



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**STEFANY KAROLINE PEREIRA DE AMORIM**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS À LUZ DA  
APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA: o caso de estudantes de  
Administração em uma Empresa Júnior**

**Mamanguape/PB  
2023**

**STEFANY KAROLINE PEREIRA DE AMORIM**

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS À LUZ DA APRENDIZAGEM  
TRANSFORMADORA: o caso de estudantes de Administração em uma Empresa  
Júnior**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração, defendido e aprovado pela banca examinadora constituída pelos docentes:**



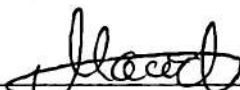
---

**Thales Batista de Lima – UFPB  
Orientador(a)/Presidente**



---

**Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – UFPB  
Membro da Banca Examinadora**



---

**Nivea Marcela Marques Nascimento de Macedo – UFPB  
Membro da Banca Examinadora**

**Mamanguape/PB  
2023**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS À LUZ DA APRENDIZAGEM  
TRANSFORMADORA: o caso de estudantes de Administração em uma Empresa  
Júnior**

Stefany Karoline Pereira de Amorim – UFPB – stefanyamorim26@gmail.com

Thales Batista de Lima – UFPB – thalesufpb@gmail.com

Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger – UFPB – marciatsaeger@yahoo.com.br

Nívea Marcela Marques Nascimento de Macedo – UFPB – niveamarcelam@gmail.com

## **RESUMO**

Este estudo busca compreender o processo de aprendizagem de alunos envolvidos com a abertura de uma empresa júnior de administração para o desenvolvimento de competências profissionais. Nesse sentido, pretende-se, também como objetivos específicos, identificar a perspectiva da aprendizagem transformadora nos discentes entrevistados e relacionar as competências apontadas pelos discentes com as competências detectadas no Projeto Pedagógico do Curso de Administração do campus IV/Universidade Federal da Paraíba. O trabalho fundamentou-se na articulação entre a aprendizagem transformadora balizada por Mezirow, competências e o movimento de empresas juniores. Diante disso, o estudo é de abordagem qualitativa, de método dedutivo, caracterizado como descritivo e estudo de caso. O processo de coleta de dados foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas virtuais e presenciais, analisado por meio da análise compreensiva e interpretativa dos dados. Os resultados foram organizados em 6 categorias que abordam a temática: Incentivo à abertura da EJ, Envolvimento e reflexão, Experiência e aprendizado na EJ, Mudanças com a vivência na EJ, Competências desenvolvidas com a EJ e Contribuição das competências adquiridas. Conclui-se que os empresários juniores entrevistados conseguiram adquirir 19 competências profissionais, sendo algumas próximas do que se estabelecem no PPC do referido curso. E o desenvolvimento dessas competências ocorreram por um aprendizado transformador alcançado nos domínios de aprendizagem instrumental e comunicativo, além da reflexão de conteúdo e processo. Todavia, é preciso desenvolver mais o domínio de aprendizagem emancipatório e a reflexão de premissas para que o aprendizado seja efetivamente transformador e colabore melhor no desenvolvimento de competências profissionais.

**Palavras-chave:** Aprendizagem transformadora. Competências profissionais. Empresa júnior.

## **ABSTRACT**

This research seeks to understand the learning process of students involved with the opening of a junior management company for the development of professional skills. In this sense, it intends to also, as specific objectives, identify the perspective of transformative learning in the students interviewed and relate the competences pointed out by the students with the competences detected in the Pedagogical Project of the Administration Business Course of campus IV/ of The Federal University of Paraíba. The study was based on the articulation

between transformative learning guided by Mezirow, skills and the movement of junior companies. Therefore, the study is qualitative approach, deductive method, characterized as descriptive and case study. The data collection process was conducted through semi-structured virtual and face-to-face interviews, analyzed through comprehensive and interpretative analysis of the data. The results were organized into 6 categories that address the theme: Encouraging the opening of the Junior Company, Involvement and reflection, Experience and learning in the Junior Company, Changes with the experience in the JC, Skills developed with the JC and Contribution of skills acquired. It is concluded that the interviewed junior entrepreneurs managed to acquire 19 professional skills, being some close to what is established in the of the pedagogical project of the course e referred course. And the development of these skills occurred by a transformative learning achieved in the domains of instrumental and communicative learning, as well as content and process reflection. However, it is necessary to develop more the emancipatory learning domain and reflection of premises so that learning is effectively transformative and better collaborate in the development of professional skills.

