evitar discussões.”
	E7	“[...] a gente tava no meio do ano, né, e tinha que bater a meta a qualquer custo, então foi período ali bem estressante [...] auxiliou muito nesse quesito comportamental a entender que aquilo ali iria dar certo [...] desenvolveu uma serenidade [...] levada pra outras experiências profissionais...”
Dar e receber <i>feedbacks</i>	E1	“[...] muitas vezes nos projetos a gente tinha que resolver problemas. Então, a gente tem que saber acatar <i>feedbacks</i> , tem que saber escutar o cliente e ir atrás de resolver o que tem que ser resolvido [...]”

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nesse sentido, considerando os dados apresentados no Quadro 11, constata-se que a maioria das competências comportamentais identificadas por parte dos entrevistados são relacionadas com a forma de tratar e passar credibilidade aos clientes. Ao mesmo tempo, constatou-se que algumas das competências comportamentais conceituadas no referencial teórico, tal como saber se relacionar, passar confiança aos clientes, falar com as palavras certas, autocontrole emocional e proatividade foram mencionadas durante as entrevistas, demonstrando o alinhamento para com o conteúdo teórico do presente estudo. Assim, as competências foram organizadas de forma comparativa para observar quais mais foram mencionadas pelos entrevistados, no Quadro 12:

Quadro 12 – Quadro de menções de competências comportamentais desenvolvidas

COMPETÊNCIAS	QUANTIDADE DE MENÇÕES POR ENTREVISTADOS
Falar com as palavras certas	5
Saber se relacionar	4
Liderança	3
Resolução de conflitos	3
Autocontrole emocional	2
Passar confiança aos clientes	2
Proatividade	2
Dar e receber <i>feedbacks</i>	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Com isso, conforme o quadro 12, pode-se constatar que, principalmente, na vivência do dia-a-dia na área comercial dos empresários juniores desenvolvem-se principalmente as competências referentes a saber se relacionar com clientes, passar confiança aos clientes, autocontrole emocional, resolução de conflitos, liderança, proatividade e saber falar com as palavras certas, demonstrando a contribuição da empresa júnior diante do desenvolvimento de competências comportamental mais ligadas ao aspecto pessoal dos estudantes, ou seja, em relação à sua postura, modo de falar e modo de agir perante o ambiente de trabalho.

5.3 Contribuição da Participação em Empresas Juniores para o Desenvolvimento das Competências Profissionais

No que tange ao estímulo do desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências técnicas por parte da empresa júnior e da FEJECE – a Federação de Empresas Juniores do Ceará – conforme Pessanha (2014), o Movimento Empresa Júnior atua no intuito de proporcionar a capacitação de seus integrantes para o mercado de trabalho, por meio da vivência empresarial. Isso pode ser observado a partir dos relatos do entrevistado 8, que referencia a iniciativa da empresa júnior e da FEJECE em realizar ações que promovam o desenvolvimento de seus membros,

A Inova Empresa Júnior [...] se preocupa muito com o desenvolvimento dos membros. Então era muito comum a gente ter capacitações, treinamentos, exemplos, momentos com pós-juniores e outras pessoas do mercado que já exerciam tal atividade [...] a Empresa Júnior e a FEJECE como todo [...] permite o desenvolvimento muito na prática. Então, eu entrei na Inova sem saber usar *Excel*. Hoje, no meu trabalho profissional, eu uso basicamente *Excel* o meu dia inteiro e eu consigo fazer quase tudo no *Excel* [...].

Sobre a atuação da FEJECE, a mesma congrega mais de 50 empresas juniores pelo Ceará, atuando por meio da organização de eventos que proporcionam a extensão e suporte à vivência empresarial das EJs cearenses, no cerne de promover a jornada das empresas juniores, formando empreendedores mais capazes de gerar impacto na sociedade (Monteiro, 2022). Logo, o entrevistado 9 relatou o suporte recebido pela FEJECE ao fundar a sua empresa júnior: “O primeiro processo comercial que eu estabeleci dentro da EJ7, as primeiras planilhas que eu montei, os primeiros clientes que eu trouxe, foi todo através de uma estruturação que eu fiz com a ajuda de pessoas dentro da FEJECE.”.

Também foram levantados depoimento referente aos eventos proporcionados pela organização, para a promoção de conhecimento e *networking*, por parte do entrevistado 4: “[...] em eventos ali da federação, em eventos, às vezes, que a própria Inova realiza, a gente via muito de pessoas que eram do mercado, que acabavam passando pouco desse conhecimento, dessas habilidades mais técnicas [...]”; por parte do entrevistado 5: “Acredito que praticamente todos, assim, também são repassadas no ecossistema, seja por meio de *bench*, seja por meio dos eventos.” e por parte do entrevistado 10,

[...] além de a gente conseguir fazer isso na prática, a gente também recebe muitos conselhos de pessoas que já têm uma experiência na área também. Dentro da própria empresa Júnior, mas também como na FEJECE, indo para os eventos, onde tem participantes, tem outras empresas que vão fazer lá e trazer pouco de conhecimento técnico para a gente também, a oportunidade de fazer *networking*.

Entretanto, na visão de Borges (2021), destaca-se a falta de sucesso profissional de recém-formados, devido ao fato dos mesmos buscarem apenas apresentar ou demonstrar suas qualificações técnicas. Dessa forma, na busca pela capacitação, os empresários juniores podem acabar por terem um foco maior na busca destas competências, criando vieses pouco acurados referente ao conteúdo oferecido pela FEJECE, tal como observado no levantamento dos relatos de alguns dos entrevistados que afirmam que a FEJECE foca mais no desenvolvimento de *soft skills*, tal como relatado pelo entrevistado 2: “Eu acredito que a FEJECE trabalha mais as *soft skills*.”; e pelo entrevistado 3: “[...] pelo ecossistema, pelos eventos que os membros da empresa Júnior participam, eles focam muito em desenvolvimento de *soft skills*.”

Na mesma linha de raciocínio, no que se refere ao estímulo do desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências comportamentais por parte da empresa júnior e da FEJECE, remonta-se a atuação da federação na organização de eventos que proporcionam a extensão e suporte à vivência empresarial das empresas juniores do Ceará, promovendo a trajetória das empresas juniores (Monteiro, 2022). Com isso, destacam-se as iniciativas promovidas nos eventos da FEJECE para o desenvolvimento das *soft skills* nos relatos do entrevistado 4: “[...] a questão de comunicação. A gente acaba muitas vezes só de, sei lá, subir no palco pra participar de uma dinâmica, a gente acaba perdendo pouco já. Enfim, acho que já sai melhor.”; do entrevistado 9: “[...] você tem que saber ir

atrás de conversar com pessoas, você tem que saber receber as pessoas também, você participa de eventos, você participa de reuniões, enfim, você se envolve muito de jeito que Nem que você não queira, você vai desenvolver suas habilidades comportamentais [...]”; do entrevistado 10: “Sim, porque [...] por conta até mesmo da participação em eventos, onde a gente lidava com diferentes pessoas, diferentes situações também. Eles estimulam muito essa troca de informações, troca de *networking* [...]”; e do entrevistado 3,

[...] a FEJECE, o foco principal deles é desenvolvimento de soft skills de pessoa, para que eles tenham controle maior de pessoas quanto à honestidade, quanto à transparência, quanto à organização, quanto à criatividade, quanto à liderança, quanto à gestão [...] quanto à visão analítica, quanto à oratória, então, tipo, todas essas soft skills, elas são bem trabalhadas durante todas essas pautas e eventos que a gente é convidado a participar [...] eles sempre tentam juntar essa parte desenvolvimento de soft skills para aplicação de onde você trabalha hoje dentro da empresa.

Conforme Nascimento (2019), uma das formas mais eficazes de aprendizado de *soft skills* dá-se por meio de experiências *hands-on*, em outras palavras, de forma o conhecimento é posto em prática diante de um ambiente controlado, envolvendo situações de rotina dos colaboradores. Nisso, sobre o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de competências comportamentais da área comercial específicas, por parte das instâncias referidas, o entrevistado 4 falou sobre a atuação de ambas no que se refere a dar e receber *feedbacks*: “[...] essa cultura de *feedbacks* que tem, acho que na FEJECE tem bastante, mas na Inova tinha bastante também.”; e o entrevistado 6 falou sobre a capacidade de saber se relacionar com os clientes:

[...] muitos estudantes hoje em dia, sempre, são novos ainda, 18 anos, entrou na faculdade agora, muitos são tímidos, né? E aí quando você coloca essa pessoa pra falar com o cliente, pra vender, pra, enfim, apresentar projeto, você testa aquela timidez daquele estudante ao extremo.

Sobre as competências técnicas e a contribuição no desenvolvimento e aperfeiçoamento destas durante a experiência comercial nas empresas juniores, Ziliotto e Berti (2012) menciona a empresa júnior como uma instituição que representa uma oportunidade aos discentes para que eles venham a ocupar funções organizacionais representativas às áreas que se dedicarão no futuro, como profissionais. Nesse sentido, o entrevistado 3 menciona como a experiência contribuiu para sua atuação na empresa em que trabalhou aplicando seus

conhecimentos, graças à experiência prévia obtida na empresa júnior: “Eu acabava conseguindo agregar bastante dentro da Praso, que era a empresa que eu estava, com esses conhecimentos mais técnicos [...]”. No mesmo sentido, o entrevistado 7 fala sobre como a experiência lhe deu a oportunidade de conseguir uma vaga de trabalho: “[...] hoje eu trabalho em uma outra empresa de consultoria que eu não conseguiria estar atuando se não fosse o que eu aprendi dentro da INOVA.”. Ao mesmo tempo, pelo desenvolvimento de competências técnicas voltadas ao comercial, o entrevistado 9 viu reflexos desse desenvolvimento durante sua rotina de trabalho:

[...] eu estou sempre me comunicando com outras áreas da empresa, e muitas vezes nesses trâmites rolam negociações, rolam fechamentos de projetos, então essas habilidades eu consegui aplicar de forma muito clara dentro da empresa que eu trabalho hoje.

Também foi levantado o fato de os entrevistados se sentirem mais seguros em suas competências técnicas a ingressarem no mercado e ocuparem postos de trabalho graças a experiência vivida na empresa júnior, tal como relatado pelo entrevistado 1: “[...] a utilização de competências técnicas na empresa Júnior me fez estar mais qualificado.”; pelo entrevistado 6: “Eu vim do zero, entrei na EPRO zerado, sem saber nada, só estudante, e saí com uma base muito grande [...]”; e pelo entrevistado 10: “Me ajudou muito a chegar com mais experiência, ser mais adaptativo e até ter uma facilidade maior de entrar no mercado de trabalho.”.

Por fim, no que tange às competências comportamentais e a contribuição no desenvolvimento e aperfeiçoamento destas durante a experiência comercial nas empresas juniores, novamente, a empresa júnior figura como uma oportunidade aos estudantes universitários para a ocupação funções organizacionais representativas às áreas que se dedicarão no futuro, profissionalmente (Ziliotto; Berti, 2012).

Sobre isso, o entrevistado 1 relatou um impacto referente às suas capacidades de relacionamento interpessoal com os clientes: “[...] me ajudou e me ajuda a conversar com pessoas, a conversar com clientes, a ir atrás de resolver problema, a ter uma postura adequada e de autoridade.”. O entrevistado 3 percebe um desenvolvimento em sua visão analítica, conforme seu depoimento: “[...] essa visão analítica de poder analisar, que eu trabalho hoje com análise de dados, poder analisar várias facetas do negócio ou mesmo de situações, para que a gente possa

colocar em pontos importantes no dia a dia, trazer para o cliente essa realidade.”. O entrevistado 4 comentou o impacto em sua capacidade de resiliência: “[...] eu acho que eu consegui ter uma casca maior [...]”.

No sentido da experiência no ambiente de trabalho, o entrevistado 8 relatou sobre seu aperfeiçoamento na competência de dar e receber *feedbacks*: “[...] quando eu cheguei na minha empresa que eu estou hoje, para mim foi muito mais fácil pegar, absorver e evoluir ou dar *feedback* de forma assertiva do que para outras pessoas que não participaram da empresa Júnior.”; e o entrevistado 9 falou sobre o desenvolvimento do autocontrole emocional:

[...] isso influenciou diretamente para eu não fraquejar para não cair, para não desistir, mas eu saber contornar as situações. Até porque dentro da empresa Júnior, apesar da gente se cobrar, a gente sabe que a gente se cobra, o peso não é tão grande quanto você está no mercado corporativo. A gente até diz, cara, o momento de errar é aqui na empresa Júnior.

Também, considerando que as *soft skills* são tidas, pelos empregadores, as mais reconhecidas em processos de recrutamento e seleção (Borges, 2021) levam-se em conta os fragmentos referentes as contribuições da experiência na empresa júnior para com seus reflexos no ingresso dos estudantes no mercado de trabalho. Nisso, o entrevistado 5 relatou a conquista de uma vaga na área comercial graças a experiência na empresa júnior: “[...] foi bem significativo, assim como as demais, tendo em vista que até hoje eu estou na área comercial, não por causa das competências técnicas, mas das comportamentais [...]”; assim como o entrevistado 7, em relação a sua trajetória na carreira de consultoria: “[...] tudo que eu aprendi com relação à consultoria, de como se comportar, com relação a perder medo, oratória [...] Vou levar isso para o resto da vida no meu desempenho profissional.”; e também o entrevistado 10:

[...] logo quando eu entrei na empresa, no âmbito tradicional, eu demorei cerca de ano ali, até menos na verdade, uns oito meses já para evoluir de cargo e pegar um cargo de liderança novamente, onde eu tinha que lidar de novo com diversas pessoas de diferentes setores e eu tinha que saber muito bem me comportar também como líder [...].

Com isso, a partir dos resultados obtidos com a análise de dados, pode-se constatar que, como esperado no referencial teórico, a partir do presente estudo, foram identificadas novas competências técnicas e comportamentais da área de vendas não contempladas entre os trabalhos do referencial teórico. Com isso, pode-

se também observar quais as competências específicas são desenvolvidas a partir da atuação de estudantes acadêmicos na empresa júnior, tão como das contribuições da experiência na mesma.

5.4 Evidenciação do desenvolvimento de competências profissionais dos estudantes por meio da atuação nas empresas juniores

Conforme os tópicos anteriores, constataram-se as principais competências técnicas e comportamentais desenvolvidas pelos participantes que atuaram na área de vendas em empresas juniores, tão como discutiu-se, na percepção dos estudantes, sua participação em empresas juniores contribuiu para o desenvolvimento das competências profissionais apontadas. Dessa forma, no intuito de responder a questão da pesquisa, referente a como a atuação em empresas juniores da Federação Cearense de Empresas Juniores (FEJECE), na área de vendas, contribui para o desenvolvimento de competências profissionais dos estudantes, serão apresentadas as situações vivenciadas que proporcionaram o desenvolvimento de competências no Quadro 13.

Quadro 13 – Evidências das principais competências profissionais desenvolvidas por meio da atuação em empresas juniores

COMPETÊNCIAS	ATUAÇÃO	ENTREVISTADOS	EVIDÊNCIAS EM RELATOS
<i>Customer Relationship Management</i>	Aprendizado e utilização de ferramentas tais como o <i>Ploomes</i> , <i>RD Station</i> , e <i>Pipefy</i> no dia-a-dia das atividades comerciais.	E1	“[...] aprender a utilizar o <i>CRM</i> . [...] <i>Ploomes</i> no início, mas utilizada o <i>RD Station CRM</i> . [...] a gente fazia bastante era a utilização de planilhas [...]”.
		E8	“[...] a gente utilizou o <i>CRM</i> , [...] que a gente usava na época era o <i>Pipefy</i> , que me permitiu conhecer muito sobre o produto, conhecer muito sobre o sistema e a ferramenta em si.”
Pacote Office	Utilização do Pacote Office (Microsoft <i>Excel</i> , <i>PowerPoint</i> , <i>Word</i>) para a execução da gestão e de processos comerciais.	E2	“[...] desenvolver pacote Office e conhecer <i>ERPs</i> do mercado [...]”
		E8	“[...] dentro do comercial, a gente utilizava muito <i>Excel</i> , <i>PowerPoint</i> , <i>Word</i> para montar tanto propostas, contratos para fazer o controle das vendas, da gestão mesmo [...]”
Técnicas de Vendas	Aprendizado e utilização de metodologias tais como o Método <i>SPIN</i> , para a	E4	“[...] em reuniões de diagnóstico, de proposta, utilizei bastante o que eu aprendi em treinamentos ou o que eu estava estudando

	execução e o suporte em atividades de venda.		por fora mesmo, técnicas de vendas para me ajudarem a fechar contratos [...]”.
		E6	“Eu utilizei algumas metodologias. Os ganchos de venda, acho que essa é a metodologia também que a gente aprende, persuasão, gancho de escassez, gancho de urgência [...] Método <i>SPIN</i> .”
		E8	“[...] todos aqueles pontos de contestar as barreiras, garantir valor no produto, tudo isso daí a gente aplicava na prática, como também competências técnicas, ferramentais, voltada para sistema.”
Saber se relacionar com clientes	Exercício e desenvolvimento da capacidade de se comunicar de forma clara e satisfatória com os clientes, por meio da participação em reuniões comerciais com empresários.	E1	“[...] para conseguir fechar contrato e uma parceria, a gente tinha que ter reuniões com clientes, com empresários [...] Esse primeiro ponto de contato fez, por exemplo, como que eu me desenvolvesse tanto em relação à comunicação, à negociação, à postura [...]”
		E2	“[...] umas três vezes por semana cada pessoa está apresentando uma proposta comercial que tem que se comunicar com pessoas sênior do mercado.”
		E3	“[...] líderes que me instruíram a ser uma presença mais forte dentro do âmbito profissional, lendo livros que ajudaram a desenvolver essa parte de oratória e persuasão.”
		E5	“[...] a comunicação, porque tu tem que, não agradar, mas tem que saber como fazer a mensagem chegar e a pessoa que tá ouvindo captar a mensagem [...]”
Passar confiança aos clientes	Exercício e desenvolvimento da capacidade de persuadir e passar credibilidade aos clientes, por meio de instruções recebidas para serem aplicadas em atividades de venda.	E3	“[...] líderes que me instruíram a ser uma presença mais forte dentro do âmbito profissional, lendo livros que ajudaram a desenvolver essa parte de oratória e persuasão.”
		E6	“A persuasão, o modo de você agir, o modo de você falar, os modos de comportamento também, a postura profissional também que é importante. Então, até a linguagem corporal também incentiva bastante isso na hora da venda.”
Autocontrole emocional	Exercício e desenvolvimento da	E3	“[...] a gente tem que ter uma grande visão analítica de

	capacidade de gerenciar o situações comportamentais para lidar com as adversidades, por meio da visão analítica das situações organizacionais ou de mercado.		situações comportamentais pra evitar discussões.”
		E7	“[...] a gente tava no meio do ano, né, e tinha que bater a meta a qualquer custo, então foi período ali bem estressante [...] auxiliou muito nesse quesito comportamental a entender que aquilo ali iria dar certo [...] desenvolveu uma serenidade [...] levada pra outras experiências profissionais...”
Resolução de conflitos	Exercício e desenvolvimento da capacidade de gerir conflitos, por meio da realização de <i>feedbacks</i> e da comunicação assertiva em situações adversas.	E3	“[...] uma boa reflexão para os membros da Autotech, entendeu? Essa parte de resolução de conflitos.”
		E8	“A gente recebeu o pagamento do projeto, o projeto foi finalizado, meu consultor saiu em segurança e tudo graças à comunicação assertiva para resolver o problema lá na hora.”
		E10	“[...] dentro das próprias one-on-one que a gente fazia, onde a gente tinha que lidar com problemas pessoais, profissionais e da própria faculdade com as pessoas, tudo isso aí fez eu ter essa experiência também.”
Liderança	Exercício e desenvolvimento da capacidade de gerir e motivar integrantes de uma equipe, por meio da assunção de cargos de liderança na empresa júnior e da utilização de competências comportamentais já desenvolvidas a favor do gerenciamento e direcionamento de esforços e atividades de cada membro da equipe.	E4	“[...] comecei a gerenciar ali uma equipe e tal. Então, às vezes eu não sabia assim, no início, a melhor forma de manter o time engajado, isso é algo muito presente dentro da área comercial, é muito importante dentro da área comercial [...]”
		E9	“[...] a gente tava passando por uma época que a gente tinha alguns membros muito desengajados dentro da empresa Júnior [...] E eu lembro que eu pensando, tipo assim, cara, eu não posso chegar e dizer, tipo assim, bicho, e aí, tu vai fazer o quê? [...] E aí eu acho que as habilidades comportamentais, elas ajudaram a saber lidar com esse tipo de situação.”
		E10	“As vezes problemas comportamentais entre membros que acabavam tendo alguns desatritos e tudo. Às vezes até pouco a cobrança e alguns apontamentos do próprio cargo que a gente faz e saber lidar da melhor forma saber se comunicar com aquela pessoa.”

