

# DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM EMPRESAS JUNIORES: UMA ANÁLISE A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO DO PROCESSO SELETIVO

**Nathalia de souza rodrigues**

nathalia.slr.97@gmail.com

**Heitor de Oliveira Costa**

heitor1995@hotmail.com

**Victor Colussi Machado**

volussi97@gmail.com

**Ana Valéria Carneiro Dias**

anaval.cdias@gmail.com

**Maria Cecília Pereira**

ceciliaufmg@gmail.com



*Este artigo investiga o papel das Empresas Juniores (EJs) no desenvolvimento de competências dos seus membros através de um estudo de caso. Por meio da análise do processo seletivo de uma EJ de uma Universidade Federal no Sudeste do Brasil, constatou-se que a EJ de fato contribui para o desenvolvimento de competências, contudo algumas competências são valorizadas em detrimento de outras. Enquanto competências como “comunicação e liderança” são consideradas fundamentais, outras, como “criatividade” e “visão crítica”, são negligenciadas. Tal resultado, ao lado de outras práticas observadas, permite afirmar que as competências valorizadas pelas EJs denotam um aprendizado do tipo exploitation, em detrimento de aprendizado do tipo exploration. Dessa forma, tende a ocorrer a reprodução de práticas de mercado já existentes, não sendo incentivada a criação de uma cultura de inovação na graduação.*

*Palavras-chave: empresa júnior, competência, Exploration, Exploitation, Ensino de Engenharia*

## 1. Introdução

As Empresas Juniores (EJs) têm papel importante na formação e aprendizado de seus membros, principalmente no que diz respeito à confrontação teoria-prática e aprendizado por meio da vivência profissional (LASMAR et al, 2016). As EJs estão presentes nos cursos de graduação em Engenharia de Produção (EP) pelo Brasil, visando complementar o desenvolvimento de competências profissionais dos futuros engenheiros, sendo necessário compreender os processos pelos quais tais competências são desenvolvidas nas EJs a partir de seus desafios (CAMPOS et al, 2015).

Este artigo discute, por meio da análise do processo seletivo (PS) de uma EJ, quais competências têm sido valorizadas e desenvolvidas pelas EJs. Argumenta-se que, por meio da compreensão do PS, pode-se inferir sobre a percepção dos alunos acerca do papel da EJ no que tange ao desenvolvimento de competências. O artigo continua uma discussão acerca do papel das EJs para o aprendizado na graduação em Engenharia, já apresentadas em Lasmar et al (2016), que discutiram o papel das EJs para a formação dos estudantes de graduação em EP a partir da perspectiva dos próprios estudantes.

O artigo organiza-se como segue: primeiramente discute-se o referencial teórico acerca do desenvolvimento de competências nas EJs e da visão das EJs como laboratórios de aprendizagem. Em seguida, descreve-se a metodologia utilizada, e, posteriormente, é apresentado e discutido o estudo de caso. Finalmente, são traçadas considerações finais acerca dos resultados e perspectivas de pesquisa futura.

## 2. Referencial Teórico

“Competência” pode ser definida como um saber agir, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001). O conceito está relacionado à mobilização de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas por parte do indivíduo na sua ação produtiva (PAIVA; MELO, 2008 apud VALADÃO et al, 2014), havendo várias dimensões para a competência: saber agir, saber mobilizar recursos, saber

comunicar, saber aprender, saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica (FLEURY; FLEURY, 2001).

Do ponto de vista da formação profissional e, particularmente, do ensino de graduação, tal conceito é interessante por relacionar-se com a prática, ou seja, a competência vai além do conhecimento formal, transferido (ou construído) por meio de metodologias de ensino clássicas, rompendo com o modelo tradicional de ensino baseado em conhecimentos disciplinares isolados/ descontextualizados, contemplando um processo de aprendizagem que considera atividades transversais e interdisciplinares, aproximando os graduandos da realidade profissional (NUNES, 2010, apud VALADÃO et al, 2014 ).