**Keywords:** Transformative learning. Professional skills. Junior company.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo envolve o processo de aprendizagem de discentes inseridos no contexto de abertura de uma Empresa Júnior (EJ), com foco no desenvolvimento de competências profissionais atreladas à formação em Administração. Nesse contexto, pesquisas sobre o processo de aprendizagem focado no contexto de uma EJ, sobretudo, na área de administração, são interessantes para entender melhor o papel de uma EJ no processo formativo dos estudantes.

Contudo, Franco e Seibert (2018) apontam que são escassos estudos direcionados para o entendimento da aprendizagem no contexto de movimento de empresas juniores no Brasil. Com efeito, a EJ em seu âmbito de abertura pode desenvolver competências diante do seu processo de aprendizagem, pois essa etapa lida com questões burocráticas e de estruturação, requerendo dos membros proatividade, autonomia e segurança em suas ações (Lima; Silva, 2018).

Há algumas perspectivas teóricas da aprendizagem voltadas para a formação, especialmente, de administradores (Lima; Silva, 2012) e o presente estudo focaliza na aprendizagem transformadora desenvolvida por Jack Mezirow, na qual compreende o processo de aprendizagem de adultos e sua influência na construção de novos significados a partir de sua transformação nas experiências vivenciadas (Lima; Santos; Helal, 2015). Para conseguir atingi-la é necessário obter três elementos importantes, sendo as perspectivas de significado, os domínios de aprendizagem e os tipos de reflexão (Mezirow, 2000; 2009), cujos elementos impactam no desenvolvimento de competências.

Nesse sentido, a vivência de um estudante em uma EJ pode contribuir na aquisição de competências quando são transformados em seu aprendizado. Sabe-se que as EJ são entidades sem fins lucrativos, formadas e geridas por estudantes de diversos cursos do ensino superior, com a finalidade de alinhar as teorias aprendidas em sala de aula com as experiências do mercado de trabalho (Silva; Costa; Dias, 2016). O Movimento Empresa Júnior (MEJ) instiga a criação de novas EJ a todo tempo, visto que seu propósito é formar lideranças comprometidas responsáveis por transformar o Brasil em um país empreendedor (Brasil Júnior, 2023).

Segundo o Brasil Júnior (2023), desde 2010, o MEJ já repercutiu em mais de R\$70.000.000,00 na economia brasileira, sendo esse montante investido na educação empreendedora, que impacta na formação de novos empresários juniores. Nesse sentido, diante desse incentivo e dos seus objetivos, existe atualmente 1.612 EJ e mais de 32 mil empresários juniores.

Assim, percebe-se a capacidade desse movimento para mobilizar e desenvolver competências nos alunos no sentido de propiciar uma formação próxima com o visto nos ambientes de sala de aula. Para tanto, Carbone *et al* (2016) reforçam a importância de vivenciar as atividades tidas nos ambientes em que o indivíduo se insere para possibilitar que as competências sejam desenvolvidas. Diante disso, a abertura de uma EJ tem suas peculiaridades no processo de aprendizagem dos envolvidos, podendo resultar em uma aprendizagem transformadora por meio das competências alcançadas.