Proatividade	Exercício e desenvolvimento da capacidade de ter a iniciativa própria de começar ou executar tarefas, a partir da motivação e do reconhecimento oferecido pela empresa júnior a partir do alcance de metas e outros méritos.	E1	“[...] eles dão todo apoio pra você crescer tanto no técnico quanto no comportamental. Então, na própria empresa Júnior [...] tinha uma forma de reconhecimento de alguns membros que foram mais proativos, que foram que realizaram melhor resultado de vendas, por exemplo.”
		E4	“[...] vezes tem empresas que as pessoas são pagas, as pessoas têm meta e vão ganhar mais dinheiro no final do mês. Isso é muito importante [...]”
Falar com as palavras certas	Exercício e desenvolvimento da capacidade de se comunicar de forma ideal para acalmar ânimos e oferecer informações assertivas aos outros, por meio de instruções recebidas para serem aplicadas em interações profissionais, tão como a partir da oportunidade de conhecer e se botar no lugar do indivíduo que receberá a mensagem transmitida.	E5	“[...] a comunicação, porque tu tem que, não agradar, mas tem que saber como fazer a mensagem chegar e a pessoa que tá ouvindo captar a mensagem [...]”
		E6	“A persuasão, o modo de você agir, o modo de você falar, os modos de comportamento também, a postura profissional também que é importante. Então, até a linguagem corporal também incentiva bastante isso na hora da venda.”
		E8	“A gente recebeu o pagamento do projeto, o projeto foi finalizado, meu consultor saiu em segurança e tudo graças à comunicação assertiva para resolver o problema lá na hora.”
		E9	“[...] a gente tava passando por uma época que a gente tinha alguns membros muito desengajados dentro da empresa Júnior [...] E eu lembro que eu pensando, tipo assim, cara, eu não posso chegar e dizer, tipo assim, bicho, e aí, tu vai fazer o quê? [...] E aí eu acho que as habilidades comportamentais, elas ajudaram a saber lidar com esse tipo de situação.”
		E10	“As vezes problemas comportamentais entre membros que acabavam tendo alguns desatritos e tudo. Às vezes até pouco a cobrança e alguns apontamentos do próprio cargo que a gente faz e saber lidar da melhor forma saber se comunicar com aquela pessoa.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nesse sentido, considerando os dados apresentados no Quadro 13, constata-se que a atuação em empresas juniores da FEJECE, na área de vendas, proporciona o desenvolvimento de competências profissionais por meio do aprendizado de utilização de artifícios que permitam a realização das atividades e tarefas que compõem o dia-a-dia da área comercial das empresas, tão como o exercício constante de atitudes que venham a garantir o bom tratamento e a satisfação dos clientes em reuniões e demais pontos de contato, tão como também que garantam a produtividade dos processos das áreas de vendas.

6 CONCLUSÃO

O objetivo geral do presente estudo foi compreender como a atuação em empresas juniores, na área de vendas, contribui para o desenvolvimento de competências profissionais dos estudantes. Com isso, o mesmo foi realizado a partir de uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, por meio de uma estratégia de levantamento qualitativo, com procedimentos técnicos bibliográficos e de campo, com a coleta de dados por fontes primárias, através da aplicação de entrevistas semiestruturadas, e com a técnica de análise de conteúdo.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro foi identificar as competências técnicas desenvolvidas pelos participantes que atuaram na área de vendas em empresas juniores. Diante disso, este foi alcançado, pois, foram identificadas as competências técnicas em questão, sendo as principais: saber utilizar a ferramenta de *Costumer Relationship Management*, o Pacote Office e técnicas de vendas.

O segundo objetivo específico foi identificar as competências comportamentais dos participantes que atuaram na área de vendas em empresas juniores. O mesmo também foi atendido, pois, foram identificadas as referentes competências comportamentais, com as principais sendo: saber se relacionar com clientes, passar confiança aos clientes, autocontrole emocional, resolução de conflitos, liderança, proatividade e saber falar com as palavras certas.

O terceiro objetivo específico foi discutir como, na percepção dos estudantes, sua participação em empresas juniores contribuiu para o desenvolvimento das competências profissionais apontadas. O terceiro objetivo também foi alcançado, afinal foi discutida, diante da percepção dos estudantes, as contribuições da participação dos mesmos nas empresas juniores para o desenvolvimento de suas competências profissionais. Os principais pontos apontados na discussão foram referentes ao fato da experiência obtida da empresa júnior ter ajudado os estudantes a ingressar no mercado de trabalho, as iniciativas das empresas juniores e da FEJECE em fomentar o desenvolvimento de competências dos membros, por meio de eventos e ações, e a visão por parte dos estudantes de que a FEJECE colabora mais para o desenvolvimento de competências comportamentais dos empresários juniores.

Em suma, a questão de pesquisa referente a como a experiência de

atuação em empresas juniores da Federação Cearense de Empresas Juniores (FEJECE), na área de vendas, contribui o desenvolvimento de competências profissionais dos estudantes foi respondida e o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, pois foi possível compreender a forma que a atuação em empresas juniores contribui para o desenvolvimento de competências profissionais dos discentes. Os principais pontos referentes à compreensão em questão são a identificação de competências técnicas e comportamentais da área de vendas desenvolvidas e aperfeiçoadas durante a participação no Movimento Empresa Júnior, a experiência prática dos estudantes no mercado perante ao que é aprendido em sala de aula, e a oportunidade de exercer atividades laborais e de gestão organizacional antes de ingressar no mercado de trabalho.

Nesse sentido, as principais contribuições do presente estudo são referentes às descrições das práticas exercidas nas empresas juniores e à ampliação da literatura referente ao Movimento Empresa Júnior e competências, tornando possível constatar as semelhanças e diferenças entre os conceitos apresentados para as competências listadas; também, identificar novas competências técnicas e comportamentais da área de vendas não contempladas entre os trabalhos do referencial teórico. Com isso, pode-se também observar quais as competências específicas são desenvolvidas a partir da atuação de estudantes acadêmicos na empresa júnior, tão como das contribuições da experiência na mesma.

Por fim, no que se referem às limitações da pesquisa, menciona-se a dificuldade de captar trabalhos acadêmicos que possuíssem a descrição detalhada de cada competência referente a área de vendas listadas nos estudos, tão como também trabalhos referentes ao campo do Movimento Empresa Júnior – o arcabouço teórico referente a esse segmento ainda é bem pequeno. Para estudos futuros, sugere-se a realização de uma pesquisa que faça um comparativo entre o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos estudantes universitários que tenham participado da empresa júnior e que não tenham participado, para se obter mais informações no que tange às contribuições do Movimento Empresa Júnior na formação dos discentes.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Graziela Dias et al. Competências em vendas no varejo de materiais de construção. **TAC, Curitiba**, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2011.

BATISTA, Eraldo Carlos; DE MATOS, Luís Alberto Lourenço; NASCIMENTO, Alessandra Bertasi. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 11, n. 3, p. 23-38, 2017.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis, RJ, Vozes, 2008.

BOMFIM, Rosa Amorim. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, n. 1, p. 46-63, 2012.

BORGES, Caroline Matos. **Hard skills e soft skills: a construção do perfil do bacharel em Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense**. 2021. 47 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2021.

BRASIL JÚNIOR. Brasil Júnior, 2024. Disponível em: www.brasiljunior.org.br. Acesso em: 05 de novembro de 2024.

CALLIYERIS, V.; ROBLE, G.; COSTA, C.; SOUZA, W. Pesquisa via internet como técnica de coleta de dados: um balanço da literatura e os principais desafios para sua utilização. **ReMark - Revista Brasileira de Marketing**, v. 14, n. 4, 2015.

CAMAROTTO, Francislene; SACCOL, Amarolinda. A adoção de Tecnologias da Informação Móveis e Sem Fio (TIMS) e as competências de profissionais de vendas: dois estudos de caso na indústria farmacêutica de Goiás. **Universitas: Gestão e TI**, v. 3, n. 1, 2013.

CARNEIRO, Carlos George Aguiar. **A venda pessoal de seguros de automóveis: principais competências profissionais dos corretores de seguros**. 2016. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - UNIFACS, Salvador, 2016.

CONCEIÇÃO, Geovane Santos. **Percepção das contribuições da empresa**

júnior para a formação do profissional de Engenharia Ambiental. 2019. 66 f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia Ambiental) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração.** [S.l.]: Grupo A, 2016.

CORTEZ, Pedro Afonso; VEIGA, Heila Magali da Silva; SALVADOR, Ana Paula. Impacto de personalidade e empresas juniores para estimular potenciais empreendedores. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 71, n. 2, p. 179-192, 2019.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação na pesquisa em administração. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

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

ELY, Juliana Soares. **Competências individuais na indústria 4.0: um estudo sobre as Soft Skills e Hard Skills.** 2022. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Antônio Meneghetti Faculdade, Restinga Sêca, 2022.

FELDHAUS, Diego Calegari; PEREIRA, Maurício Fernandes; DE MORAIS NETO, Siqueira. Gestão estratégica em redes: desenvolvimento e aplicação de um modelo na Brasil Júnior. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 3, p. 136-155, 2012.

FERNANDES, Nicoline Pinheiro; SILVA, Francielle Molon. O papel da empresa jr no desenvolvimento de competências de seus integrantes: Um estudo com ex-membros da EMAD Jr. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 48-69, 2017.

FERREIRA-DA-SILVA, Rafael Caldas; PINTO, Sandra Regina da Rocha. Organização de aprendizagem em uma Empresa Júnior. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 1, p. 11-39, 2011.

GALVÃO, Veronica Bezerra de Araújo; SILVA, Anielson Barbosa da; SILVA,

Walmir Rufino da. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 01, p. 131-147, 2012.

LIMA, Thays Ferreira; CANTAROTTI, Aline. A formação e a construção de competências para a atuação do profissional de Secretariado Executivo—um estudo de caso em uma empresa júnior. **Revista de gestão e secretariado**, v. 1, n. 2, p. 94-122, 2010.

LUCCA, Jucélia das Graças da Silva. **Competências na área de vendas e Fatores motivacionais**. 2018. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Gestão Empresarial) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2018.

MEINBERG, Jose Luiz. **Gestão de vendas**. Editora FGV, 2015.

MIGUEL, Nicolau André de. **As competências essenciais dos profissionais em vendas de bens perecíveis: um modelo genérico de competências**. 2004. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – FGV, São Paulo, 2004.

MONTEIRO, Adálya de Lima. **A empresa júnior e sua contribuição na formação do profissional de engenharia de alimentos do estado do Ceará**. 2022. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia de Alimentos) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.

NAIDON, Alexandre. **Gestão estratégica e as competências gerenciais na estrutura organizacional do departamento de vendas: Um Estudo de Caso em uma Indústria de Bebidas**. 2010. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

NASCIMENTO, Joao Henrique Faria Correa do. **Desenvolvimento de competências comportamentais em equipe de atendimento ao cliente em empresa de tecnologia**. 2019. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Gestão de Pessoas) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.

PAIVA, Kely Cesar Martins de. **Jovens trabalhadores: Teorias, pesquisas e reflexões no contexto brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Gradus Editora, 2023. 218 p. E-book (218 p.).

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes.

Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, p. 339-368, 2008.

PALHANO, Willian José; BUZZARELLO, Fernanda Vanessa. **Competências técnicas e comportamentais de um profissional de desenvolvimento**. 2021. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Sistemas de Informação) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

PEDROSO, Júlia; SILVA, Kauana Soares; DOS SANTOS, Laiza Padilha. Pesquisa descritiva e pesquisa prescritiva. **JICEX**, v. 9, n. 9, 2017.

PESSANHA, Hugo. Movimento Empresa Júnior e Pacto Consultoria: conceitos, estrutura e legados. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 2, n. 1, p. 10-16, 2014.

PIANA, Maria Cristina. A pesquisa de campo. **São Paulo: Editora Unesp**, 2009.

REIS, Ana et al. Um estudo de metodologia mista sobre soft e hard skills. **ICIEMC Proceedings**, n. 3, p. 210-218, 2022.

SANTOS, Marcos. Pereira dos. Contributos da extensão universitária brasileira à formação acadêmica docente e discente no século XXI: um debate necessário. **Revista Conexão UEPG**, Ponta Grossa, v. 6, p. 10 - 15, 2010.

SOUSA, A. S.; OLIVEIRA, S. O.; ALVES, L. H. A Pesquisa Bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.64-83. 2021. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/download/2336/1441>.

VEIGA, Luana Lima Ferreira. **Líderes que fazem: O espírito empreendedor do Movimento Empresa Júnior**. 2019. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Jornalismo) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

WEILL-FASSINA, Annie; PASTRÉ, Pierre. As competências profissionais e seu desenvolvimento. **Ergonomia**, p. 175-191, 2007.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Como aprender e ensinar competências**. Penso Editora, 2015.

ZILIOTTO, Denise Macedo; BERTI, Ariete Regina. A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior. **Revista Conexão UEPG**, v. 8, n. 2, p. 210-217, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

1.1 Nome do(a) entrevistado(a):

1.2 Idade do(a) entrevistado(a):

1.3 Curso que estuda ou estudou do(a) entrevistado(a):

1.4 Universidade que estuda ou estudou do(a) entrevistado(a):

2 – PERFIL DA EMPRESA JÚNIOR

2.1 De qual empresa participa ou participou?:

2.2 Qual o segmento da empresa júnior?:

2.3 Quantos alunos participavam da empresa júnior na época?:

2.4 Você era da área comercial/de vendas da empresa júnior?:

2.5 Qual foi o seu cargo?:

3 – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

3.1 O que você entende por competência técnica?

3.2 Na sua percepção, qual o papel da empresa júnior no desenvolvimento ou aperfeiçoamento das suas competências técnicas?

3.3 Retratar as situações vivenciadas na empresa júnior nas quais você utilizou suas competências técnicas:

3.4 Na sua percepção, você crê que as competências técnicas são estimuladas na FEJECE e na sua empresa júnior? Quais e porquê?:

3.5 Na sua percepção, como o desenvolvimento/aperfeiçoamento das suas competências técnicas durante sua experiência na empresa júnior impactou na sua trajetória profissional?

4 – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

4.1 O que você entende por competências comportamentais?

4.2 Na sua percepção, qual o papel da empresa júnior no desenvolvimento ou

aperfeiçoamento das suas competências comportamentais?

4.3 Retratar as situações vivenciadas na empresa júnior nas quais você utilizou suas competências comportamentais:

4.4 Na sua percepção, você crê que as competências comportamentais são estimuladas na FEJECE e na sua empresa júnior? Quais e porquê?:

4.5 Na sua percepção, como o desenvolvimento/aperfeiçoamento das suas competências comportamentais durante sua experiência na empresa júnior impactou na sua trajetória profissional?