Por outro lado, e por definição, o conceito traz desafios para a formação, colocando a prática como elemento central. Ademais, entende-se que competências desenvolvidas de forma individual não suprem as necessidades de um ambiente colaborativo, no qual estão presentes problemas complexos (CAMPOS et al, 2015). Sendo assim, as atividades complementares, consideradas como “práticas”, podem ser constituintes importantes para o desenvolvimento de competências nos projetos pedagógicos de cursos de graduação (VALADÃO et al, 2014).

Nas EJs, a finalidade é construir um espaço em que os estudantes possam vivenciar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na academia, visando favorecer sua atuação futura no mercado empresarial (SOUZA, 2002 apud SANTOS et al, 2013). Utilizando o conceito de competências como atributos, Valadão Jr e Marques (2012, apud SANTOS et al, 2013) identificaram o desenvolvimento de quatro tipos nas EJs: funcionais, ligadas às tarefas básicas do trabalho; pessoais, relacionadas com comportamento e relacionamento; cognitivas, ligadas a aquisição do conhecimento e competências éticas, que se relacionam com valores pessoais e profissionais.

Por sua vez, Valadão Jr, Almeida e Medeiros (2014) apresentam as competências que seriam mais valorizadas em uma EJ. Os autores utilizam as categorias “metacompetências”, que englobam comunicação, criatividade, solução de problemas e aprendizagem e “transcompetências”, que se referem ao autodesenvolvimento, à agilidade mental, à análise e à reflexão. Os resultados mostraram que competências ligadas a habilidades em comunicação e liderança são as mais valorizadas, enquanto o autoconhecimento e a criatividade/ inovação são menos valorizadas. Tal é interessante, pois, num momento em que a inovação é considerada fonte de vantagem competitiva (TIDD E BESSANT, 2015), competências a ela

relacionadas tal competência não parecem ser consideradas importantes pelas EJs. Isso pode conduzir ao questionamento acerca do modo de aprendizagem (e suas consequências) operado pela atual constituição das EJs.

Com relação às razões pelas quais os estudantes buscam as EJs, Santos et al (2013) apresentam uma pesquisa da Brasil Júnior que elenca motivos diversos: crescer profissionalmente (64%); aplicar o conhecimento teórico aprendido (15%); complementar o currículo (9%); adquirir experiência para abrir o próprio negócio (4%); ser agente de transformação do país (3%); e aumentar a rede de relacionamentos (1%). Visto que o objetivo principal dos alunos é “crescer profissionalmente”, infere-se que o aluno vê a EJ como componente importante para seu futuro profissional; eventualmente, pode não questionar a forma e o conteúdo de aprendizagem na EJ, aceitando o atual modo de construção de competências (BICALHO; PAULA, 2012).

Considerando as competências desenvolvidas e os objetivos dos estudantes ao procurarem as EJs, e considerando dois modos básicos de aprendizagem, a aprendizagem via *exploitation*, que consiste em refinar, escolher, produzir, selecionar, implementar e executar com eficiência, e a aprendizagem via *exploration*, que consiste em pesquisar, descobrir, criar e inovar, assumindo riscos (MARCH, 1991), pode-se levantar a hipótese de que as EJs operam prioritariamente como um ambiente de experimentos, de reprodução do mercado de trabalho, e não como um ambiente de inovação. O primeiro apoia-se em *exploitation* e engloba aspectos como a aprendizagem e reprodução de conceitos já existentes, dificilmente ocorrendo inovação. O segundo apoia-se em *exploration* e é um espaço criativo e cooperativo, favorecendo a inovação por meio do desenvolvimento de ideias. Desse modo, embora a universidade tenha, teoricamente, a capacidade de influenciar a mudança de rotas adotadas pelas corporações existentes no país (DIAS et al, 2010), a prática da atividade complementar EJ não estaria contribuindo para disseminação de novos conhecimentos, mas sim para reprodução e consolidação de práticas já adotadas pelas empresas. Tal será investigado no estudo de caso.