Salienta-se que esta pesquisa foi realizada na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Campus IV, com alunos do curso de administração, empenhados na abertura da EJ do seu curso, a RenoVale Consultoria Jr. Diante do exposto, é estabelecida a seguinte questão de pesquisa: **Como o processo de aprendizagem construído a partir da abertura de uma EJ pode influenciar no desenvolvimento de competências profissionais?** Portanto, para respondê-la, o trabalho objetiva compreender o processo de aprendizagem de alunos envolvidos com a abertura de uma empresa júnior de administração para o desenvolvimento de competências profissionais. Para atender ao objetivo, ainda, tem-se os seguintes específicos: identificar a perspectiva da aprendizagem transformadora nos discentes entrevistados e relacionar as competências apontadas pelos discentes com as competências detectadas no Projeto Pedagógico do Curso de Administração do referido curso.

O estudo é relevante para o meio acadêmico, pois diante de uma pesquisa realizada pela consultoria IDados em 2020, 40% dos jovens brasileiros ainda não tinham contato com o mercado de trabalho da sua área, nem mesmo após o término do ensino superior.

Também contribui para o MEJ no sentido de refletir sobre as competências que estudantes de Administração apontam como relevantes para sua qualificação, bem como se o aprendizado consegue ser transformador, firmando-se como um espaço salutar para a formação de administradores. Ademais, destaca-se que o surgimento de uma EJ pode transformar a realidade do ambiente de ensino e aprendizagem dos estudantes, demonstrando ser uma alternativa de experienciar e adquirir competências profissionais instigante para eles.

Por fim, a viabilidade deste estudo decorre pelos pesquisadores envolvidos estarem vinculados ao curso da EJ estudada, fazendo com que as informações necessárias para a compreensão sejam obtidas de maneira mais fácil e confiável para atingir os objetivos propostos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA**

A aprendizagem transformadora requer uma constante construção e reconstrução no modo como a pessoa percebe e interpreta (Boufleuer, 2012) para que novos conhecimentos sejam criados. Ela foi criada por Jack Mezirow para compreender o processo de aprendizagem de adultos por meio de reflexões sociais de maneira a desenvolver e transformar novos significados (Lima; Santos; Helal, 2015). Assim, observa e avalia o quanto a visão crítica de um novo conhecimento adquirido interfere diretamente na realidade do comportamento pessoal (Lima; Silva, 2018).

Segundo Percy (2005), a aprendizagem transformadora, desde sua origem, tem se aperfeiçoado com estudiosos por mais de quatro décadas, para que diversas contribuições através dela sejam geradas, sendo influenciada pela sociologia, filosofia, psicologia cognitiva e psicoterapia. Essa teoria compreende a aprendizagem em meio formal e informal, sendo não só direcionada à educação, mas também abrange o contexto empresarial, visto que na sociedade, existem pessoas que estão inseridas em diversos âmbitos e são essenciais para seu crescimento (Cranton, 2006).

Para Amorim, Lima e Bispo (2022), ela requer que o indivíduo transforme suas ações e suas premissas para conseguir um maior desenvolvimento na sua aprendizagem, de modo a aperfeiçoá-la. Logo, percebe-se o quanto é importante que o indivíduo se esforce e busque uma transformação, pois a pré-disposição se torna essencial nessa teoria da aprendizagem.

Nada obstante, Mezirow (2000; 2009) elencou três elementos importantes para conseguir alcançá-la, sendo as perspectivas de significado, os domínios de aprendizagem e os

tipos de reflexão. Amorim e Lima (2022) ressaltam que mesmo se o indivíduo conseguir desenvolver esses elementos, é fundamental que o desenvolvimento de habilidades seja contínuo, para que a aprendizagem obtenha uma maior transformação ao passar do tempo.

Em relação a esses elementos, as perspectivas de significado estabelecem como o indivíduo vê o mundo, ou seja, o seu modo de conseguir lidar com sua realidade, sendo divididas em epistêmica, sociolinguística e psicológica (Lima; Silva, 2018). Já em relação ao segundo elemento, os domínios de aprendizagem podem ser definidos como instrumental, na qual refere-se ao conhecimento experimental do caráter positivista; comunicativo, cuja ação foca na relevância cognitiva, de modo a perceber como os adultos aprendem; e emancipatório, que é relacionado à reflexão crítica, de como o indivíduo desenvolve suas perspectivas de significado (Cranton, 2006; Amorim; Lima, 2022).