APÊNDICE B – QUADRO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Categoria	Subcategoria	Unidade de registro	Unidade de contexto
Competências técnicas	Definição	E1: “o que é que eu tenho que fazer (...) é algo que você consegue adquirir por meio de estudo...”	E1: “acredito que as competências técnicas são as chamadas <i>hard skills</i> , né? Então, por exemplo, pegando para comercial, o que é que eu tenho que fazer, técnicas de planejamento, é algo que você consegue adquirir por meio de estudo, cursos.”
		E2: “é mais atrelada a ferramentas de trabalho...”	E2: “a gente tem as <i>hard skills</i> , que é mais atrelada a ferramentas de trabalho, <i>Excel</i> , <i>BI</i> , enfim, todas essas outras ferramentas, até mesmo as <i>ERPs</i> , que a gente consegue trabalhar durante as consultorias.”
		E3: “é uma coisa que a gente aprende e pode oferecer como serviço ou aprendizado para outras pessoas.”	E3: “a competência técnica é aquilo que a gente chama de <i>hard skill</i> , né? A <i>hard skill</i> é uma coisa que a gente aprende e pode oferecer como serviço ou aprendizado para outras pessoas.”
		E4: “são habilidades mais direcionadas à realização de alguma atividade mais específica...”	E4: “Competência técnica são habilidades mais direcionadas à realização de alguma atividade mais específica. Acho que é mais isso. Depende da área específica, mas, por exemplo, na área comercial, acho que esse tipo de habilidade era, sei lá, gestão de funil de vendas, enfim, persuasão, técnicas de vendas, eu acho que é mais nesse caminho aí.”
		E5: “Qualquer coisa voltada a coisas mais específicas da área em si.”	E5: “Qualquer coisa voltada a coisas mais específicas da área em si. Então, sei lá, digamos que ter domínio de persuasão talvez seja algo da área comercial alguma coisa voltada às metodologias específicas também na hora de atender lead. Acredito que tudo que envolva isso, tudo que envolva desenvolver a performance comercial é algo técnico para estar se desenvolvendo.”
		E6: “Os conhecimentos de ferramentas, metodologias, softwares que você pode utilizar no seu dia a dia.”	E6: “Cara, competência técnica eu imagino que seja... Os conhecimentos de ferramentas, metodologias, softwares que você pode utilizar no seu dia a dia.”
		E7: “Uma competência (...) habilidade que você tem ali no seu trabalho, alguma habilidade profissional.”	E7: Eu entendo como uma habilidade, pode ser tanto <i>soft skill</i> como <i>hard skill</i> , que ajuda ali, auxilia no trabalho no dia-a-dia. Uma competência ali, alguma habilidade que você tem ali no seu trabalho, alguma habilidade profissional.
		E8: “as competências que são necessárias para realizar o trabalho da forma mais eficaz e mais eficiente possível.”	E8: “para mim, é as competências que são necessárias para realizar o trabalho da forma mais eficaz e mais eficiente possível. Então, são os conhecimentos de fato em sistema, modelos de gestão, processos, essas coisas que vão garantir que a gente consiga resultado eficaz e eficiente.”
		E9: “competência técnica, eu acho que, primeiro de tudo, você tem que entender bem sobre processos. Eu	E9: “competência técnica, eu acho que, primeiro de tudo, você tem que entender bem sobre processos. Eu acho que você precisa ter uma visão

		acho que você precisa ter uma visão clara sobre o processo...”	clara sobre o processo, porque comercial é isso. Se você não tiver processo bem estabelecido de como você vai prospectar o cliente, como você vai entrar em contato, como que você vai manter aquele contato ativo, como que você vai fechar, como é que vai ser todo o trâmite pós você fechar com esse cliente. Se você não entende seu processo, essa jornada vai ser bem dificultosa. E eu acredito que habilidades comerciais, eu acho que comunicação eu não considero bem como uma habilidade técnica, mas eu acho que você precisa entender sobre alguns gatilhos de venda, algumas técnicas de venda, para que você comece a aplicar e você comece a ter norte de como você conduzir uma reunião, como que você responder questionamento de cliente, Enfim, eu acho que eu considero isso, processos e eu acho que habilidades técnicas mais voltadas para o comercial mesmo, voltadas para vendas, gatilhos mentais...”
		E10: “aquela competência que a gente vai desenvolver ali, alguma habilidade para utilizar, seja na nossa vida profissional, seja na vida pessoal também (...) e vai trazer algum valor na nossa vida.”	E10: “A competência técnica acredito que seja aquela competência que a gente vai desenvolver ali, alguma habilidade para utilizar, seja na nossa vida profissional, seja na vida pessoal também, mas algo que vai agregar ali e vai trazer algum valor na nossa vida.”
	Papel da empresa júnior	E1: “uma primeira oportunidade (...) na qual a gente desenvolve algumas dessas competências técnicas.”	E1: “a Empresa Júnior é o primeiro contato que você tem com muitos alunos do mercado de trabalho. Então, como a gente trabalha com projetos para clientes, além de uma venda de projeto, nesse meio do caminho a gente tem que utilizar ferramentas não só para construir propostas, mas também para executar projetos. Então, acredito que seja uma primeira oportunidade, um primeiro caminho na qual a gente desenvolve algumas dessas competências técnicas.”
		E2: “a gente consegue ter mais cedo ali na faculdade o contato com alguns sistemas que outras empresas, as principais empresas do mercado usam.”	E2: “a empresa Júnior, não todas, mas principalmente as que conseguem estar aí atuando no mercado sênior mesmo, a gente consegue ter esse contato mais cedo. Por exemplo, com o <i>ERP</i> , eu peguei um projeto financeiro que envolvia a Conta Azul, que envolvia a <i>Omie</i> . Então, a gente indicava para a empresa e aprendia mais cedo sobre essas <i>ERPs</i> . E não só, tipo, ia para o que elas serviam. A gente tinha o contato, tinha a prática. Então, a gente consegue ter mais cedo ali na faculdade o contato com alguns sistemas que outras empresas, as principais empresas do mercado usam. E quando a gente for para o mercado, já tem dado conhecimento antes de realmente começar o estágio ou um emprego.”

		E3: “capacitar para aprender mais tanto da atuação prática no mercado, com projetos reais no mercado...”	E3: “o papel da empresa Júnior na formação de <i>hard skill</i> do membro é muito importante, ainda mais dos líderes, porque eles que têm a responsabilidade de trazer pessoas de fora, influentes no mercado, que já estão no mercado, ou eles mesmos se capacitar para aprender mais tanto da atuação prática no mercado, com projetos reais no mercado, e também estar capacitado para você já sair pronto para o mercado. Porque durante a nossa formação acadêmica, a gente aprende muita teoria de cadeiras que não são práticas, e como o nome já diz, é muita teoria, não tem muita prática. A empresa de junho já vem para quebrar esse paradigma de que a gente vai para a faculdade só para entre milhões de aspas, ler livro e fazer prova. Então, lá a gente realmente trata com pessoas e essas pessoas podem ser tanto membros da gente que a gente vai capacitar para virar nossos sucessores na empresa. Então, a gente quer que elas sejam melhores que a gente e também a gente traz pessoas de fora para que elas também sejam capacitadas e ensinem as <i>hard skills</i> do nosso time, que eles implementem isso que estão em grandes empresas na nossa empresa.”
		E3: “durante a nossa formação acadêmica, a gente aprende muita teoria de cadeiras que não são práticas, e como o nome já diz, é muita teoria, não tem muita prática. A empresa júnior já vem para quebrar esse paradigma.”	
		E3: “a gente traz pessoas de fora para que elas também sejam capacitadas e ensinem as <i>hard skills</i> do nosso time...”	
		E4: “teve papel muito de introdução a conceitos que relativamente são básicos, mas que, posteriormente, para o mercado de trabalho vão me ajudar bastante...”	E4: “Eu acho que, para mim, teve papel muito de introdução a conceitos que relativamente são básicos, mas que, posteriormente, para o mercado de trabalho vão me ajudar bastante, tanto se eu estiver empreendendo ou se eu estiver trabalhando em outra empresa. Acho que, em relação às habilidades técnicas, são isso.”
		E5: “foi fundamental, porque até então eu não tinha tido nenhuma experiência. Foi a minha primeira experiência comercial...”	E5: “Acredito que foi fundamental, porque até então eu não tinha tido nenhuma experiência. Foi a minha primeira experiência comercial com pessoas mesmo, de verdade, etc. Foi na empresa Júnior. Então, foi muito importante para ter esse primeiro contato e para... Querendo ou não, basicamente foi base para muitas coisas que eu aprendi, pelo menos no

		E5: “E também tinha muitas outras pessoas que auxiliavam o nosso desenvolvimento interno.”	mercado, porque eu errava bastante, então acabou que eu aprendia bastante na prática. E também tinha muitas outras pessoas que auxiliavam o nosso desenvolvimento interno. Então, não só na parte prática, mas também na teoria, a gente sempre teve suporte muito bom. Então, basicamente, A base de conhecimento que eu tenho sobre área comercial veio da Empresa Júnior.”
		EP6: “é na empresa Júnior que a gente coloca o que a gente aprende na teoria, na sala de aula e em prática.”	EP6: “Cara, eu diria fundamental, porque é na empresa Júnior que a gente coloca o que a gente aprende na teoria, na sala de aula e em prática. Então, tudo que você vê, pelo menos no meu curso, tudo que você vê ali de metodologia, de ferramenta, de situação também que o professor dá para você, você vive ali na empresa Júnior. Então, eu diria que isso é uma importância.”
		E7: “contribuiu muito para mim para me desenvolver nessas habilidades, nessas competências, coisa que eu não conseguiria tão cedo e tão facilmente em nenhum outro lugar, e tão rápido também.”	E7: “Eu acredito que muito importante. Eu acredito que, assim, A INOVA contribuiu muito para mim para me desenvolver nessas habilidades, nessas competências, coisa que eu não conseguiria tão cedo e tão facilmente em nenhum outro lugar, e tão rápido também. Então, é aqui que me desenvolveu muito a INOVA participar de uma empresa. Pronto, assim, basicamente me fornecendo algo que eu não teria em outro lugar nenhum, né, que é vivência empresarial, contato com clientes reais, tá ali no dia a dia executando projetos, né, executando com empresas de verdade. Estar ali, assim, ligando para pessoas reais, empresários reais, enfim, altos e baixos, dias e dias trabalhando ali e por propósito maior do que só você mesmo, né? E a cultura, vivenciando a cultura, vivenciando time. Então, tudo isso são coisas que eu vou levar para a minha vida do todo.”
		E7: “é vivência empresarial, contato com clientes reais, tá ali no dia a dia executando projetos, né, executando com empresas de verdade.”	
		E7: “dias e dias trabalhando ali e por propósito maior do que só você mesmo, né? E a cultura, vivenciando a cultura, vivenciando time.”	
		E8: “A universidade, ela trabalha as competências técnicas muito na teoria. A empresa Júnior nos permite aplicar.”	E8: “A universidade, ela trabalha as competências técnicas muito na teoria. A empresa Júnior nos permite aplicar. Então, eu consegui pegar o conteúdo que eu via na universidade e aplicar na prática. Então, por exemplo, técnicas de venda. Eu consegui pegar essas técnicas de venda e aplicar ligando para clientes reais e fechando vendas reais com eles. Isso me permitiu desenvolver a técnica de venda de uma forma mais prática do que o que eu tinha na universidade.”
		E9: “a empresa júnior faz com que a gente vivencie experiências que no mercado de trabalho provavelmente a gente demoraria muito para vivenciar. Porque no	E9: “se você tem a oportunidade de entrar em uma empresa Júnior, eu acho que se você se dedicar, lógico, você passar para uma empresa júnior não é garantia de que você vai se desenvolver tecnicamente. Mas eu acho que se você se doa de verdade

		mercado de trabalho mais tradicional, a gente entra fazendo atividades muito operacionais (...) dentro da empresa Júnior, a gente tem a oportunidade de liderar time, a gente tem a oportunidade de fechar contratos, a gente tem a oportunidade de negociar, de tocar projetos.”	para aquilo, se você se dedica, você está em ambiente muito propício a você se desenvolver, porque a empresa Júnior faz com que a gente vivencie experiências que no mercado de trabalho provavelmente a gente demoraria muito para vivenciar. Porque no mercado de trabalho mais tradicional, a gente entra fazendo atividades muito operacionais, a gente entra como estagiário, é trabalho muito maçante. E dentro da empresa Júnior, a gente tem a oportunidade de liderar time, a gente tem a oportunidade de fechar contratos, a gente tem a oportunidade de negociar, de tocar projetos. Então, cara, eu acho que essa experiência como todo, lógico, a gente não vivencia isso no nível muito alto de competências técnicas. Não que não possa, mas normalmente a gente está começando ali entendendo como é que o jogo funciona, entendendo como é que você faz uma consultoria nosso caso. Mas, cara, eu acredito que a empresa Júnior, para você desenvolver suas competências técnicas, eu acho que ela influencia 100% diretamente.”
		E10: “me ajudou muito a entrar no mercado profissional mesmo, porque antes disso não tinha muita parte da graduação em si (...) E aí quando eu entrei na Consultec basicamente eu vi muitos conteúdos tanto teóricos estudando, quanto na prática de fazer o cargo de vendas, que me deu muitas habilidades de comunicação, habilidade de persuasão...”	E10: “a empresa me ajudou muito a entrar no mercado profissional mesmo, porque antes disso não tinha muita parte da graduação em si, conteúdo voltado à graduação, engenharia civil. E aí quando eu entrei na Consultec basicamente eu vi muitos conteúdos tanto teóricos estudando quanto na prática de fazer o cargo de vendas que me deu muitas habilidades de comunicação habilidade de persuasão também que eu era pessoa bem tímida inclusive que eu comecei a me desenvolver bem mais nisso e isso tudo me ajudou muito até no mercado profissional que eu estou hoje porque eu realmente segui na carreira. Depois atuei na área comercial de outras empresas. Desde cargo também operacional até cargo de liderança como eu ocupo hoje. Então, basicamente, a empresa Júnior foi fundamental para isso.”
	Situações vivenciadas	E1: “aprender a utilizar o CRM. (...) <i>Ploomes</i> no início, mas utilizada o <i>RD Station CRM</i> . (...) a gente fazia bastante era a utilização de planilhas...”	E1: “eu consegui aprender a utilizar o CRM. Então, na época, a gente já utilizava <i>Ploomes</i> no início, mas utilizava o <i>RD Station CRM</i> . Outro exemplo que eu posso te dar bem simples, o que a gente fazia bastante era a utilização de planilhas, principalmente para fazer o escopo do projeto.”
		E2: “desenvolver pacote Office e conhecer ERPs do mercado...”	E2: “basicamente, eu consegui aprender, desenvolver pacote Office e conhecer ERPs do mercado, que era o que tanta gente utilizava. De lá, a gente começou utilizando. Agora, eu me esqueci do anterior, mas por

			último, a gente estava com a Conta Azul. E também as que eu conheci durante os projetos.”
		E3: “a gente conseguiu fechar projetos com outras empresas de estruturação de financeiro, mas, claro, aplicando a mecatrônica, que é o processo de automação.”	E3: “ Eu vou dar três situações. Eu entrei no primeiro semestre da mecatrônica em 2023.1. Eu só tinha conhecimento básico de <i>Excel</i> , tinha conhecimento básico do pacote <i>Office</i> , que era o curso que eu tinha feito, e estava começando a estudar já a parte de gestão de tráfego. Então, eu já tinha conhecimento básico de como aplicar isso na empresa. Nesse modo, eu fui alocado para a equipe administrativa da empresa, que era parte de vice-presidência, onde a gente conseguiu fechar projetos com outras empresas de estruturação de financeiro, mas, claro, aplicando a mecatrônica, que é o processo de automação. E como é que a gente linkava o processo de automação com o financeiro? A gente fazia planilhas automatizadas, que são hoje o famoso <i>Power BI</i> . Que é o <i>Business Intelligence</i> . Essa é uma situação. Outro modo, outra situação é a de programação. Muita gente entra na empresa de único com o intuito de programar, porque a gente tem poucas cadeiras, ainda mais de mecatrônica e telecomunicações, a gente não tem tantas cadeiras que a gente precisa programar. E aí a gente vem muito ensinar essas pessoas tanto as techs básicas, as ferramentas básicas para construir pelo menos o básico para alinhar com o mercado.”
		E4: “em reuniões de diagnóstico, de proposta, utilizei bastante o que eu aprendi em treinamentos ou o que eu estava estudando por fora mesmo, técnicas de vendas para me ajudarem a fechar contratos...”	E4: “Show, tem sim. Por exemplo, em reuniões de diagnóstico, de proposta, utilizei bastante o que eu aprendi em treinamentos ou o que eu estava estudando por fora mesmo, técnicas de vendas para me ajudarem a fechar contratos, enfim. Enfim, esse tipo de técnica tanto em range proposta quanto diagnóstico e também na parte das ligações. Então em toda a parte de prospecção dos clientes tinham várias técnicas que eu via em treinamentos que eu acabava aplicando. Por

		E4: “em toda a parte de prospecção dos clientes tinham várias técnicas que eu via em treinamentos que eu acabava aplicando.”	exemplo, em contratos que eu vi ali que o cliente dizia, eu não consigo fechar por esse preço, mas eu consigo por esse. Sempre antes eu falava com o meu financeiro, eu confirmava com o cliente, então se a gente conseguir esse preço, a gente vai fechar esse negócio. E aí sempre que ele dizia que sim, e eu já tinha uma noção que dava para fechar por aquele preço, eu só, enfim, só já via ali que ia dar certo fechar. E eu, enfim, firmava esse compromisso aí. Tem alguns outros exemplos, mas enfim, esse é de que eu usava.”
		E5: “esses três pontos principais, briefing, visitas, precificação e venda em si dentro do próprio funil foram momentos em que a gente pôde estar exercendo as competências técnicas.”	E5: “Além de também estar podendo repassar tudo o que foi aprendido por meio das capacitações, obviamente que todo o processo do funil comercial, do funil de vendas principalmente, Então desde estar fazendo <i>briefing</i> , desde estar indo ali numa visita técnica para entender de uma forma mais aprofundada ali as dores, as necessidades do cliente e também no finalzinho montando de uma forma estratégica a precificação e a própria proposta para vender ali os serviços. Então acredito que esses três pontos principais, <i>briefing</i> , visitas, precificação e venda em si dentro do próprio funil foram momentos em que a gente pôde estar exercendo as competências técnicas.”
		E6: “Eu utilizei algumas metodologias. Os ganchos de venda, acho que essa é a metodologia também que a gente aprende, persuasão, gancho de escassez, gancho de urgência (...) Método <i>SPIN</i> .”	E6: “Cara, inúmeras em projetos de consultoria, em que eu utilizei, por exemplo, projeto de consultoria estratégica. Você utiliza várias metodologias, como a matriz <i>SWOT</i> , como o <i>BSC</i> , você faz ali o levantamento da cultura da empresa, se a empresa não tem a cultura você estabelece o modelo de cultura, você traz também alguns planos de ação para conseguir ativos objetivos, aí posso te falar também da parte mais comercial, né? Eu utilizei algumas metodologias. Os ganchos de venda, acho que essa é a metodologia também que a gente aprende, persuasão, gancho de escassez, gancho de urgência, né? O mais que eu posso te falar. Nomezinho da metodologia também de venda, isso que eu sempre esqueço. Me lembrei. Método <i>SPIN</i> . Enfim, acho que são esses exemplos que eu te dou, que eu consigo, pensando rápido assim, consigo lembrar.