### 3. Metodologia

Este trabalho é parte de um projeto cujo objetivo é avaliar o papel das atividades complementares para a formação dos alunos de um curso de EP. De forma a aprofundar a compreensão de resultados obtidos anteriormente, focou-se, nesta fase, na investigação das

competências avaliadas no PS de uma EJ ligada a um curso de Engenharia de Produção (EJPRO). Tal se justifica pois a seleção de novos membros pode colocar em evidência quais competências são mais valorizadas pela EJPRO: candidatos que se destacarem em determinadas competências serão aprovados. Para isso, primeiramente foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com avaliadores do PS, membros de diferentes níveis hierárquicos da EJPRO. O roteiro foi elaborado de forma a abordar as etapas do processo, dos critérios de seleção e das competências avaliadas, visando captar as percepções dos entrevistados acerca desses aspectos, seguindo uma ontologia e epistemologia interpretativista.

Realizaram-se entrevistas com 4 pessoas, dos seguintes cargos: Conselheiro de Marketing (codificado neste artigo como E1, Entrevistado 1) (Ex-membro), Coordenador dos Projetos de Produção (E2), Vice-Presidente (E3) e Gerente comercial (E4). As entrevistas, todas gravadas e transcritas, duraram em média 90 minutos. Adicionalmente, a equipe de pesquisadores participou, como observadora, da dinâmica de grupos, etapa do PS, e do treinamento para os avaliadores da dinâmica; nesses casos não foram permitidas gravações, e a equipe registrou suas observações em cadernos de campo, posteriormente compartilhados entre todos os pesquisadores para análise coletiva.

Uma primeira análise das transcrições das entrevistas foi feita a partir de categorias definidas em etapas anteriores na pesquisa, porém percebeu-se que essa categorização não se adequava ao foco dado no estudo. Logo, seguindo-se os procedimentos advindos da *grounded theory* (CORBIN E STRAUSS, 1990) fez-se uma segunda análise contabilizando outras palavras e expressões e criando-se novas categorias. Através dessa nova categorização, realizou-se uma análise de discurso seguindo o sentido das verbalizações. Também utilizaram-se dados advindos do *site* da empresa analisada, bem como materiais utilizados no PS. Entre os materiais do PS foram obtidos o portfólio e a ficha de avaliação das competências avaliadas na dinâmica, o manual do candidato e o roteiro do treinamento realizado previamente às dinâmicas.

#### 4. Estudo de caso

A EJ analisada neste artigo é associada aos cursos de Engenharia de Produção e Engenharia Mecânica de uma universidade pública no Sudeste brasileiro. A EJPRO foi fundada na década de 1990 e, segundo seu *site*, possui como missão a transformação de estudantes em

empreendedores, por meio de atuação em projetos e vivência empresarial, e como valores, entre outros, “foco em resultado”, “trabalho sério” e “trabalho colaborativo”. Ao longo de sua trajetória, tem sido reconhecida no meio empresarial júnior brasileiro, recebendo prêmios de Excelência em Gestão por entidades ligadas ao Movimento Empresa Junior (MEJ) em 2013 e 2015.

#### **4.1. Processo Seletivo**

O PS da EJPRO, elaborado com auxílio de uma consultoria júnior em Recursos Humanos, consiste em três fases: prova de conhecimento, dinâmicas e entrevista, todas eliminatórias. Na primeira etapa, é aplicada uma prova de conhecimentos gerais sobre a EJPRO (objetivos, processos e áreas internas) e também sobre o MEJ. Para tal, cerca de três dias antes, a EJPRO fornece aos candidatos um manual que contém as informações e o conteúdo que poderão ser cobrados. Segundo os relatos dos membros organizadores do PS, nesta etapa realiza-se uma primeira filtragem, buscando identificar quem está motivado e estudou.

A segunda etapa é a dinâmica, que é realizada em duas fases em dias diferentes. Na primeira fase da dinâmica, apresenta-se um problema teórico, para qual os grupos devem propor soluções, num período de 30 minutos; o objetivo é avaliar a argumentação e criatividade dos candidatos. Na segunda fase, apresenta-se um problema prático, fundamentado em experiências da EJPRO, que deve ser resolvido em 30 minutos. Os avaliadores, que são quaisquer membros que participaram do treinamento para o PS ou que já participaram de ao menos dois PS nessa fase, atuam observando as discussões e atividades dos candidatos e os avaliam mediante uma tabela na qual estão listadas as competências a serem consideradas, sendo atribuídas notas de 0 a 5 (0, pior avaliação e 5, melhor avaliação). As competências listadas são: Capacidade de adaptação (modo e capacidade da pessoa alterar como ela realiza a atividade); Comunicação e interação (habilidade de se comunicar e interagir com o grupo); Liderança (habilidade de liderar, se a pessoa não é impositiva, consegue guiar o grupo e organizar); Persuasão (habilidade de defender sua ideia); Responsabilidade e Profissionalismo (vocabulário, vestuário, posicionamento corporal e postura); Criatividade (pensamento ‘fora da caixa’ direcionado para solução); Motivação e Energia para o Trabalho (disponibilidade para a EJPRO); Orientação para resultados; Planejamento e organização; Visão Crítica; e Trabalho sob pressão (habilidade de conseguir realizar o mesmo trabalho quando está sem pressão e sob pressão). Portanto, no que se refere ao PS, pode-se dizer que a EJPRO utiliza

prioritariamente o conceito de “competência como atributo” (habilidades e atitudes); contudo, no momento da avaliação, algumas competências são avaliadas como “práticas”, ou “saber agir”, sobretudo na dinâmica de grupos.

Na tabela, há um espaço para que os avaliadores anotem comentários acerca de quaisquer aspectos que sejam considerados pertinentes, mas que não possam ser medidos através das notas. A distribuição dos avaliadores nos grupos é aleatória, apenas tomando-se o cuidado de evitar que um membro da EJPRO avalie amigos próximos, evitando julgamentos enviesados. Para essa etapa, os avaliadores recebem um treinamento que dura cerca de 2 horas, consistindo numa apresentação das competências que serão avaliadas e a interpretação para EJPRO, orientando, assim, o processo de avaliação e como os avaliadores devem se portar. A seleção dos candidatos para a entrevista é realizada em uma reunião em que é apresentada a média das notas do candidato e a média de todos os candidatos. Além disso, os comentários são levados em consideração, podendo influenciar na avaliação. Finalmente, os candidatos cujas avaliações estão acima da média dos demais são aprovados.

A última etapa é a entrevista, num horário marcado para cada candidato aprovado na dinâmica. A entrevista é realizada por um membro, que tenha participado como avaliador na etapa da dinâmica, por um diretor da EJPRO e por um membro da Gerência de Recrutamento (GR), seguindo um roteiro pré-estabelecido, que pode ser levemente alterado de acordo com o que é percebido do candidato durante as dinâmicas. A preparação dos avaliadores nessa etapa consiste em uma breve conversa antes da entrevista, consistindo na apresentação do roteiro de perguntas e orientação para condução desta etapa. Após essa etapa os candidatos aprovados tornam-se membros da EJPRO.

#### **4.2. Competências avaliadas**

Embora o processo formal de seleção de candidatos não priorize nenhuma competência, a análise de conteúdo das entrevistas indicou uma realidade diversa, na qual algumas competências são consideradas mais importantes do que outras. Tal pode expressar valores internalizados pelos membros da EJPRO. Assim, as competências “comunicação e interação” e “liderança” foram repetidamente salientadas pelos entrevistados como importantes para a aprovação de um candidato. Porém, de modo interessante, os entrevistados afirmaram que, como se tratam de competências “complexas”, difíceis de serem desenvolvidas, a EJPRO busca, no PS, candidatos que já as apresentem.