		E7: “Em processos comerciais, então habilidades de persuasão, habilidades de oratória.”	E7: “Em processos comerciais, então habilidades de persuasão, habilidades de oratória. Mais não posso dizer. Em execução de projetos, então algumas habilidades com ferramentas online, com ferramentas do <i>Office</i> , ferramentas design ali, que eu não teria conhecimento se não fosse a empresa Júnior.”
		E7: “algumas habilidades com ferramentas online, com ferramentas do <i>Office</i> , ferramentas design...”	
		E8: “dentro do comercial, a gente utilizava muito <i>Excel</i> , <i>PowerPoint</i> , <i>Word</i> para montar tanto propostas, contratos para fazer o controle das vendas, da gestão mesmo...”	E8: “Alguns exemplos, por exemplo, vão variar desde utilização de ferramentas como <i>Excel</i> . Então, dentro do comercial, a gente utilizava muito <i>Excel</i> , <i>PowerPoint</i> , <i>Word</i> para montar tanto propostas, contratos para fazer o controle das vendas, da gestão mesmo, tanto das competências técnicas de negociação mesmo, de venda, Então, aplicada diretamente na negociação com o cliente, para a gente apresentar uma proposta. Então, todos aqueles pontos de contestar as barreiras, garantir valor no produto, tudo isso daí a gente aplicava na prática, como também competências técnicas, ferramentais, voltada para sistema. Então, a gente utilizou o <i>CRM</i> , por exemplo, que é uma ferramenta de gestão, que a gente usava na época era o <i>Pipefy</i> , que me permitiu conhecer muito sobre o produto, conhecer muito sobre o sistema e a ferramenta em si.”
		E8: “todos aqueles pontos de contestar as barreiras, garantir valor no produto, tudo isso daí a gente aplicava na prática, como também competências técnicas, ferramentais, voltada para sistema.”	
		E8: “a gente utilizou o <i>CRM</i> , (...) que a gente usava na época era o <i>Pipefy</i> , que me permitiu conhecer muito sobre o produto, conhecer muito sobre o sistema e a ferramenta em si.”	
		E9: “a gente fez uma estruturação comercial (...) eu tinha montado toda uma planilha comercial para a gente estabelecer processos, para a gente poder compartilhar a nossa planilha com o time, a gente poder trabalhar em conjunto...”	E9: “elas foram todas ligadas ao comercial, porque a gente fez uma estruturação comercial, inclusive a Inova ajudou a gente com essa estruturação comercial, mas antes mesmo da gente trazer essa estruturação junto com vocês, eu tinha montado toda uma planilha comercial para a gente estabelecer processos, para a gente poder compartilhar a nossa planilha com o time, a gente poder trabalhar em conjunto. Então, eu acho que, do que eu me recordo, eu acho que foi uma das experiências mais enriquecedoras. Lógico, eu acho que você fechar contrato, você estar trazendo ali caixa para a empresa, é algo muito massa. Mas eu acho que eu tive essa oportunidade de criar a nossa área comercial, estabelecer os processos do zero e tal. Não é como
		E9: “eu tive essa oportunidade de criar a nossa área comercial, estabelecer os processos do zero e tal. (...) Então, teve muita pesquisa, muito <i>benchmarking</i> com outras empresas juniores e tal.”	

			se eu tivesse entrado, já tivesse tudo pronto e eu tivesse me apropriado dos processos, entendido como é que funciona. Eu tive que ir do zero ali mesmo. Então, teve muita pesquisa, muito <i>benchmarking</i> com outras empresas juniors e tal.”
		E10: “era basicamente uma negociação de vendas que eu tive junto com outro parceiro também, onde a gente teve que fazer até uma visita a condomínio, e era para fazer uma venda de uma inspeção predial. (...) Essa proposta, a proposta mais alta, inclusive, que eu apresentei, que era 150 mil por aí. Foi bem alta e que deu tudo certo no final.	E10: “como eu lidava com várias negociações ao longo desse período, mas eu vou contar uma específica, que era basicamente uma negociação de vendas que eu tive junto com outro parceiro também, onde a gente teve que fazer até uma visita a condomínio, e era para fazer uma venda de uma inspeção predial. E aí eu tinha que lidar não só com o síndico, mas o conselho técnico lá, o administrativo do condomínio, mas com a apresentação para todo o público do condomínio para ver se eles aprovavam ou não. Essa proposta, a proposta mais alta, inclusive, que eu apresentei, que era 150 mil por aí. Foi bem alta e que deu tudo certo no final. A gente fechou, ficou muito feliz com isso. Mas foi onde eu pude botar habilidade de persuasão, de habilidade técnica de vendas mesmo.”
	Estímulo das competências	E1: “tinha um incentivo muito grande sobre metodologias que a gente utilizava, tanto de venda quanto de projeto...”	E1: “São sim, são sim. Tanto na FEJECE quanto na Empresa Júnior, porque na FEJECE o objetivo ali no final das contas é trazer a melhor experiência dos alunos que fazem parte da Empresa Júnior. Então, a gente participava de vários eventos, tinham pessoas da FEJECE que eram responsáveis por cuidar de cada empresa Júnior, então eles incentivavam muito o aprender, sabe? E na própria Empresa Júnior também. Porque, quão melhor eu atuava, mais o propósito deles se encaixava, que era basicamente capacitar os alunos e a gente conseguir alcançar melhores resultados, tá? Cara, creio que sim, tá? Basicamente, como era empresa de gestão, então a gente tinha que trabalhar e aprender muito sobre negócios, tá? Então tinha incentivo muito grande sobre metodologias que a gente utilizava, tanto de venda quanto de projeto. Cursos nas quais era disponível pra gente, tá? Então eu pegaria mais nesse ponto. Metodologias pra usar no projeto e também cursos pra se capacitar e agregar mais valor pro cliente.”
		E2: “Eu acredito que a FEJECE trabalha mais as <i>soft skills</i> .”	E2: “acredito que a FEJECE trabalha mais as <i>soft skills</i> . Claro que aborda muito a questão de algumas ferramentas, por exemplo, mais no cenário diretor. Então, eu sou uma

		E2: “mais no cenário diretor. (...) eles apresentam algumas ferramentas, enfim, <i>Excel</i> , alguns livros, etc.”	diretora, até no meu caso mesmo, eu fui diretora da Inova Empresa Júnior. E aí eu vou para palestras voltadas para troca de gestão. E aí eles apresentam algumas ferramentas, enfim, <i>Excel</i> , alguns livros, etc.”
		E3: “pelo ecossistema, pelos eventos que os membros da empresa Júnior participam, eles focam muito em desenvolvimento de <i>soft skills</i> .”	E3: “Pronto, pelo ecossistema, pelos eventos que os membros da empresa Júnior participam, eles focam muito em desenvolvimento de <i>soft skills</i> . Pelo que eu vi. Então, é mais como, eu não sei se entra como ferramenta de gestão de pessoas, mas entra muito como <i>soft skill</i> mesmo, aquela parte de compreensão, a parte analítica também, então, essa parte é importante e a minha concepção, Pedro, não sei se entra, mas eles são muito fortes na construção de <i>soft skills</i> das pessoas. Diferente das empresas Júnior, que já é para filtrar isso, e ver isso como complemento. Então, vamos supor que a gente tem a empresa de juniores de administração, então a gente vai ter que ter uma visão mais sistêmica das coisas, ter uma visão mais completa de empresa, ter uma visão mais completa de serviços que possam impulsionar as empresas, como gestão, financeiro, RH, entendeu? Então, assim já parte mais para uma... Como é que eu posso falar? Como posicionamento de transformar essas <i>hard skills</i> em aprendizado para os membros, e também como serviço para outros, acho que é basicamente isso, e acho que agrega muito. Ponto muito importante da empresa Júnior também, que eu valorizei bastante, foi por isso que eu entrei no movimento, que foi... Tanto a velocidade de aprendizado e maturidade que você tem que ter dentro de uma empresa Júnior. Então, em torno de seis meses a ano, você já pode virar diretor e ter uma visão geral de como funciona o setor de uma empresa. Mesmo sendo uma microempresa, a gente tem uma responsabilidade. Com clientes, a gente tem que fazer onboarding com clientes, a gente tem que fazer engajamento de time, a gente tem que trazer capacitações atualizadas para formar as pessoas direto no mercado de trabalho. Então, realmente, é uma maturidade muito grande que a gente tem que ter como liderança. E... O outro pilar, assim, magnífico da empresa Júnior é, sem dúvidas, o <i>network</i> .”
		E3: “Como posicionamento de transformar essas <i>hard skills</i> em aprendizado para os membros, e também como serviço para outros...”	

		E4: “em eventos ali da federação, em eventos, às vezes, que a própria Innva realiza, a gente via muito de pessoas que eram do mercado, que acabavam passando pouco desse conhecimento, dessas habilidades mais técnicas, para a gente que está dentro.”	E4: “Eu acho que no ecossistema do MEJ, de maneira geral, sim. A FEJECE tem uma participação grande, a Brasil Júnior, a própria empresa Júnior. Isso vai muito tanto das capacitações, que é algo que acaba sendo muito prezado dentro do MEJ. Então, em eventos ali da federação, em eventos, às vezes, que a própria Inova realiza, a gente via muito de pessoas que eram do mercado, que acabavam passando pouco desse conhecimento, dessas habilidades mais técnicas, para a gente que está dentro. Mas também muito disso dentro, assim, especificamente do espaço da Empresa Júnior. Algo que era muito importante dentro sempre era esse repasse de informações, essa coisa de, tipo, eu tô há mais tempo, eu vou te ajudar aqui nisso, eu vou te repassar isso dessa forma. Então, acontecer tanto no meio de treinamentos quanto de maneira mais espontânea, assim, no dia a dia mesmo da Empresa Júnior.”
		E5: “Acredito que praticamente todos, assim, também são repassadas no ecossistema, seja por meio de bench, seja por meio dos eventos.”	E5: “Eu acho que de forma geral, assim, não tem tanta diferença na minha percepção. Acredito que praticamente todos, assim, também são repassadas no ecossistema, seja por meio de <i>bench</i>, seja por meio dos eventos. Seja, enfim, contato assim dentro da própria faculdade com outras pessoas que também são do meio, só de tu conversar assim, tu já pega muita coisa. Na maioria dos casos, qualquer tipo de assunto assim, uma pessoa que é do meio consegue estar desenrolando. Nem que seja bem superficial, mas consegue estar tendo uma conversa sobre o assunto. Então, acho que tudo assim, pelo menos, para o cenário das empresas juniors, meio que é possível de estar acontecendo ali. Então, quais seriam todas e por quê, por conta desses fatores aí.”

		E6: “O <i>trainee</i> entra, é dado ali todo overview da empresa, você faz cursos, você aprende na prática...”	E6: “Eu diria que mais na FEJECE do que na EJ em si. Eu tô falando FEJECE porque foi da FEJECE, né? Mas nos dois âmbitos é bastante estimulado, né? E aí, eu digo por várias vertentes, né? Tanto da cultura da EJ, que já vem puxando limiar mais técnico, pelo menos a EPRO é assim, né? O <i>trainee</i> entra, é dado ali todo <i>overview</i> da empresa, você faz cursos, você aprende na prática e realmente você precisa ter esse embasamento, pelo menos para começar. E na FEJECE é algo mais aprofundado, algo mais complexo, algo que você mexe com não só uma, mas várias empresas juniores. Então, diria que sim.”
		E7: “Por esse contato de vivência (...) Não é como se tivesse uma pessoa ali pra te ensinar, professor. E sim, é uma vivência ali na prática...”	E7: “Acredito que sim. São estimuladas. E assim, justamente por esse... Por esse contato de vivência empresarial, entendeu? Não diria que seria, assim, uma... Não é como se tivesse uma pessoa ali pra te ensinar, professor. E sim, é uma vivência ali na prática, sabe? Você faz o teu próprio trajetório e você vai aprendendo conforme você vai errando e levantando. Assim, eu acho que são muitas. Muitas delas é sobre isso mesmo. Por exemplo, esse quesito da... Dá vergonha, assim, de tratar contra as pessoas desconhecidas, né? Oratória, desenvoltura, o conhecimento em outros ferramentas. Então, tudo isso foi estimulado através dessa liberdade que se tem pra trabalhar dentro da EJ, sabe?”
		E7: “Oratória, desenvoltura, o conhecimento em outros ferramentas. Então, tudo isso foi estimulado através dessa liberdade que se tem pra trabalhar dentro da EJ...”	
		E8: “A Inova Empresa Júnior (...) se preocupa muito com o desenvolvimento dos membros. Então era muito comum a gente ter capacitações, treinamentos, exemplos, momentos com pós-juniores e outras pessoas do mercado que já exerciam tal atividade.”	E8: “A Inova Empresa Júnior em si, ela é uma empresa que se preocupa muito com o desenvolvimento dos membros. Então era muito comum a gente ter capacitações, treinamentos, exemplos, momentos com pós-juniores e outras pessoas do mercado que já exerciam tal atividade. Isso me permitia desenvolver. E eu acho que a Empresa Júnior e a FEJECE como todo, o movimento Empresa Júnior como todo, permite o desenvolvimento muito na prática. Então, eu entrei na Inova sem saber usar <i>Excel</i>. Hoje, no meu

		E8: “a Empresa Júnior e a FEJECE como todo (...) permite o desenvolvimento muito na prática. Então, eu entrei na Inova sem saber usar <i>Excel</i>. Hoje, no meu trabalho profissional, eu uso basicamente <i>Excel</i> o meu dia inteiro e eu consigo fazer quase tudo no <i>Excel</i>...”	trabalho profissional, eu uso basicamente <i>Excel</i> o meu dia inteiro e eu consigo fazer quase tudo no <i>Excel</i> porque, em algum momento, eu tive que utilizar na empresa Júnior. E aí, outras pessoas que já sabiam utilizar melhor que eu iam me ensinando. Então, eu acho que essa forma de aprendizado, que é muito comum no MEJ, é uma forma muito assertiva e que eu ia aprendendo na prática a usar as ferramentas, a usar as fórmulas, a usar os atalhos. Não foi curso de <i>Excel</i> em si, mas na prática sendo ensinado e utilizando no dia a dia.”
		E9: “O primeiro processo comercial que eu estabeleci dentro da EJ7, as primeiras planilhas que eu montei, os primeiros clientes que eu trouxe, foi todo através de uma estruturação que eu fiz com a ajuda de pessoas dentro da FEJECE.”	E9: “sem dúvidas. Até porque a FEJECE teve papel muito importante no início da nossa empresa Júnior. Porque a gente tinha pulado de paraquedas nesse mundo, a gente não sabia nem para onde ir. E a FEJECE ajudou muito a gente. O primeiro processo comercial que eu estabeleci dentro da EJ7, as primeiras planilhas que eu montei, os primeiros clientes que eu trouxe, foi todo através de uma estruturação que eu fiz com a ajuda de pessoas dentro da FEJECE. Então, sem dúvidas, essas habilidades foram desenvolvidas em conjunto. Eu acho que não tem como você falar de uma empresa junior, pelo menos falando da nossa federação, não tem como a gente falar de uma empresa junior cearense e não atrelar ela à FEJECE, porque enfim, Pelo menos na minha época, a Federação era muito próxima da gente, eles acompanhavam demais. Então, eles tiveram papel 100% direto no desenvolvimento técnico, pessoalmente falando e também falando da empresa Júnior.”
		E10: “além de a gente conseguir fazer isso na prática, a gente também recebe muitos conselhos de pessoas que já têm uma experiência na área também. Dentro da própria empresa Júnior, mas também como na FEJECE, indo para os eventos, onde tem participantes, tem outras empresas que vão fazer lá e trazer pouco de conhecimento técnico para a gente também, a oportunidade de fazer <i>networking</i>.”	E10: “com certeza, porque além de a gente conseguir fazer isso na prática, a gente também recebe muitos conselhos de pessoas que já têm uma experiência na área também. Dentro da própria empresa Júnior, mas também como na FEJECE, indo para os eventos, onde tem participantes, tem outras empresas que vão fazer lá e trazer pouco de conhecimento técnico para a gente também, a oportunidade de fazer <i>networking</i>. Então, tudo isso foi uma habilidade de como a gente conseguir mais habilidades técnicas durante esse período que eu passei dentro do MEJ. Então, eu achei fundamental.”