“Comunicação é (...) mais complexa, demanda muito mais trabalho. Liderança a mesma coisa, você precisa de muito mais experiência, muito mais contato com gente pra você conseguir desenvolver isso. Então a gente (...) tenta pegar essa galera mais pronta.” (E3)

Ademais, competências como “planejamento e organização” são colocadas como não eliminatórias caso o candidato possua “comunicação” e “liderança” desenvolvidas, demonstrando, na prática, uma não linearidade entre as competências listadas, ao contrário do que diz o processo formal; algumas competências influenciam as demais.

“A gente valoriza muito (...) comunicação, (...) liderança, a gente tende muito a (...) ficar impressionado com esses perfis (...) comunicação é (...) muito valorizada em relação às outras (...) porque se você não se comunica bem, você acaba prejudicando as outras competências.” (E3)

“Orientação para resultados” emergiu como uma competência importante, pois é considerada um propósito da organização; o candidato deve demonstrar que trabalhará para gerar resultados para os clientes. Nesse sentido, os entrevistados assumem que o papel da EJPRO é aumentar o faturamento das empresas para as quais prestam consultoria. Tal é avaliado pelo comportamento do candidato durante a dinâmica; segundo o Entrevistado 4, “(...) *se a pessoa fica viajando muito (...) se a pessoa fica em devaneios e não foca*”, ela é avaliada negativamente quanto a esse quesito.

Embora seja uma competência não distinta das demais, “trabalho sob pressão” emergiu como importante nas entrevistas porque, nas palavras de um entrevistado, embora (formalmente) seja “*uma competência qualquer*”, ela é “(...) *importante porque tem algumas situações de pressão que a gente passa (...) no dia a dia na [EJPRO], principalmente com o cliente*” (E1). Tal é avaliado sobretudo durante nas dinâmicas, quando os diretores da EJ, que se vestem de modo diferenciado, colocam questões para os candidatos que apresentam suas soluções para o caso proposto. O próprio fato de serem os diretores os avaliadores já introduz um elemento de pressão; ademais, segundo os entrevistados, a aparência dos diretores é um fator que “*ajuda a (...) pressionar um pouco mais*” (E2), justificando o fato de se vestirem diferentemente dos demais membros durante o PS.

“Motivação e Energia para o trabalho” também é colocada pelos entrevistados como



essencial. Porém, o modo de avaliar tal competência não é claro; das entrevistas, a motivação emergiu como associada à disponibilidade dos candidatos, que é comunicada no formulário de inscrição do candidato (ou seja, antes do PS). Espera-se que a disponibilidade seja correspondente a todo o período em que o aluno não esteja em aula. Porém, no momento da entrevista questiona-se as razões da eventual baixa disponibilidade do candidato e, nesse momento, ocorre, por parte dos avaliadores, um julgamento de valor: dependendo da razão mencionada, sua motivação será considerada baixa. Subentende-se, portanto, que algumas razões são consideradas legítimas e outras, não; porém, tal distinção não está formalizada, muito menos explícita, no PS.

“A gente leva muito em conta a disponibilidade da pessoa, que ela marca no papelzinho antes (...). Geralmente, eu espero e a maioria das pessoas esperam (...) disponibilidade para [EJPRO], *todo período que você não está em aula.* (...) Não significa que ela vai ficar todo período que não tá em aula aqui, mas, se tem uns períodos que ela não marca (...) já fica um pouco assim (...) *Não se for uma aula de inglês, uma academia que tem que fazer* (...) Fora esses compromissos, eu não vejo, porque uma pessoa coloca disponibilidade sexta feira dela a tarde (...) e ela não tem nada pra fazer. Eu já acho um pouco estranho (...) *Você começa a questionar a motivação* da pessoa.” (E1, grifos dos autores)

“Responsabilidade e profissionalismo”, além de serem um valor para a EJPRO, são consideradas competências importantes no momento da seleção, porém sua contribuição para o PS é distinta das demais: caso o candidato não apresente “responsabilidade e profissionalismo”, ele será eliminado, mas o fato deste possuir tais competências não é considerado um diferencial. Ademais, das entrevistas foi possível notar que a avaliação de tais competências durante o PS restringe-se à apresentação “profissional” do candidato: sua vestimenta e o modo de agir. Vale notar que no site da EJPRO o valor “profissionalismo” é ilustrado por uma figura representando uma gravata.