	Impacto na trajetória profissional	E1: “a utilização de competências técnicas na empresa Júnior me fez estar mais qualificado.”	E1: “Eles me ajudaram muito a partir do momento que eu saí da Empresa Júnior. Porque quando eu participava de um processo seletivo, ele tinha alguns pré-requisitos. Pré-requisitos que envolviam tanto competências comportamentais, como também técnicas. Então, a utilização de competências técnicas na empresa Júnior me fez estar mais qualificado. E até quando eu entrei no mercado de trabalho, eu já conhecia pouco, já tinha vivido isso na Empresa Júnior. Então, facilitou bastante minha entrada e minha adaptação. Até hoje eu uso ferramentas empresa que eu tô, que eu aprendi lá cedo na Empresa Júnior, como é o caso do CRM.”
		E3: “aprendi muito sobre essa parte de financeiro, sobre essa parte de comercial, de marketing, venda de captação de clientes, estruturação de fundo de vendas.”	E3: “Lá eu aprendi muito sobre essa parte de financeiro, sobre essa parte de comercial, de marketing, venda de captação de clientes, estruturação de fundo de vendas. Então, realmente foi uma... Eu acho que muito equilibrado entre o que eu aprendi de <i>hard skill</i> e o que eu aprendi de <i>soft skill</i> . Mas como impactou isso no meu modo de ver? Meus pais, eles sempre foram empreendedores. A minha mãe tem uma empresa e quando eu nasci tinha uma loja. E desde então, e meu pai também tem uma construtora. E desde então eu também sonho empreender. Porque eu acho que é a única forma hoje em dia de realmente arriscar e ter a chance de viver uma qualidade de vida boa, entendeu? Mas claro, também tem modo seguro, que é você sendo contratado, entendeu? Mas como já tá na minha família essa parte muito de arriscar e empreender, toda essa parte sistêmica que eu aprendi dentro da empresa Júnior, eu estou colocando agora em prática e abrindo a minha empresa. Então, essa visão de tanto... E pelo colaborador, como também como cliente, como diretor, como também gerente. Então, tipo, essa parte de parcerias também. Então, todos esses elos que a gente vai criando dentro da empresa Júnior, a gente consegue aprender para já botar em prática. E mesmo se eu não quisesse empreender, quisesse ir para uma área de gestão, quisesse ir para uma área de comercial de alguma empresa, ou mesmo uma área de TI, que é onde os membros realmente

			engajam e querem participar da Empresa Júnior por causa disso, que a gente monta time de projetos. A gente traz, a gente trouxe qualificações bem adequadas. Então, a partir do momento que eu trago qualificação, eu também acabo me qualificando junto com eles, para crescer dentro do mercado. Então, eu acho que qualquer dessas áreas, eu acho que tem uma gama de aprendizado muito grande para impactar isso.”
		E4: “Eu acabava conseguindo agregar bastante dentro da Praso, que era a empresa que eu estava, com esses conhecimentos mais técnicos...”	E4: “Impactou totalmente. Até em outra empresa que eu trabalhei posteriormente, que era a Praso, uma <i>startup</i>, sempre me passaram muito acerca dessa parte técnica. Eu acabava conseguindo agregar bastante dentro da Praso, que era a empresa que eu estava, com esses conhecimentos mais técnicos e tal, em ambiente como esse de <i>startup</i>, as coisas acabam mudando bastante. Então, o processo comercial muda muito, as capacitações mudam muito, a forma de prospecção, o <i>pitch</i>. Então, eu acho que eu sempre conseguia continuar bastante com isso e era algo que eu escutava muito das pessoas que estavam perto de mim. Diferente de, por exemplo, uma pessoa que está entrando lá com emprego mesmo, às vezes o primeiro ou o segundo emprego, nunca trabalhou na área comercial, acaba sendo uma diferença muito grande ter esse desenvolvimento antes de entrar no mercado.”
		E5: “nessa parte de <i>network</i> teve grande impacto. Além de que toda essa questão de competências, etc., a maioria das coisas que eu fui aprendendo foi dentro da empresa Júnior.”	E5: “Foi bem expressiva o impacto, porque acabou que eu só, até então, só tive duas experiências profissionais. A primeira que foi numa <i>startup</i> de engenharia civil, que acabou que eu fui indicado por coordenador comercial da empresa Júnior na época, que trabalhava lá e falou, tu tem tais habilidades, o pessoal tá precisando de algo parecido. Vem fazer o processo seletivo. Acabei participando, passei. Assim como agora que eu estou na Ambev, eu fui indicado por uma amiga minha também que trabalha na companhia e acabou que eu fiz o processo seletivo, deu tudo certo. Então, nessa parte de <i>network</i> teve grande impacto. Além de que toda essa questão de competências, etc., a maioria das coisas que eu fui aprendendo foi dentro da empresa Júnior. Então, Provavelmente, em termos de impacto, seriam 90%, eu

			diria, ou até mais, de significância para onde eu estou hoje e toda essa minha curta, mas significativa trajetória para mim."
		E6: "Eu vim do zero, entrei na EPRO zerado, sem saber nada, só estudante, e saí com uma base muito grande..."	E6: "impactou diretamente, porque eu até falo isso em algumas conversas, né? Eu vim do zero, entrei na EPRO zerado, sem saber nada, só estudante, e saí com uma base muito grande, né? Que até hoje eu falo, menciono, como caso de sucesso mesmo. Então, eu diria que foi de sua importância. Eu não digo em aprimoramento, eu digo realmente em aprendizado. Eu não aprendi sem saber e aprendi realmente na época da Júnior."
		E7: "hoje eu trabalho em uma outra empresa de consultoria que eu não conseguiria estar atuando se não fosse o que eu aprendi dentro da INOVA."	E7: "Totalmente. Inclusive, hoje eu trabalho em uma outra empresa de consultoria que eu não conseguiria estar atuando se não fosse o que eu aprendi dentro da INOVA. Todas essas habilidades que eu adquiri, incluindo muito nesse quesito desenvoltura, pouco de perda de timidez, pouco de perda de medo (...) impactaram no desenvolvimento posterior à EJ."
		E7: "nesse quesito desenvoltura, pouco de perda de timidez, pouco de perda de medo (...) impactaram no desenvolvimento posterior à EJ."	
		E8: "...as duas ferramentas que eu mais utilizo é a <i>Excel</i> e <i>PowerPoint</i> . E essas duas eu pude pegar muito na prática durante o período de empresa Júnior."	E8: "Quando a gente fala de alguns cargos em algumas empresas, ter participado da empresa Júnior é muito importante e ter algumas competências também. Hoje, no meu cargo atual, eu trabalho basicamente com <i>Excel</i> e <i>PowerPoint</i> . Utilizo pouco de <i>BI</i> , utilizo as ferramentas da empresa, vários sistemas, utilizo também comunicação e tudo, que aí já é mais <i>soft skill</i> , mas

			as duas ferramentas que eu mais utilizo é a <i>Excel</i> e <i>PowerPoint</i> . E essas duas eu pude pegar muito na prática durante o período de empresa júnior. Então, elas me ajudaram a me desenvolver e chegar na empresa sabendo usar essas ferramentas.”
		E9: “As vivências que eu tive no comercial dentro da empresa Júnior (...) me deixaram mais à vontade para conversar com pessoas mais velhas e que estão há muito mais tempo no mercado. (...) dentro da empresa que eu trabalho hoje, quando eu tive que lidar (...) pessoas que estavam na alta gestão da empresa, eu não tive aquele sentimento de... De nervosismo (...) Eu já cheguei mais preparado, eu já tinha pouco de casca, sabe?”	E9: “sem dúvidas impactou diretamente, porque eu acho que todo aprendizado é válido, nenhum aprendizado você descarta. Então, eu nunca me considero uma pessoa tímida, mas... As vivências que eu tive no comercial dentro da empresa Júnior, de ter reunião com cliente, fechar com cliente, falar com pessoas de mercado ali, me destravaram muito e me deixaram mais à vontade para conversar com pessoas mais velhas e que estão há muito mais tempo no mercado. E isso para o meu meio profissional me ajudou muito, porque dentro da empresa que eu trabalho hoje, quando eu tive que lidar com gerentes, diretores, pessoas que estavam na alta gestão da empresa, eu não tive aquele sentimento de... De nervosismo, de meu Deus, olha com quem eu tô falando aqui. Eu já cheguei mais preparado, eu já tinha pouco de casca, sabe? Então eu acho que pro meu profissional isso ajudou 100%. Fora que assim, você não chega totalmente verde dentro de uma empresa, num mercado. Você já entende sobre processo, você já entende, independentemente se você trabalhar comercial ou não, eu acho que as habilidades que a gente aprende, a gente consegue aplicar em tudo, porque apesar de eu não ter trabalhado diretamente comercial, eu fecho com fornecedores, eu fecho com startups, eu estou sempre me comunicando com outras áreas da empresa, e muitas vezes nesses trâmites rola negociações, rola fechamentos de projetos, então essas habilidades eu consegui aplicar de forma muito clara dentro da empresa que eu trabalho hoje.”
		E9: “eu estou sempre me comunicando com outras áreas da empresa, e muitas vezes nesses trâmites rola negociações, rola fechamentos de projetos, então essas habilidades eu consegui aplicar de forma muito clara dentro da empresa que eu trabalho hoje.”	E9: “Eu acho que eu estava mais preparado para poder assumir, na época, quando eu entrei no programa de estágio, eu acho que me deixou mais preparado para poder ser bom perfil para aquela vaga.”
		E9: “Eu acho que eu estava mais preparado para poder assumir, na época, quando eu entrei no programa de estágio, eu acho que me deixou mais preparado para poder ser bom perfil para aquela vaga.”	E9: “sem dúvidas fez eu chegar onde eu cheguei hoje, porque as experiências que eu vivi, eu acho que elas me colocaram em outra posição. Eu acho que eu estava mais preparado para poder assumir, na época, quando eu entrei no programa de estágio, eu acho que me deixou mais preparado para poder ser bom perfil para aquela vaga.”

		E10: “Me ajudou muito a chegar com mais experiência, ser mais adaptativo e até ter uma facilidade maior de entrar no mercado de trabalho.”	E10: “Como eu entrei nesse mercado de vendas, quando eu não tinha tido tanto conhecimento antes de entrar na empresa junior, depois eu fui me aperfeiçoando e entrei no mercado de trabalho já numa área como essa também. Me ajudou muito a chegar com mais experiência, ser mais adaptativo e até ter uma facilidade maior de entrar no mercado de trabalho. Então, a empresa junior ajudou bastante nessa minha trajetória profissional em relação a isso.”
Competências comportamentais	Definição	E1: “faz mais parte do indivíduo, sabe? Como ele se comporta, o que ele faz, voltado pra inteligência emocional também...”	E1: “são aquelas competências que não são as técnicas que tu me trouxe, mas que faz mais parte do indivíduo, sabe? Como ele se comporta, o que ele faz, voltado pra inteligência emocional também. Tá voltado pro comportamento.”
		E2: “está mais ligada à questão de oratória, comunicação (...) quando alguém é do comercial até, da forma que você se comunica, até para criar o <i>rapport</i> com o cliente.”	E2: “estão ligadas às <i>soft skills</i> , está mais ligada à questão de oratória, comunicação, Então, acho que é muito ligado quando alguém é do comercial até, da forma que você se comunica, até para criar o <i>rapport</i> com o cliente. Então, basicamente, é dado que as competências comportamentais, para mim, ajudam tanto no lado pessoal quanto no lado profissional.”
		E3: “são aquelas ferramentas que a gente aprende para poder lidar tanto com a gestão de pessoas, como também a sua própria gestão com as pessoas.”	E3: “As <i>soft skills</i> são aquelas ferramentas que a gente aprende para poder lidar tanto com a gestão de pessoas, como também a sua própria gestão com as pessoas. Acho que são dois modos diferentes de visão que a gente enxerga, porque a gente tem a capacidade de aprender coisas diariamente que impactam as pessoas, mas que também te impactam. Então, tipo, uma <i>soft skill</i> muito boa que eu, assim, preservo bastante pelo meu aprendizado contínuo é a visão analítica das coisas. Então, a visão como a gente analisa as várias facetas de uma situação para que a gente consiga transmitir a melhor versão dela para as pessoas. E eu acho que é isso.”
		E4: “são competências assim que muitas vezes a pessoa acaba aprendendo (...) de maneira pouco mais espontânea do que as <i>hard skills</i> (...) meio que do dia a dia do trabalho...”	E4: “Competências comportamentais são competências assim que muitas vezes a pessoa acaba aprendendo pouco delas também, acaba de maneira pouco mais espontânea do que as <i>hard skills</i> , é algo que é meio que mais coringa meio que do dia a dia do trabalho, né? Então, por exemplo, uma <i>soft skill</i> de comunicação vai servir tanto para uma pessoa que está, enfim, prospectando clientes, quanto uma pessoa que está liderando time em uma área completamente diferente, então acaba sendo esse tipo de competência que é mais geral assim, e que não é tão, eu diria, não é tão teórico assim, não é tão quanto a <i>hard skill</i> , mas também tem uma parte

			teórica obviamente, mas eu acho que é muito também no dia a dia, muito aprendendo mesmo dessa forma. Exemplos, eu acho que a questão de comunicação, de trabalho em equipe de maneira geral, liderança, enfim, esse tipo de coisa.”
		E5: “uma habilidade que tu consegue estar exercendo de uma forma, digamos que sozinha, para o teu desenvolvimento pessoal, no sentido de poder, seja se relacionar com pessoas, seja melhorar algo, propriamente dito, seu.”	E5: “Competência comportamental, eu acredito que seja uma habilidade que tu consegue estar exercendo de uma forma, digamos que sozinha, para o teu desenvolvimento pessoal, no sentido de poder, seja se relacionar com pessoas, seja melhorar algo, propriamente dito, seu. Então, como por exemplo, Sei lá, talvez a comunicação seja algo mais pessoal, então seria uma competência do tipo. Talvez ali a questão de gestão de tempo, outras coisas também voltado a... Como é que eles falam? Esqueci agora, a palavra me fugiu agora, mas seria algo voltado a meio que cumprimento de prazo, então eu esqueci o nome da palavra agora. Mas enfim, algo do tipo. Então, coisas relacionadas a desenvolvimento mais pessoal que tem impacto maior no desenvolvimento pessoal interno, como também coisas voltadas a essas interações interpessoais.”
		E6: “De comportamento mesmo. (...) Ao longo da sua vida, que nenhum livro ensina.”	E6: “competência comportamental, eu digo que é muito atrelada a <i>soft skill</i> . Então, competências que você, na maioria das vezes, não aprende, né? Você desenvolve. Então, eu digo que é tudo atrelada a esse ponto mais. De comportamento mesmo. Não tem muito o que falar, não. É <i>soft skill</i> que você desenvolve, né? Ao longo da sua vida, que nenhum livro ensina.”
		E7: “algo mais relacionado a uma habilidade que você desenvolve dentro do seu comportamento, ou seja, emocional ali...”	E7: “Eu entendo que é algo mais relacionado a uma habilidade que você desenvolve dentro do seu comportamento, ou seja, emocional ali, é algo que você tem que ter uma maneira de se portar, uma maneira de pensar, uma habilidade que esteja relacionada a isso.”
		E8: “são aquelas competências que a pessoa desenvolve no seu dia a dia, da forma como ela lida com as outras pessoas ou com as situações.”	E8: “Competências comportamentais, para mim, são aquelas competências que a pessoa desenvolve no seu dia a dia, da forma como ela lida com as outras pessoas ou com as situações. Então, por exemplo, a comunicação, para mim, é uma competência comportamental, porque ela se refere a como eu lido com as outras pessoas e as situações em que estão envolvidas utilizando comunicação para resolver os problemas.”
		E9: “Elas não estão ligadas a algo mais científico necessariamente, sabe? É algo que você desenvolve com o tempo. Eu acho que é muito questão de	E9: “competências comportamentais, elas, diferente da competência técnica, ela é pouco mais difícil de você absorver, porque como ela mesmo diz, vai muito do seu comportamento e eu acho que papo mais de psicologia tem

		aprendizado. Não é algo que você estuda uma tarde e você consegue aplicar. Eu acho que é algo que você adquire de acordo com vivências e experiências.”	muito a ver com quem você é, de fato, tem muito a ver com as suas crenças, com o que você acredita, com o seu perfil comportamental mesmo. Então, por exemplo, eu acredito que para o comercial, Você tem que ter perfil comportamental mais comunicativo, isso é fato. É muito difícil você fazer parte de time comercial e você ter bom desempenho comercial se você não é uma pessoa comunicativa, porque comercial é isso, é vendas, é você comunicar, é você conseguir falar para o seu cliente, você conseguir transparecer para o seu cliente o valor que o seu serviço tem e convencê-lo de que você pode ajudá-lo. Sem comunicação isso não existe, sabe? Então, eu acho que o que eu entendo por competências comportamentais são todas aquelas competências que elas não são, como é que eu poderia dizer, Elas não estão ligadas a algo mais científico necessariamente, sabe? É algo que você desenvolve com o tempo. Eu acho que é muito questão de aprendizado. Não é algo que você estuda uma tarde e você consegue aplicar. Eu acho que é algo que você adquire de acordo com vivências e experiências.”
		E10: “a competência comportamental é mais relacionada até pouco de inteligência emocional, de saber como se importar em determinadas ocasiões e como tirar o melhor proveito daquilo.”	E10: “Para mim, a competência comportamental é mais relacionada até pouco de inteligência emocional, de saber como se importar em determinadas ocasiões e como tirar o melhor proveito daquilo. Então, na minha visão, é isso.”
	Papel da empresa júnior	E1: “você tem que desenvolver várias características, né? Como, por exemplo, a comunicação (...) Isso pode ser muito importante para tirar ele da zona de conforto e trazer vários ganhos, sabe? Na vida pessoal e profissional.”	E1: “a partir do momento que você tá na Empresa Júnior, você se insere em ambiente que você ainda não conhecia, principalmente voltado para desafios, onde você tem o primeiro contato, por exemplo, com clientes reais, com projetos, e aí você tem que desenvolver várias características, né? Como, por exemplo, a comunicação, sabe? Tem muito aluno que entra e não tem contato nenhum, somente com família e amigos. Isso pode ser muito importante para tirar ele da zona de conforto e trazer vários ganhos, sabe? Na vida pessoal e profissional.”
		E2: “quando você vai subindo ali de cargo, você vai pegando mais essas responsabilidades e você tem que começar a lidar com times...”	E2: “o aperfeiçoamento de competências comportamentais é gigantesco, né? Então a gente sempre tá conversando e sempre tá atuando. Então, basicamente, quando você vai subindo ali de cargo, você vai pegando mais essas responsabilidades e você

		E2: “tudo isso vai trabalhando na oratória, vai trabalhando na comunicação.”	tem que começar a lidar com times, você tem que começar dando mais palestras ou participando de pautas na FEJECE ou fazendo uma rodada de conversa. Até mesmo quando você sai da Inova, você volta pra dar algum curso. Enfim, tudo isso vai trabalhando na oratória, vai trabalhando na comunicação.”
		E3: “que você entra na empresa Júnior, você já está saindo do seu ponto de inércia. (...) você já tá praticando a proatividade, que é uma <i>soft skill</i> muito diferenciada no mercado.”	E3: “a partir do momento que você entra na empresa Júnior, você já está saindo do seu ponto de inércia. Então você já tá saindo da sua zona de conforto, porque se você quer sair ali, entrar numa extensão, você já tá praticando a proatividade, que é uma <i>soft skill</i> muito diferenciada no mercado. As pessoas que tem proatividade hoje são vistas muito diferente, porque as pessoas estão muito acomodadas ainda mais com essa geração <i>TikTok</i> . Com uma comida rápida. Essas pessoas que anseiam por aprender, essas pessoas que anseiam por querer mais, já são diferenciadas. E a gente só consegue mais lapidar isso durante a empresa júnior. A partir do momento que a gente... Como é que eu posso falar? A partir do momento que a gente trata essa parte de conhecimento, a parte desenvolvimento, oratória, comunicação, persuasão, visão analítica, posicionamento, proatividade. Então, todos esses pontos a gente trabalha muito bem dentro da empresa, porque a gente quer realmente que o nosso membro da empresa, Júnior, ele saia de lá o suficiente para impactar o mercado de forma positiva. Então, a gente realmente colabora muito de forma positiva essa parte de <i>soft skills</i> , esse desenvolvimento de pessoa também.”
		E3: “desenvolvimento da oratória, comunicação, persuasão, visão analítica, posicionamento, proatividade.”	
		E4: “que a empresa Junior traz muito desse papel mais prático, da gente estar ali com outras pessoas interagindo, da gente estar aprendendo com os erros.”	E4: “Eu acho que a empresa Junior traz muito disso que eu falei, dessa prática. Então, assim, muitas vezes eu, por exemplo, no meu curso de economia, Eu estudava muitos trabalhos, na verdade eram listas de exercícios, e eu acabava que não trabalhava muito nessa questão de comunicação com outros colegas, de trabalho em equipe, desenvolver projetos. Então, eu acho que a

		E4: “Tem uma cultura muito forte de <i>feedbacks</i> também, que eu acho que é algo que ajuda muito as pessoas desenvolverem esse tipo de habilidade.”	empresa Júnior traz muito desse papel mais prático, da gente estar ali com outras pessoas interagindo, da gente estar aprendendo com os erros. Tem uma cultura muito forte de <i>feedbacks</i> também, que eu acho que é algo que ajuda muito as pessoas desenvolverem esse tipo de habilidade. Então, eu acho que a empresa Júnior e o ecossistema do MEJ, de maneira geral, vem muito para ajudar dessa forma, no caso da <i>soft skills</i> .”
		E5: “exige muito da própria pessoa ter meio que senso e uma capacidade crítica e analítica das próprias ações para poder entender melhor o que ela deve fazer ali, seja sozinha, seja com as outras pessoas.”	E5: “Dentro do contexto de empresa Júnior, é até uma, não sei, acho que para a maioria das empresas é uma grande dor, principalmente quando se fala de gestão de pessoas, digamos assim, de como que eu lido com pessoas, principalmente quando é jovem tentando lidar com outros jovens. Acredito que é cenário bem complicado. Que exige muito da própria pessoa ter meio que senso e uma capacidade crítica e analítica das próprias ações para poder entender melhor o que ela deve fazer ali, seja sozinha, seja com as outras pessoas. Então, acaba que é muito demandado no contexto do MEJ, de empresa júnior, E eu acho que é uma das principais dores porque não é tão claro assim de como é que aprende Às vezes é muito mais na prática do que tu lendo alguma metodologia Então acaba sendo pouco mais complicado assim para o MEJ em específico.”
		E6: “quando eu estou com uma pessoa quer me ouvir, quer comprar de mim, está interessada em alguma coisa, eu estou prospectando. Então, acho que esse contato com o cliente que faz a gente se desenvolver.”	E6: “mais vital do que a competência técnica, né? Porque grande ponto que a empresa Júnior faz é aproximar o estudante a cliente. É uma pessoa que você não teria contato sem estar na empresa júnior. E essa relação com o cliente se desenvolve bastante. Acho que dos grandes pontos que eu sempre aprendo é quando eu estou com uma pessoa quer me ouvir, quer comprar de mim, está interessada em alguma coisa, eu estou prospectando. Então, acho que esse contato com o cliente que faz a gente se desenvolver.”
		E7: “essa liberdade, de liberdade para você errar, você aprende na prática a se soltar mais, a aprender o que falar ou o que não falar, a perder o medo às vezes, a se encontrar até.”	E7: “Também muito importante. Justamente, por essa questão de que eu falei de essa liberdade, de liberdade para você errar, você aprende na prática a se soltar mais, a aprender o que falar ou o que não falar, a perder o medo às vezes, a se encontrar até. Então, todos esses quesitos são habilidades comportamentais importantes.”

		E8: “Quando a gente entra muito cru. Não tinha ainda nenhuma experiência de trabalho, de lidar com outras pessoas, clientes reais. E com a experiência da empresa Júnior, a gente vai vivenciando situações onde a gente vai errando e através dos erros a gente aprende.”	E8: “mais do que técnicas, comportamentais são os principais pontos desenvolvimento da empresa Júnior. Por quê? Quando a gente entra muito cru. Não tinha ainda nenhuma experiência de trabalho, de lidar com outras pessoas, clientes reais. E com a experiência da empresa Júnior, a gente vai vivenciando situações onde a gente vai errando e através dos erros a gente aprende. Então, já tiveram negociações que eu errei, por isso a gente não fechou o contrato. E aí a gente consegue corrigir para a próxima. Já existiram situações em que o cliente foi super agressivo com meus consultores. E na época eu era presidente, eu tive que tomar uma medida, reagir. E aí a gente vai, dentro das situações, aprendendo a se comportar de maneira mais ética e mais profissional possível. Sempre tendo suporte das pessoas que são nossos pares, líderes ou do próprio movimento para resolver essas situações. Então, me deparei com muita coisa no dia a dia que eu não teria vivenciado se não fosse Empresa Júnior e que pode já ter passado, hoje me ajuda no meu trabalho quando eu passo por alguma coisa do tipo. Então, conflito, disputa de interesse, negociação interna. Enfim, <i>feedback</i>, foi um ponto que eu aprendi muito na empresa Júnior.”
		E9: “Na época da empresa Júnior, quando entraram novas pessoas para o time comercial, eu gostava muito de fazer treinamento simulando <i>cold call</i>. (...) tinha um dos membros da EJ que era muito tímido, cara. Muito, muito tímido. (...). E aí eu fiz trabalho muito legal com ele nessas <i>cold calls</i>. (...) E deu pra ver nitidamente o progresso que ele teve e o quão ele, depois de tempo, começou a sentir mais confortável em falar em público e o quanto ele sentia muito à vontade conversando e falando e apresentando o projeto e conversando com o cliente.”	E9: “eu acho que tem papel muito importante. Eu posso até citar exemplo aqui. Na época da empresa Júnior, quando entraram novas pessoas para o time comercial, eu gostava muito de fazer treinamento simulando <i>cold call</i>. E aí eu entrava em calco com o pessoal e aí fingia que era o cliente. Já tinha passado todo o treinamento comercial e disse assim, ó, eu vou primeiro fingir que eu sou cliente mais tranquilo e depois eu vou fingir que eu sou cliente mais chato, que tem muita argumentação, que sempre tem ponto negativo e tal. E aí eu quero ver como é que vocês se desenrolam. E tinha um dos membros da EJ que era muito tímido, cara. Muito, muito tímido. Ele sempre quando falava, ele falava mais baixo, ele gaguejava, ele ficava muito nervoso quando tinha que falar assim na frente de outras pessoas. E aí eu fiz trabalho muito legal com ele nessas <i>cold calls</i>. No começo ele ficava muito nervoso. Eu cheguei até a marcar alguns momentos sem o resto do time, só eu e ele, pra ele ficar mais à vontade. E fui trabalhando isso com ele. E deu pra ver nitidamente o progresso que ele teve e o quão ele, depois de tempo, começou a sentir mais confortável em falar em público e

			o quanto ele sentia muito à vontade conversando e falando e apresentando o projeto e conversando com o cliente. E foi até interessante, acho que foi algo que me marcou muito. Eu lembro disso até hoje, que ele chegou pra mim agradecendo, dizendo que até mesmo quando ele ia apresentar trabalhos na faculdade, ele não ficava mais nervoso, ele chegava super tranquilo, que a fala dele já estava mais solta. Enfim, cara, isso pra mim me marcou muito. Eu fiquei muito feliz de ser uma das pessoas que foi responsável por ajudar ele nesse processo. Eu digo isso porque, com certeza, se não fosse eu, ele seria outra pessoa que iria ajudar ele também, então eu me senti muito grato de ter tido essa oportunidade e escutar isso dele, né? Porque, cara, não é só sobre mim, é sobre o movimento Empresa Júnior, porque Se o movimento Empresa Júnior não tivesse existido, ele não tivesse nascido, eu não estaria ali, eu não teria vivenciado o que eu vivenciei, eu não teria oportunidade de puxar outras pessoas para vivenciar as mesmas experiências. Então, sem sombra de dúvidas, eu acho que impacta diretamente, positivamente no processo de você adquirir competências comportamentais.”
		E10: “Então, saber lidar com todas essas situações e ter o melhor comportamento de cada uma delas fez muito eu entender sobre pessoas e sobre ter essa inteligência emocional também...”	E10: “Como a gente tinha que lidar com diversas pessoas diferentes, de áreas diferentes, até em faculdades diferentes, a gente tinha que lidar muito bem até com algumas situações determinadas, algumas situações que obviamente eram mais de felicidade, alegria e outras também que geracionavam mais estresse ali. Então, saber lidar com todas essas situações e ter o melhor comportamento de cada uma delas fez muito eu entender sobre pessoas e sobre ter essa inteligência emocional também, então acho que isso ajudou bastante.”
	Situações vivenciadas	E1: “para conseguir fechar contrato e uma parceria, a gente tinha que ter reuniões com clientes, com empresários (...) Esse primeiro ponto de contato fez, por exemplo, como que eu me desenvolvesse tanto em relação à comunicação, à negociação, à postura...”	E1: “a gente já utiliza todo o tempo, na verdade. Posso te dar dois exemplos bem práticos, que são muito voltados para o comercial. Porque como a gente vendia e executava projetos, para conseguir fechar contrato e uma parceria, a gente tinha que ter reuniões com clientes, com empresários, com empresárias. Esse primeiro ponto de contato fez, por exemplo, com que eu me desenvolvesse tanto em relação à comunicação, à negociação, à postura e também o segundo ponto voltado para projetos, onde muitas vezes nos projetos a gente tinha que resolver problemas. Então, a gente tem que saber acatar <i>feedbacks</i> , tem que saber escutar o cliente e ir atrás de resolver o que tem que ser resolvido...”
		E1: “muitas vezes nos projetos a gente tinha que resolver problemas. Então, a gente tem que saber acatar <i>feedbacks</i> , tem que saber escutar o cliente e ir atrás de resolver o que tem que ser resolvido...”	E1: “a gente já utiliza todo o tempo, na verdade. Posso te dar dois exemplos bem práticos, que são muito voltados para o comercial. Porque como a gente vendia e executava projetos, para conseguir fechar contrato e uma parceria, a gente tinha que ter reuniões com clientes, com empresários, com empresárias. Esse primeiro ponto de contato fez, por exemplo, com que eu me desenvolvesse tanto em relação à comunicação, à negociação, à postura e também o segundo ponto voltado para projetos, onde muitas vezes nos projetos a gente tinha que resolver problemas. Então, a gente tem que saber acatar <i>feedbacks</i> , tem que saber escutar o cliente e ir atrás de resolver o que tem que ser resolvido...”

		E2: “umas três vezes por semana cada pessoa está apresentando uma proposta comercial que tem que se comunicar com pessoas sênior do mercado.”	E2: “Vai apresentar ali o projeto para o cliente que ele esteja precisando, que faça sentido para a empresa dele, para que ele compre e confie na gente. Então, tanto tem aquela coisa, o empresário quer segurar o máximo, tem muito empresário que, tipo, tem a consciência que precisa de uma consultoria, mas a maioria não sabe. Então, é trabalho de convencimento, é trabalho de conversar, desenvolver de fato. Então, na hora de apresentar as propostas para a consultoria também, que acontece, enfim, dependendo do momento. Eu acredito que umas três vezes por semana cada pessoa está apresentando uma proposta comercial que tem que se comunicar com pessoas sênior do mercado.”
--	--	--	--

		E3: “líderes que me instruíram a ser uma presença mais forte dentro do âmbito profissional, lendo livros que ajudaram a desenvolver essa parte de oratória e persuasão.”	E3: “Durante a empresa Júnior, como eu falei, para você entrar você precisa ter pouco de proatividade, você tem que se inscrever, tem que fazer todo o processo seletivo, às vezes não passe, já vimos alguns amigos não passaram e se frustraram, mas a partir da parte que tem que ter resiliência para você aceitar e querer continuar, eu acho muito importante. O que é que eu digo que o Pedro passou por isso? Vamos lá, o primeiro é comunicação. Eu era uma pessoa sempre muito astral e sempre comunicativa, mas eu não sabia como me comunicar efetivamente de modo profissional. Então... A partir do momento que eu tive líderes que me instruíram a ser uma presença mais forte dentro do âmbito profissional, lendo livros que ajudaram a desenvolver essa parte de oratória e persuasão, E também eles botavam metas. Então quando a gente tinha algum evento, eles diziam, fulano de tal tem x metas de pessoas pra conversar. Depois a gente tinha que trazer alguma síntese do que a gente tinha que conversar com essas pessoas. Pra que essas pessoas também tenham sido impactantes pra gente e a gente tenha sido lembrados por elas. Entendeu? Então, a gente realmente... Isso cativou muito esse desenvolvimento, tanto de proatividade, como também esse desenvolvimento de oratória voltado para negócios. Então, foi muito assertivo isso e, sem dúvidas, fomentou muito essa parte do... De network minha. Então, tipo assim, se eu cheguei na Gomes de Matos naquele dia e falei com... X pessoas foi porque eu fui instruído lá atrás a fazer isso, entendeu? Não era o Pedro que chegou no UFC e chegou fazendo isso. Então, é muito importante. E essa parte de visão analítica. A gente tinha muitos problemas que a gente... Eu não sei se tu conhece o DISC, conhece? Sim. Pronto, o DISC de pessoas. O DISC de pessoas são
--	--	---	---

		E3: “a gente tem que ter uma grande visão analítica de situações comportamentais pra evitar discussões.”	aquelas famosas quatro tipos de pessoas que cada tem modo de ver, modo de falar, modo de pensar e modo de agir. Pronto, perfeito. E tipo assim, às vezes o disco não bate, né? Com o número de pessoas. E aí a gente tem que ter uma grande visão analítica de situações comportamentais pra evitar discussões. Então, muitas vezes, não eu. Como era a liderança, mas eu trazia algumas pautas importantes de resolução de conflitos. Para que eles, sei lá, fulangital e escrangital estavam brigando. Aí eu chegava em outra pessoa e dizia, ó, essa pessoa tem a qualidade XYZ e essa outra tem a qualidade XYK. Elas têm qualidades parecidas, mas pelo modo como elas falam, elas são muito agressivas, têm uma dominância muito alta, têm conforme muito baixo. Então, assim, como tu tem conforme muito alto, que é uma visão analítica muito forte, tu tenta ver como tu consegue uma paz igual a isso. Então, isso trouxe uma boa reflexão para os membros da Autotech, entendeu? Essa parte de resolução de conflitos. E também a parte de criatividade, que a gente sempre... Uma parte legal que, tipo assim, a cada 15 dias a gente chama reunião geral, certo? E essa reunião geral, cada pessoa tinha que fazer slide. Então, tipo assim, dia era o Pedro, outro dia era o José, outro dia era o João, outro dia era a Mariana, entendeu? Então, a gente passava por isso, até essa experiência de apresentar slide, mesmo ela não sabendo tudo que estava acontecendo na empresa. Então, ela tinha que ir lá falar com o fulaninho, com o cicraninho, com outro fulaninho, pra ela ver como é que ela conseguia elaborar o slide e passar essas informações para o time, entendeu? Então ela também teve essa parte criativa tanto de ir atrás como também de elaborar textos e imagens para transmitir para o time a melhor forma que estava atuando naquela situação, naquele momento na empresa.”
		E3: “uma boa reflexão para os membros da Autotech, entendeu? Essa parte de resolução de conflitos.”	
		E4: “comecei a gerenciar ali uma equipe e tal. Então, às vezes eu não sabia assim, no início, a melhor forma de manter o time engajado, isso é algo muito presente dentro da área comercial, é muito importante dentro da área comercial...”	E4: “Sim, eu acho que assim, eu fui aprendendo muito, tanto desde o momento que eu era liderado por pessoas, quanto quando eu comecei a ser líder, né? Enfim, comecei a gerenciar ali uma equipe e tal. Então, às vezes eu não sabia assim, no início, a melhor forma de manter o time engajado, isso é algo muito presente dentro da área comercial, é muito importante dentro da área comercial, né? E até às vezes tem empresas que

		E4: “vezes tem empresas que as pessoas são pagas, as pessoas têm meta e vão ganhar mais dinheiro no final do mês. Isso é muito importante...”	as pessoas são pagas, as pessoas têm meta e vão ganhar mais dinheiro no final do mês. Isso é muito importante, não basta às vezes só o dinheiro ou algo do tipo, né? Então... Quando eu me tornei gerente, quando eu me tornei diretor, isso foi sempre desafio pra mim, mas com o tempo eu fui aprendendo bem mais, estando do lado ali de outras pessoas, de outras empresas juniores. Eu sempre pegava dicas ali pra gente acabar engajando melhor o time, ações que a gente podia ter pra motivar as pessoas. Enfim, tudo isso eu acho que foi desafio muito grande, mas eu aprendi ali bastante nesses momentos.”
		E5: “principalmente a questão de gestão de tempo foi algo que eu já fui me preparando desde do ano anterior”	E5: “Certo, eu acho que, principalmente ali, quando eu era diretor, eu acho que ter uma gestão de tempo assim, dado que tem que participar de muita coisa, tem que ir para muitas reuniões, na Consultec também, os diretores eles, não sei se em todas é assim, mas os diretores não deixam de fazer os projetos. Na maioria das vezes, os diretores são as pessoas mais experientes também nos projetos envolvidos da empresa, então acabava que a carga operacional e de outras coisas novas, mas de gestão, eram muito maiores do que antes. Então, se a pessoa não tiver meio que uma noção do que é mais importante, mais urgente, mais prioritário naquele momento, talvez acabe sendo improdutivo. Então, acho que principalmente a questão de gestão de tempo foi algo que eu já fui me preparando desde do ano anterior, que eu sabia que ia ser grande desafio. E de resto, acho que a comunicação, porque tu tem que, não agradar, mas

		E5: “a comunicação, porque tu tem que, não agradar, mas tem que saber como fazer a mensagem chegar e a pessoa que tá ouvindo captar a mensagem”	tem que saber como fazer a mensagem chegar e a pessoa que tá ouvindo captar a mensagem, sabendo que tem outras 32 pessoas lá que são completamente diferentes umas das outras, em níveis hierárquicos diferentes e qualquer coisinha que tu fale assim diferente que ou não seja do agrado da pessoa ou que não seja na realidade da pessoa, pode acabar gerando desconforto ou até mesmo a pessoa pode focar em outra coisa. Que não seja no próprio objetivo da mensagem. Então, acho que esses dois pontos foram mais importantes. Questão de tempo e questão de comunicação foram bem desenvolvidos.”
		E6: “A persuasão, o modo de você agir, o modo de você falar, os modos de comportamento também, a postura profissional também que é importante. Então, até a linguagem corporal também incentiva bastante isso na hora da venda.”	E6: “acho que mais atrás das vendas, né, que eu consegui persuadir, acho que essa palavra persuadir, eu convenci alguém a comprar produto ou serviço, eu acho que eu consegui utilizar várias competências de <i>soft skills</i> de comportamento, entre elas, o que é que eu posso falar, né? A persuasão, o modo de você agir, o modo de você falar, os modos de comportamento também, a postura profissional também que é importante. Então, até a linguagem corporal também incentiva bastante isso na hora da venda. Então, eu diria que esses foram os pontos que eu consegui utilizar na empresa Júnior.”