Por outro lado, “criatividade” é uma competência não valorizada pela EJPRO em seu PS; segundo o E1, “*a gente sabe que não é tão necessário assim*”. “Criatividade” é avaliada como positiva apenas se for orientada para resultados; caso contrário, é considerada de modo negativo:

“(…) [o candidato] não vai ficar viajando, vai pegar e vai fazer” (E4)

“(...) criatividade do jeito que [ela está definida] pra mim hoje ela não é interessante. Competência criatividade é (...) capacidade de sair da caixa, dar soluções inovadoras. (...) eu não preciso de solução inovadora, eu preciso de solução que funciona.” (E2)

Um resultado importante, emergente da análise, relaciona-se à ausência de duas competências dos discursos analisados: “persuasão” e “visão crítica”. No caso da “persuasão”, a análise mostrou que é subentendida na avaliação das competências “comunicação” e “liderança”, não havendo um entendimento prático da diferença entre as três. Porém, “visão crítica” é uma competência completamente ausente do discurso dos entrevistados. Isso será melhor discutido na seção seguinte.

## 5. Discussão

As análises realizadas a partir do PS levantam questões importantes para a compreensão de quais competências têm sido valorizadas e desenvolvidas nas EJs. Formalmente, a EJPRO mostra-se baseada em três pilares: vivência empresarial, aprendizado por projetos e cultura empreendedora. Contudo, após a análise foi evidenciada uma realidade distinta, em que apenas os dois primeiros pilares são contemplados. O pilar “vivência empresarial” é desenvolvido baseado na reprodução de práticas de mercado; porém, tal reprodução pode se mostrar acrítica, já que a competência “visão crítica” não foi sequer mencionada nas entrevistas. Um problema adicional é que essa reprodução das práticas do mercado tende a se perpetuar, sobretudo em uma situação na qual a competência "criatividade" é desvalorizada. Assim, pode-se inferir que o “aprendizado por projeto” é realizado através do aprendizado *exploitation*: escolher, selecionar, implementar e executar com eficiência os projetos da EJPRO.

Dessa forma, entende-se que a EJPRO é um laboratório de experimentos do mercado. Daí a impossibilidade da EJPRO em desenvolver o terceiro pilar “cultura empreendedora”; de fato, o empreendedor costuma ser caracterizado como confiante, perseverante, diligente, habilidoso, criativo, visionário, versátil, inteligente e perceptivo (MCCLELLAND, 1961, apud DIAS et al, 2010). Verifica-se que algumas dessas características não são valorizadas no PS; as competências “criatividade” e “visão crítica” são negligenciadas. Tais resultados corroboram os de outras pesquisas (VALADÃO JUNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014). Ademais, em outra etapa da pesquisa (LASMAR et al, 2016), discutiu-se que as formas de avaliação das EJs, ligadas a premiações no setor (algumas das quais já conquistadas pela

EJPRO), privilegiam a quantidade de projetos, o que faz com que na prática os membros prefiram reproduzir nos clientes soluções já conhecidas (modo de aprendizado *exploitation*) em detrimento à criação de novas soluções (modo de aprendizado *exploration*), mais contextualizadas e, eventualmente, mais pertinentes. A isso soma-se o fato de que, no PS da EJPRO, avalia-se “motivação” como tempo dedicado à EJPRO, o que pode levar a uma superocupação do tempo dos estudantes com as atividades da EJPRO, eventualmente prejudicando a construção de novos conhecimentos que poderia advir de maior diversidade de atividades acadêmicas. Cabe refletir acerca das possibilidades de introdução de um aprendizado *exploration* nas EJs, que poderiam se configurar como organizações ambidestras (O'REILLY E TUSHMAN, 2014), ou na articulação das EJs com outras atividades complementares.