		E7: “a gente tava no meio do ano, né, e tinha que bater a meta a qualquer custo, então foi período ali bem estressante (...) auxiliou muito nesse quesito comportamental a entender que aquilo ali iria dar certo (...) desenvolveu uma serenidade (...) levada pra outras experiências profissionais...”	E7: “quando a gente tava no meio do ano, né, e tinha que bater a meta a qualquer custo, então foi período ali bem estressante, mas apesar disso, né, eu tava tendo uma experiência ali que eu nunca tive antes, né, e eu sabia ali, eu tinha os meus amigos, né, o time, e auxiliou muito nesse quesito comportamental a entender que aquilo ali iria dar certo e que eu não precisava ficar tão nervoso pra fazer aquilo, entendeu? Acabou que desenvolveu uma serenidade, sei lá, uma calma que é levada pra outras experiências profissionais, né?”
		E8: “A gente recebeu o pagamento do projeto, o projeto foi finalizado, meu consultor saiu em segurança e tudo graças à comunicação assertiva para resolver o problema lá na hora.”	E8: “Eu vou citar o exemplo desse cliente que eu falei: a gente fechou contrato com ele no contrato era a gente precisava melhorar o padrão de atendimento dele que tinha formato. A gente prometeu entregar uma melhoria de até 40%, o que já é uma melhoria muito grande para os padrões de gestão então você sair de padrão de atendimento sendo cumprido 20% para 60% é muita coisa. A gente conseguiu entregar padrão de atendimento com crescimento ali de mais de 60%, saiu de 10% para 85% do padrão de atendimento sendo seguido no dia a dia. A gente ia e conferia e fez muitas conferências de vários atendimentos para ver como é que estavam funcionando. No final, o cliente não queria que o projeto fosse encerrado, porque ele queria que a gente só saísse de lá quando o padrão de atendimento estivesse sendo feito sem erro em nenhum atendimento. E a gente sabe que atendimento não é tão padrão assim, existe padrão a ser seguido, existe, mas cada pessoa tem o seu ritmo, o seu tempo, não posso atender todos os clientes iguais, tanto que é por isso que a gente não promete no contrato, E ele foi agressivo com o meu consultor. Ele xingou o meu consultor, ele se levantou, bateu na mesa, demonstrou comportamento agressivo. E eu tive que usar de uma comunicação assertiva, porque eu não podia ter uma comunicação agressiva com ele pra não piorar a situação. Também não podia ter uma comunicação passiva, porque senão ele iria sentir num direito

			de continuar dessa forma e não iria querer que a gente encerrasse o projeto. Então eu tive que utilizar de uma comunicação assertiva para conseguir reverter o cenário, encerrar o projeto e sair de lá com o meu consultor em segurança, que era a minha prioridade no dia. Então, o cliente pode não ter ficado 100% satisfeito com a atuação, porque ele queria que a gente ficasse e eu conseguir encerrar o projeto mesmo assim, mas eu consegui fazer com que a situação não tivesse nenhum agravante. A gente recebeu o pagamento do projeto, o projeto foi finalizado, meu consultor saiu em segurança e tudo graças à comunicação assertiva para resolver o problema lá na hora.”
		E9: “a gente tava passando por uma época que a gente tinha alguns membros muito desengajados dentro da empresa Júnior (...) E eu lembro que eu pensando, tipo assim, cara, eu não posso chegar e dizer, tipo assim, bicho, e aí, tu vai fazer o quê? (...) E aí eu acho que as habilidades comportamentais, elas ajudaram a saber lidar com esse tipo de situação.”	E9: Cara, tirando pouquinho aqui do âmbito comercial, para mudar pouco até, eu acho que dos casos que eu usei, que já é caso pouco mais delicado, é quando você lida com pessoas. Porque lidar com pessoas não é fácil. E eu acho que quando você entra nessa área de gestão de pessoas, as competências comportamentais, elas falam até mais alto do que as competências técnicas. Porque você pode ser uma pessoa que tem zero conhecimento técnico, mas se você tem boas habilidades comportamentais, você já tem trato diferente ali para lidar com pessoas. E a gente tava passando por uma época que a gente tinha alguns membros muito desengajados dentro da empresa Júnior, membros que não participavam de reuniões, membros que eram muito pessimistas, enfim, tava trazendo energia muito baixa pra dentro da empresa Júnior e tava mudando muito o clima. E eram pessoas que, por mais que você conversasse pra tentar puxar a pessoa de volta e tudo mais, você não conseguia, cara. Tipo, ficava sempre naquele mesmo limbo, né? E eu lembro que eu pensando, tipo assim, cara, eu não posso chegar e dizer, tipo assim, bicho, e aí, tu vai fazer o quê? Tu vai querer estar aqui pra fazer acontecer mesmo ou tu vai ficar aí só, tipo, de fulozô, né? E aí eu acho que as habilidades comportamentais, elas ajudaram a saber lidar com esse tipo de situação. Então, por exemplo, eu já tracei uma estratégia, tipo, cara, eu não posso chegar assim porque a

			pessoa vai sentir assustada, a pessoa vai sentir acuada. E aí eu disse, cara, eu vou fazer o seguinte, eu vou chegar pra essa pessoa e perguntar, cara, quais que são teus perspectivas aqui dentro? Quais são teus objetivos aqui dentro? O que é que tu quer alcançar aqui dentro? E deixar a pessoa falar. E aí eu vi que, naturalmente, a pessoa já não sentia mais acuada e ela mesmo falava, tipo, cara, eu acho que já não faz mais sentido pra mim, eu acho que eu não tô mais curtindo tanto e tal. E esse processo desligamento, ele se torna muito mais fácil, porque deixou de ser eu desligando a pessoa, pra ser eu e a pessoa em conjunto decidindo e chegando à conclusão de que não era mais o momento dela de estar ali. E cara, é difícil você lidar com esse tipo de situação, porque Eu sempre enxerguei com uma ótica de que, apesar de você estar numa presidência, de você estar num cargo de diretoria de uma empresa júnior, a gente é de igual para igual ali. Está todo mundo na faculdade, está todo mundo estudando. Apesar de você poder ter mais experiência do que outras pessoas, eu nunca quis me colocar nessa situação de eu tenho mais poder do que você, eu tenho mais liderança do que você. Porque, enfim, eu acho que o intuito do movimento não é esse. E eu sempre tentei tratar isso com muito cuidado pra não transparecer isso pras pessoas e não deixar elas com essentimento de sentirem mais acuadas ou alguma coisa do tipo. E, cara, não é fácil, não é algo que você aprende num livro e aplica, não é algo que você converse com uma pessoa e você já sabe o que fazer. Eu acho que é muito de você entender o seu jeito de lidar com cada situação, e atrelar isso ao que você acredita que é o melhor pro movimento, tanto pra você quanto para aquelas pessoas que estão ali envolvidas, sabe? Então, eu acho que foi uma situação que as competências comportamentais, as habilidades comportamentais, principalmente voltado mais pro lado de gestão de pessoas, eu não vou nem dizer que eu apliquei, porque eu aprendi muito nessa época, então acho que foi uma oportunidade de eu aprender mais e tava ali desenvolvendo também minhas habilidades comportamentais, né? Então acho que essa foi uma das experiências que mais me chamou atenção até hoje pela delicadeza do assunto, sabe?
--	--	--	--

		E10: “As vezes problemas comportamentais entre membros que acabavam tendo alguns desatritos e tudo. Às vezes até pouco a cobrança e alguns apontamentos do próprio cargo que a gente faz e saber lidar da melhor forma saber se comunicar com aquela pessoa.”	E10: “Tinha algumas que basicamente quando a gente quando eu virei diretor tinha que lidar com diversas questões que até dava mais estresse relacionado a outras áreas porque vinha muitas problemáticas. As vezes problemas comportamentais entre membros que acabavam tendo alguns desatritos e tudo. Às vezes até pouco a cobrança e alguns apontamentos do próprio cargo que a gente faz e saber lidar da melhor forma saber se comunicar com aquela pessoa. E se portar da melhor forma naquela situação, foi o que fez eu conseguir ter relacionamento bom com todo mundo dentro da própria empresa, junto mesmo de encargos que requerem pouco mais de nível de contato pessoal, como é de liderança, né? Então, dentro das próprias one-on-one que a gente fazia, onde a gente tinha que lidar com problemas pessoais, profissionais e da própria faculdade com as pessoas, tudo isso aí fez eu ter essa experiência também.”
		E10: “dentro das próprias one-on-one que a gente fazia, onde a gente tinha que lidar com problemas pessoais, profissionais e da própria faculdade com as pessoas, tudo isso aí fez eu ter essa experiência também.”	
	Estímulo das competências	E1: “eles dão todo apoio pra você crescer tanto no técnico quanto no comportamental. Então, na própria empresa Júnior (...) tinha uma forma de reconhecimento de alguns membros que foram mais proativos, que foram que realizaram melhor resultado de vendas, por exemplo.”	E1: “se a gente for falar de competência comportamental, é muito voltado pra proatividade, por exemplo, tá? Como eu comentei contigo na última pergunta que você fez em relação às técnicas, eles dão todo apoio pra você crescer tanto no técnico quanto no comportamental. Então, na própria empresa Júnior, no meu caso era a INOVA, tinha uma forma de reconhecimento de alguns membros que foram mais proativos, que foram que realizaram melhor resultado de vendas, por exemplo. Então, ele incentivava muito isso, esse correr e ir atrás de aprender e se desenvolver...”
		E2: “o principal é o oratória e comunicação mesmo.”	E2: “Acho que essas: oratória e comunicação. Meu Deus, pera, tô tentando lembrar aqui. Acho que o principal é o oratória e comunicação mesmo.”
		E3: “a FEJECE, o foco principal deles é desenvolvimento de <i>soft skills</i> de pessoa, para que eles tenham controle maior de pessoas quanto à honestidade, quanto à transparência, quanto à organização, quanto à criatividade, quanto à liderança, quanto à gestão.”	E3: “Vou olhar de modo geral, tá? Da FEJECE. Que acho que também impacta na Autotech. Bem, a FEJECE, elas têm, se eu não me engano, uns seis eventos anuais para membros ou líderes. Se for puxar líderes, acho que tem oito, mais ou menos, se eu estiver entrando nisso. E se você for de empresa grande, que é a <i>Big Four</i> do Ceará, acho que passa de 12. E durante todas essas... Pautas e palestras e eventos, a FEJECE, o foco principal deles é desenvolvimento de <i>soft skills</i> de pessoa, para que eles tenham controle maior de pessoas quanto à honestidade, quanto à transparência, quanto à organização, quanto à criatividade, quanto à

		E3: “quanto à visão analítica, quanto à oratória, então, tipo, todas essas <i>soft skills</i> , elas são bem trabalhadas durante todas essas pautas e eventos que a gente é convidado a participar.”	liderança, quanto à gestão. E quanto à visão analítica, quanto à oratória, então, tipo, todas essas <i>soft skills</i> , elas são bem trabalhadas durante todas essas pautas e eventos que a gente é convidado a participar. E quando eu falo nessa gama de <i>soft skills</i> que a gente é trabalhado, Isso implica em, tipo, <i>soft skills</i> , às vezes trabalhadas com setor específico, tipo, de RH, de financeiro, de gestão de pessoas, de gestão de projetos, de marketing, de comercial. Então, tipo, eles sempre têm... Tentam juntar essa parte desenvolvimento de <i>soft skills</i> para aplicação de onde você trabalha hoje dentro da empresa, se é para uma gestão de projetos, se é para uma gestão financeira, se é para comercial, ou mesmo para você que é líder, se você é diretor de comercial, de presidente, vice-presidente, etc. Então, eles realmente têm essa desenvoltura muito forte dentro da FEJECE.”
		E3: “eles sempre tentam juntar essa parte desenvolvimento de <i>soft skills</i> para aplicação de onde você trabalha hoje dentro da empresa.”	
		E4: “essa cultura de feedbacks que tem, acho que na FEJECE tem bastante, mas na Inova tinha bastante também.”	E4: “é muito incentivado. Como eu falei, essa cultura de feedbacks que tem, acho que na FEJECE tem bastante, mas na Inova tinha bastante também. É o que ajuda muito a gente a desenvolver essas coisas, essas habilidades mais comportamentais. E acho que das habilidades, são daquelas que eu falei que eram exemplos, enfim, a questão de comunicação. A gente acaba muitas vezes só de, sei lá, subir no palco pra participar de uma dinâmica, a gente acaba perdendo pouco já. Enfim, acho que já sai melhor. Questão de comunicação, de trabalhar em equipe, em todas as dinâmicas que a gente tem, todos os projetos que a gente tem. Enfim, acho que é assim. Acho que é isso que a gente desenvolve bastante.”
		E4: “a questão de comunicação. A gente acaba muitas vezes só de, sei lá, subir no palco pra participar de uma dinâmica, a gente acaba perdendo pouco já. Enfim, acho que já sai melhor.”	
		E4: “Questão de comunicação, de trabalhar em equipe, em todas as dinâmicas que a gente tem, todos os projetos que a gente tem.”	

		E5: “pensamento crítico, analítico, visão sistêmica, eu acho que essas coisas assim, mais abrangentes...”	E5: “para o contexto geral de repassar esse conhecimento, acho que não é tão... Diferentemente do contexto técnico, né? Acho que as habilidades não são tão bem... Não é que não são tão bem repassadas, é como eu falei, né? Como é pouco mais complicado... Varia muito de pessoa para pessoa e também as outras pessoas tem que lidar com outras pessoas acaba que eu acredito que é pouco mais complexo essa retenção de conhecimento e propagação acho que depende muito assim da pessoa mesmo mas de quais habilidades acho que seriam tirando essas duas eu acho que outras voltadas a sei lá dispensar em alguma outra, sei lá, pensamento crítico, analítico, visão sistêmica, eu acho que essas coisas assim, mais abrangentes, são mais fáceis de estar se trabalhando no panorama do médio, né? Eu acho que a comunicação e gestão de tempo é pouco mais complicado.”
		E6: “Postura profissional, responsabilidades, ética, feeling comercial (...) Pensamento crítico, inovação”	E6: “Postura profissional, responsabilidades, ética, feeling comercial, não sei se isso é comportamento, acho que sim. Pensamento crítico, inovação... E daqui essas, as principais. O porquê, né? Eu esqueci de falar. Cara, vamos lá, porque na empresa Júnior, por esse contato com o cliente, como eu falei no começo, acho que esse contato com o cliente faz ali o estudante que está entrando se desenvolver, ou pelo menos se forçar a se desenvolver. Pegando como exemplo, muitos estudantes hoje em dia, sempre, são novos ainda, 18 anos, entrou na faculdade agora, muitos são tímidos, né? E aí quando você coloca essa pessoa pra falar com o cliente, pra vender, pra, enfim, apresentar projeto, você testa aquela timidez daquele estudante ao extremo. E você saber se desenrolar, você saber até mesmo improvisar quando você não sabe o que falar, você saber ler as suas... Acho que oratório também é pouco importante nessa parte do comportamento, mas acho que é algo mais técnico, né?”
		E7: “acredito que, assim, esse quesito de se deixar errar, ele desenvolve mais você mais tecnicamente, também desenvolve emocionalmente, né? Nesse quesito comportamental...”	E7: “Eu acredito que sim, porém menos que as competências técnicas, né? Eu acredito que, assim, esse quesito de se deixar errar, ele desenvolve mais você mais tecnicamente, também desenvolve emocionalmente, né? Nesse quesito comportamental e tal. Muito. Mas talvez o técnico seja mais. E não tem

		E7: “todos os jovens ali não têm tanto esse know-how de como desenvolver mentorado ali, liderado...”	ali realmente estímulo tão grande que parta de uma maneira ali, como se diz, de uma liderança, por exemplo, porque, com extensão, todos os jovens ali não têm tanto esse know-how de como desenvolver mentorado ali, liderado, através desses competentes comportamentais. Mas eu vejo que, através desses estímulos, né? Mas eu vejo que sim, é estimulado através da prática. Você adquire competências comportamentais através da prática, tanto dentro da INOVA quanto dentro da FEJECE, sim. Enfim, repito as mesmas, outras que eu já mencionei antes, né? Não tem muitas outras novas, não.”
		E7: “é estimulado através da prática. Você adquire competências comportamentais através da prática, tanto dentro da INOVA quanto dentro da FEJECE...”	
		E8: “Você trabalha com várias pessoas, você tem uma função a fazer que exige essa comunicação no comercial. (...) Então, a gente tem que se desenvolver nesse ponto. E a FEJECE e a Inova ajudam muito porque isso é o que garante que os contratos sejam fechados.”	E8: “São porque não tem como uma pessoa viver todas as vivências do MEJ e não se desenvolver comportamentalmente. Baseado no quê? Você trabalha com várias pessoas, você tem uma função a fazer que exige essa comunicação no comercial. Então, eu não consigo sem ter competências comportamentais, fechar uma negociação, por exemplo. Então, a gente tem que se desenvolver nesse ponto. E a FEJECE e a Inova ajudam muito porque isso é o que garante que os contratos sejam fechados. Então é como eu falei, desde pessoas que já passaram por isso e estão no mercado fazendo isso, lá com a gente, ajudando a prospectar, ensinando como negocia, ensinando como se comunica, ensinando técnicas de convencimento mesmo. Ensinando como se portar, se vestir, tem a forma certa, tem código de ética a ser seguido. Então, você tem que seguir regras de comportamento muito específicas para garantir que as coisas estejam saindo da forma correta. Então, tudo isso é muito cobrado no dia a dia e, consequentemente, a gente acaba evoluindo.”
		E8: “você tem que seguir regras de comportamento muito específicas para garantir que as coisas estejam saindo da forma correta. Então, tudo isso é muito cobrado no dia a dia e, consequentemente, a gente acaba evoluindo.”	
		E9: “na FEJECE, mais do que as habilidades técnicas, lógico, também são muito estimuladas, mas eu acho que as comportamentais mais ainda...”	
		E9: “na FEJECE, mais do que as habilidades técnicas, lógico, também são muito estimuladas, mas eu acho que as comportamentais mais ainda...”	E9: “na FEJECE, mais do que as habilidades técnicas, lógico, também são muito estimuladas, mas eu acho que as comportamentais mais ainda, porque o intuito do movimento é esse, é conectar pessoas, né? É a gente se ajudar, a gente tá ali como uma grande empresa júnior, né? E, cara, você tem que saber ir atrás de conversar com pessoas, você tem que saber receber as pessoas também, você participa de