O PS da EJPRO, inspirado em processos seletivos do mercado empresarial, busca aprovar estudantes com perfil similar ao dos membros atuais. Para empresas estabelecidas no mercado, tal é interessante, dado que pode rapidamente integrar novos membros, proporcionando maior eficiência. Porém, considerando uma EJ, a seleção de candidatos de mesmo perfil não gera diversidade dentro da empresa, o que pode prejudicar a inovação ou o empreendedorismo, e mesmo o desenvolvimento de novas competências por parte dos estudantes, pois, com relação a algumas competências, só são selecionados os alunos que já as possuem. Pode-se questionar, então, se os papéis da EJ com relação ao aprendizado dos alunos dos cursos de graduação em engenharia vêm sendo cumpridos nesta configuração.

## 6. Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi discutir, por meio da análise do PS da EJPRO, quais competências têm sido valorizadas e desenvolvidas pelas EJs. Mesmo considerando as limitações impostas pela escolha do método, os resultados obtidos oferecem reflexões importantes para a articulação teoria-prática no ensino de graduação em engenharia.

O estudo de caso mostrou que as competências valorizadas pelas EJs podem levar a um aprendizado *exploitation*, e competências importantes para o aprendizado *exploration*, como “criatividade” e “visão crítica”, são negligenciadas. Aliados a outras práticas das EJs, tais resultados levantam questões para o ensino de engenharia e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do país acerca da reprodução acrítica das práticas de mercado. As universidades têm a capacidade de alterar práticas adotadas pelas corporações que operam no

país. Dado que as EJs estão vinculadas às universidades, indaga-se se essas poderão cumprir tal finalidade se apenas reproduzirem práticas e não desenvolverem competências que levem novas abordagens ao mercado. Assim, pode-se questionar como as EJs poderiam ser estruturadas ou articuladas a outras atividades complementares e aos atores do MEJ de modo a proporcionar uma aprendizagem ambidestra. Tais pontos serão explorados em pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- BICALHO, Renata de Almeida; PAULA, Ana Paula Paes de. Empresa Júnior e a reprodução da ideologia da Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, Dez 2012.
- CAMPOS, Elziane Bouzada Dias; ABBAD, Gardênio da Silva; MACEDO, Andressa Gonzales Azevedo Pinheiro Soares; SILVA, Natália Pimenta. Necessidades de treinamento: uma proposta de avaliação estratégica no contexto de empresas juniores brasileiras. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 2015, 16.6: 126-158.
- CORBIN, Juliet, STRAUSS, Anselm. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, São Francisco, v. 13, n. 1, p. 3–21, 1990.
- DIAS, Tania Regina Frota Vasconcellos; BOAS, Ana Alice Vilas; DE OLIVEIRA, Gilzan Zambom; MOREIRA, Luíz Fernando Sant'Ana. Características Comportamentais Empreendedoras Relevantes e Comuns: Um Estudo com os Alunos Membros de Duas Empresas Juniores. **XIII SEMEAD - Seminários em Administração**, Set 2010.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, 2001, 5.SPE: 183-196.
- LASMAR, Tiago Paz; REIS, Marina Carelli; CARVALHO JUNIOR, Gerson Geraldo; DIAS, Ana Valéria Carneiro; PEREIRA, Maria Cecília. O papel das empresas juniores na formação dos estudantes de graduação em engenharia de produção: uma análise a partir da percepção de seus membros. **XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2016.
- MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, 1991, 2.1: 71-87.
- O'REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The ambidextrous organization. **Harvard business review**, 82. 4:74-83, 2004.
- SANTOS, Marcos Gilberto dos; DE JESUS, Kelly Cristina Brito; SILVA, Jader Cristino Souza; FRANCO, Ana Paula. Como aprendem os empresários juniores no Brasil: um estudo quantitativo sobre as modalidades de aprendizagem organizacional. **Gestão & Planejamento-G&P**, 2013, 14.3.
- TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- VALADÃO JUNIOR, Valdir Machado; DE ALMEIDA, Rafaela Campos; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. Empresa Júnior: Espaço para construção de competências. **Administração: ensino e pesquisa**, V. 15, N°4, p. 665-695, Rio de Janeiro, 2014.