		E9: “você tem que saber ir atrás de conversar com pessoas, você tem que saber receber as pessoas também, você participa de eventos, você participa de reuniões, enfim, você se envolve muito de jeito que Nem que você não queira, você vai desenvolver suas habilidades comportamentais, sabe?”	eventos, você participa de reuniões, enfim, você se envolve muito de jeito que Nem que você não queira, você vai desenvolver suas habilidades comportamentais, sabe? Porque você acaba sendo jogado ali em situações, você acaba vivenciando coisas que normalmente você não vivenciaria, sabe? Então, eu acho que a FEJECE, tanto quanto a empresa Júnior, ela tem papel muito direto ali no desenvolvimento das competências comportamentais.”
		E10: “Sim, porque (...) por conta até mesmo da participação em eventos, onde a gente lidava com diferentes pessoas, diferentes situações também. Eles estimulam muito essa troca de informações, troca de <i>network</i> mesmo, né? E que também tinha diversas situações que a gente tinha que lidar lá dentro, né? Diversos momentos de construção, diversos momentos desses que ajudavam no perfil comportamental também.”	E10: “Sim, porque... Bom, assim, por conta até mesmo da participação em eventos, onde a gente lidava com diferentes pessoas, diferentes situações também. Eles estimulam muito essa troca de informações, troca de <i>network</i> mesmo, né? E que também tinha diversas situações que a gente tinha que lidar lá dentro, né? Diversos momentos de construção, diversos momentos desses que ajudavam no perfil comportamental também.”
	Impacto na trajetória profissional	E1: “me ajudou e me ajuda a conversar com pessoas, a conversar com clientes, a ir atrás de resolver problema, a ter uma postura adequada e de autoridade.”	E1: “impactou demais, assim, porque, principalmente, como eu trabalho na área comercial, aí você tem que se vender o tempo todo. Então, desde o processo seletivo, que eu já trouxe na competência técnica. Mas, cara, me ajudou e me ajuda a conversar com pessoas, a conversar com clientes, a ir atrás de resolver problema, a ter uma postura adequada e de autoridade. Então, quando você sai da empresa e ajude você, geralmente ainda é muito novo, Então, até para ser tratado como gente grande no mercado, que hoje você é novo, tá? Então, me ajuda e ainda vai ajudar bastante.”
		E2: “Pra que consiga se destacar, pra que consiga crescer dentro da empresa, pra que consiga sempre tá fazendo mais, para que consiga realmente estar crescendo, estar evoluindo. Então, exemplo bem prático é isso, de realmente se mostrar.”	E2: “Eu acredito que a gente trabalhava muito na Inova uma frase que é: quem não é visto não é lembrado. Então isso vale para todos os cenários na vida. Acredito que quando você pega isso que você tirou lá da empresa júnior, que isso é dito desde o começo do processo seletivo, você leva pra sua trajetória profissional. Então é sempre, você tá no estágio, ou enfim, sei lá, em qual momento o pós-júnior tá lá no cenário, mas ele vai lembrar dessa frase. Quem não é visto não é lembrado. Pra que consiga se destacar, pra que consiga crescer dentro da empresa, pra que consiga sempre tá fazendo mais, para que consiga realmente estar crescendo, estar evoluindo. Então, exemplo bem prático é isso, de realmente se mostrar. Então, lá na Inova, a gente tem cinco valores, e um deles é ser protagonista.”

		E3: “essa parte de comunicação assertiva para negócios, criatividade para elaboração de apresentações, criatividade para elaborações de contratos.”	E3: “Eu entrei já uma pessoa simpática, comunicativa e com, não vou dizer médio, mas pouco aprendizado que eu trouxe de curso que eu vinha trazendo. E, assim, Essa parte de comunicação assertiva para negócios, criatividade para elaboração de apresentações, criatividade para elaborações de contratos. Então, a gente tinha que ter uma criatividade também para fazer aquela estratégia para trocar palavras, não ficar aquele negócio repetitivo e massivo, para que também o cliente possa ler aquele contrato, não ser três páginas à toa. Deixa eu ver o que mais. Proatividade, pra gente realmente sair da nossa ponta, nossos omens de conforto e ver que aquilo, ninguém vai julgar aquilo. Às vezes a pessoa pode até julgar de início, aí depois ela nem lembra quem é tu e nem lembra que tu falou aquilo. Mas você perdeu aquela experiência de você ter, de que você poderia ter falado e poderia ter trocado esse conhecimento ou obtido mais conhecimento. Então, essa saída da zona de conforto, da proatividade, realmente eu acho muito efetivo da FEJECE, quanto a isso, ainda mais para mim no mercado de trabalho. E também essa visão analítica de poder analisar, que eu trabalho hoje com análise de dados, poder analisar várias facetas do negócio ou mesmo de situações, para que a gente possa colocar em pontos importantes no dia a dia, trazer para o cliente essa realidade.”
		E3: “Proatividade, pra gente realmente sair da nossa zona de conforto...”	
		E3: “essa visão analítica de poder analisar, que eu trabalho hoje com análise de dados, poder analisar várias facetas do negócio ou mesmo de situações, para que a gente possa colocar em pontos importantes no dia a dia, trazer para o cliente essa realidade.”	
		E4: “eu acho que eu consegui ter uma casca maior...”	E4: “Também impactou totalmente. Eu acho que quando eu atuei em outra empresa, Eu fui com a cabeça muito mais... Obviamente é diferente o clima da empresa Júnior para uma empresa normal, uma empresa Sênior, mas eu acho que eu consegui ter uma casca maior nos momentos que, por exemplo, eu senti uma cobrança mais pesada, nos momentos que eu ia... Nos momentos que tinha mais network também com a galera da empresa, eu acho que o que eu aprendi no MEJ, essa parte mais de comunicação, enfim, desse tipo de contato. Também me ajudou muito para desenvolver mais laços ali, sair, no caso, já sair dessa empresa que eu estava, mas sair bem com as pessoas, sair aprendendo muito, sair com mais oportunidades posteriormente. Então, eu acho que ajudou bastante dessa forma.”
		E4: “eu aprendi no MEJ, essa parte mais de comunicação, enfim, desse tipo de contato...”	

		E5: “foi bem significativo, assim como as demais, tendo em vista que até hoje eu estou na área comercial, não por causa das competências técnicas, mas das comportamentais...”	E5: “foi bem significativo, assim como as demais, tendo em vista que até hoje eu estou na área comercial, não por causa das competências técnicas, mas das comportamentais, eu acho que quando se fala de processo seletivo, essas etapas mais iniciais, a gente já vê quem consegue estar direcionando algo mais adaptado para a realidade da empresa que está almejando entrar. Então, comunicação é muito importante nesses momentos. Acredito que também hoje as empresas entendem que as habilidades técnicas são importantes, mas querem entender mais sobre o perfil das pessoas. Então, acho que esses pontos rotados. Comportamento, de forma geral, são mais impactantes hoje dentro de cenário que todos aqueles participantes do processo seletivo que chegam a etapas finais ali meio que todos são capazes tecnicamente falando, o que difere é ali ponto assim pessoal outro e acaba sendo bem importante ali para o final das contas. Eu acredito que realmente isso foi bem aproveitado assim por pela minha parte...”
		E5: “a gente já vê quem consegue estar direcionando algo mais adaptado para a realidade da empresa que está almejando entrar. Então, comunicação é muito importante nesses momentos.”	

		E6: “Você se desenvolve com as suas experiências. Então, tendo as experiências da empresa júnior, fica mais fácil quando você chega ali no Mercado sênior.”	E6: “Cara, diretamente, como eu te falei, é algo que você desenvolve, né? Acho que não tem como você nascer sabendo ou aprender. Lendo livro, por exemplo. Você se desenvolve com as suas experiências. Então, tendo as experiências da empresa júnior, fica mais fácil quando você chega ali no Mercado sênior, quando você chega ali na entrevista de emprego, por exemplo, também. Você acaba tendo muito mais facilidade para fazer acontecer o que você quer. Enfim.”
		E7: “tudo que eu aprendi com relação à consultoria, de como se comportar, com relação a perder medo, oratório (...) Vou levar isso para o resto da vida no meu desempenho profissional.”	E7: “Eu acredito que tudo que eu aprendi com relação à consultoria, de como se comportar, com relação a perder medo, oratório, enfim, tudo isso, etc., vai me levar... Vou levar isso para o resto da vida no meu desempenho profissional. E são coisas de sinergia, né? São coisas ali que eu nunca vou... Que eu aprendi na Inova e são coisas que eu vou levar pra vida inteira, né? Então, muito importante.”

		E8: “eu aprendi a dar e receber <i>feedback</i> dentro da Inova porque eu era obrigado a fazer isso. E quando eu cheguei na minha empresa que eu estou hoje, para mim foi muito mais fácil pegar, absorver e evoluir ou dar <i>feedback</i> de forma assertiva do que para outras pessoas que não participaram da empresa Júnior.”	E8: “Quando a gente vai para uma empresa sênior ter passado para uma empresa júnior é muito interessante porque você já entende como funciona mais ou menos uma empresa de fato. Então, desde as relações com as outras pessoas, gestores, pares e tudo mais, que é muito importante, até processos que normalmente são muito dolorosos com <i>feedback</i>. Então, pessoas que não passaram por empresa de união ainda, por exemplo, tendem a ter mais dificuldade de receber <i>feedbacks</i> e passar <i>feedbacks</i> do que pessoas que já passaram pela empresa de união e foram obrigadas a passar por isso durante dois anos além de empresa de união. Então, eu aprendi a dar e receber <i>feedback</i> dentro da Inova porque eu era obrigado a fazer isso. E quando eu cheguei na minha empresa que eu estou hoje, para mim foi muito mais fácil pegar, absorver e evoluir ou dar <i>feedback</i> de forma assertiva do que para outras pessoas que não participaram da empresa Júnior. Esse é exemplo. Mas como esse tem vários, comunicação, como eu já falei, técnicas de convencimento no sentido de conseguir lidar com disputas de interesse, conseguir lidar com conflitos internos, conflitos no time, pessoas que você teve algum problema de trabalho. Tudo isso a gente passa na empresa Júnior e vai desenvolvendo.”
		E8: “comunicação, como eu já falei, técnicas de convencimento no sentido de conseguir lidar com disputas de interesse, conseguir lidar com conflitos internos, conflitos no time, pessoas que você teve algum problema de trabalho. Tudo isso a gente passa na empresa Júnior e vai desenvolvendo.”	E8: “Quando a gente vai para uma empresa sênior ter passado para uma empresa júnior é muito interessante porque você já entende como funciona mais ou menos uma empresa de fato. Então, desde as relações com as outras pessoas, gestores, pares e tudo mais, que é muito importante, até processos que normalmente são muito dolorosos com <i>feedback</i>. Então, pessoas que não passaram por empresa de união ainda, por exemplo, tendem a ter mais dificuldade de receber <i>feedbacks</i> e passar <i>feedbacks</i> do que pessoas que já passaram pela empresa de união e foram obrigadas a passar por isso durante dois anos além de empresa de união. Então, eu aprendi a dar e receber <i>feedback</i> dentro da Inova porque eu era obrigado a fazer isso. E quando eu cheguei na minha empresa que eu estou hoje, para mim foi muito mais fácil pegar, absorver e evoluir ou dar <i>feedback</i> de forma assertiva do que para outras pessoas que não participaram da empresa Júnior. Esse é exemplo. Mas como esse tem vários, comunicação, como eu já falei, técnicas de convencimento no sentido de conseguir lidar com disputas de interesse, conseguir lidar com conflitos internos, conflitos no time, pessoas que você teve algum problema de trabalho. Tudo isso a gente passa na empresa Júnior e vai desenvolvendo. E volto a dizer, a gente desenvolve muito no erro na empresa Júnior. Por mais que tenha pessoas que nos ajudem, nos capacitem, todo mundo lá na empresa Júnior é estudante e tá no processo desenvolvimento. Então, nem sempre a gente tem a solução. Muitas vezes eu aprendi errando e agora eu não preciso mais errar no mercado sênior.”

		E9: “eu acho que uma das coisas que eu mais aprendi na FEJECE foi, cara, me desdobrar junto a outras pessoas. Você lida com todo tipo de perfil de gente, você conversa com todo tipo de perfil de cliente, com todo tipo de perfil de parceiro e acho que você tem que ser muito camaleão nesse sentido, você tem que saber se moldar ali e saber conversar de jeito, agir de uma forma e se moldar aquela pessoa.”	E9: “elas impactaram diretamente. Porque eu posso até abrir aqui, né? Tipo, quando eu entrei na empresa que eu trabalho hoje, Cara, eu lidei com pessoas muito difíceis, sabe? Pessoas que estavam no cargo de liderança pra mim. E é muito difícil você lidar com a liderança sua, que você não consegue desenvolver trabalho, que você não consegue ter sintonia com a pessoa. E, cara, eu acho que uma das coisas que eu mais aprendi na FEJECE foi, cara, me desdobrar junto a outras pessoas. Você lida com todo tipo de perfil de gente, você conversa com todo tipo de perfil de cliente, com todo tipo de perfil de parceiro e acho que você tem que ser muito camaleão nesse sentido, você tem que saber se moldar ali e saber conversar de jeito, agir de uma forma e se moldar aquela pessoa. Querendo ou não, no mundo corporativo não tem muito para onde correr, de duas a uma. Ou você se molda para o perfil daquela sua liderança ou você vai embora porque você não vai aceitar. Então, eu acho que as experiências que eu vivi, principalmente no comercial, que é lidando com clientes, que me ajudaram a desenvolver esse lado mais camaleão, digamos assim, de saber lidar com cada tipo de pessoa diferente de acordo com o perfil dela, me ajudou muito no profissional para lidar com os meus parceiros de trabalho, com os meus colegas de trabalho. E eu acho que, acho não, tenho certeza que isso influenciou diretamente para eu não fraquejar para não cair, para não desistir, mas eu saber contornar as situações.”
		E9: “me ajudou muito no profissional para lidar com os meus parceiros de trabalho, com os meus colegas de trabalho.”	
		E9: “isso influenciou diretamente para eu não fraquejar para não cair, para não desistir, mas eu saber contornar as situações.”	
		E9: “Até porque dentro da empresa Júnior, apesar da gente se cobrar, a gente sabe que a gente se cobra, o peso não é tão grande quanto você está no mercado corporativo. A gente até diz, cara, o momento de errar é aqui na empresa Júnior.”	E9: “elas impactaram diretamente. Porque eu posso até abrir aqui, né? Tipo, quando eu entrei na empresa que eu trabalho hoje, Cara, eu lidei com pessoas muito difíceis, sabe? Pessoas que estavam no cargo de liderança pra mim. E é muito difícil você lidar com a liderança sua, que você não consegue desenvolver trabalho, que você não consegue ter sintonia com a pessoa. E, cara, eu acho que uma das coisas que eu mais aprendi na FEJECE foi, cara, me desdobrar junto a outras pessoas. Você lida com todo tipo de perfil de gente, você conversa com todo tipo de perfil de cliente, com todo tipo de perfil de parceiro e acho que você tem que ser muito camaleão nesse sentido, você tem que saber se moldar ali e saber conversar de jeito, agir de uma forma e se moldar aquela pessoa. Querendo ou não, no mundo corporativo não tem muito para onde correr, de duas a uma. Ou você se molda para o perfil daquela sua liderança ou você vai embora porque você não vai aceitar. Então, eu acho que as experiências que eu vivi, principalmente no comercial, que é lidando com clientes, que me ajudaram a desenvolver esse lado mais camaleão, digamos assim, de saber lidar com cada tipo de pessoa diferente de acordo com o perfil dela, me ajudou muito no profissional para lidar com os meus parceiros de trabalho, com os meus colegas de trabalho. E eu acho que, acho não, tenho certeza que isso influenciou diretamente para eu não fraquejar para não cair, para não desistir, mas eu saber contornar as situações. Então, como eu disse, você já chega com uma casca muito mais grossa quando você já passa por esse tipo de situação dentro da empresa Júnior. Até porque dentro da empresa Júnior, apesar da gente se cobrar, a gente sabe que a gente se cobra, o peso não é tão grande quanto você está no mercado corporativo. A gente até diz, cara, o momento de errar é aqui na empresa Júnior. Então... Vai de cabeça mesmo, se joga, porque é aqui que você vai se descobrir. Então, sem dúvidas, eu já cheguei com uma casca muito mais grossa do que se eu não tivesse passado por uma empresa júnior.”

		E10: “logo quando eu entrei na empresa, no âmbito tradicional, eu demorei cerca de ano ali, até menos na verdade, uns oito meses já para evoluir de cargo e pegar um cargo de liderança novamente, onde eu tinha que lidar de novo com diversas pessoas de diferentes setores e eu tinha que saber muito bem me comportar também como líder...”	E10: “isso ajudou muito porque logo quando eu entrei na empresa, no âmbito tradicional, eu demorei cerca de ano ali, até menos na verdade, uns oito meses já para evoluir de cargo e pegar um cargo de liderança novamente, onde eu tinha que lidar de novo com diversas pessoas de diferentes setores e eu tinha que saber muito bem me comportar também como líder que tem diversos comportamentos que a gente tem que ter realmente porque a gente está ali papel de meio que liderança para outra pessoa.. Então acho que isso me ajudou na vida profissional a ter uma maior evolução e mais rápido também dentro do cargo onde eu estava. ”
--	--	--	--

ANEXOS

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NA ÁREA DE GESTÃO DE VENDAS EM EMPRESAS JUNIORES CEARENSES”. Os objetivos deste estudo consistem em compreender como a atuação em empresas juniores contribui para o desenvolvimento de competências profissionais dos participantes. Caso você autorize, você irá participar de uma entrevista semiestruturada, com perguntas relacionadas a gestão de competências.

A sua participação não é obrigatória e, a qualquer momento, poderá desistir da participação. Tal recusa não trará prejuízos em sua relação com o pesquisador. Caso se sentir desconforto emocional, dificuldade ou desinteresse poderá interromper a participação e, se houver interesse, conversar com o pesquisador.

Você não receberá remuneração pela participação. As suas respostas não serão divulgadas de forma a possibilitar a identificação. Além disso, você está recebendo uma cópia deste termo onde consta o telefone do pesquisador principal, podendo tirar dúvidas agora ou a qualquer momento.

Vinícius Nepomuceno Nogueira – 474166
85 99843 9861

Nome do entrevistado