Referente aos tipos de reflexão, Mezirow (1990; 2000) a classifica em três: conteúdo, processo e premissas. Nesse contexto, a reflexão do conteúdo importa-se com “o que aprender”; a reflexão do processo preocupa-se com o “como aprender” e a reflexão das premissas refere-se ao “por que precisa aprender”. É válido destacar a reflexão das premissas, pois permite que o indivíduo obtenha uma maior reflexão da necessidade de possuir um conhecimento sobre algo, fazendo com que essa experiência adquirida gere um impacto transformador na sua vivência.

Portanto, em um processo de aprendizagem direcionado à organização, são desenvolvidas habilidades no indivíduo, através de vivências experienciais, focados no compartilhamento do coletivo para que ali sejam utilizados conhecimentos já obtidos ou transformados mediante ações realizadas (Moreno *et al*, 2022). Logo, em um contexto voltado para Empresa Júnior, entidade sem fins lucrativos, administradas por alunos de um curso, é possível obter conhecimento se existir reflexão das experiências existentes e que podem canalizar para o desenvolvimento de competências relevantes para uma atuação profissional qualificada.

## 2.2 EMPRESA JÚNIOR

A aprendizagem organizacional é capaz de estar presente em diversos âmbitos corporativos e um deles é no cotidiano dos alunos inseridos em uma EJ. Lautenschlager (2009) conseguiu elencar diversas oportunidades de aprendizado a partir da EJ, sendo eles: autonomia de atuação; aprendizagem com os erros; estímulo a mudanças e obtenção de novos conhecimentos; aproximação com o mercado; contato com outras empresas; e amplificação de conteúdos e experiências, que a universidade não possuía.

É sabido que o MEJ surgiu na França em 1967, com o intuito de oferecer aos universitários uma experiência profissional. Chegou ao Brasil em 1987, pela fundação de João Carlos Chaves, diretor de Comércio França-Brasil (CCFB), com a mesma iniciativa da França e conseguiu se expandir ao longo dos anos, com a criação da Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores), na qual conta com federações ou EJ espalhadas pelo Brasil inteiro (Campos; Andrade; Villarta-Neder, 2017).

Nesse sentido, as EJ são entidades sem fins lucrativos constituídas e gerenciadas por alunos do ensino superior, com o propósito de diminuir a distância da formação acadêmica com o mercado de trabalho, utilizando as teorias aprendidas em sala de aula na prática empresarial (Silva; Costa; Dias, 2016). Em seu âmbito estratégico, elas possuem estruturas iguais outras empresas, com Diretoria Executiva, Conselho de Administração, Auxiliares de Áreas, Estatuto e Regimento Interno (Lima; Cantarotti, 2010).

Além disso, cada uma possui serviços próprios da sua respectiva área, na qual são desenvolvidos projetos durante o período de cada gestão que, em média, dura de 12 a 14 meses, dependendo do estatuto de cada empresa. Seus principais clientes, geralmente, são micro e pequenas empresas, visto que seus serviços possuem um custo menor diante do mercado, com a mesma eficiência. Torna-se uma troca vantajosa entre EJ e clientes, pois enquanto os membros inseridos na empresa adquirem experiências, os clientes conseguem adquirir o serviço com a mesma qualidade de outros tipos de empresas privadas (Ferreira-Da-Silva; Pinto, 2011).

Silva (2021) ressalta o quanto as EJ são capazes de colaborar para o aprimoramento profissional e pessoal dos inseridos nela, tanto durante o período de atividade, quanto após, visto que são desenvolvidas diversas competências. A EJ torna-se um local de trabalho real, em que o membro inserido nela consegue vivenciar o mercado, através da realização dos serviços e das experiências em grupo, fazendo com que exista uma aprendizagem contínua, conforme sua contribuição em cada atividade (Lima; Cantarotti, 2010).

Os projetos são realizados com orientação dos professores, que auxiliam na execução de projetos internos e externos (Silva; Costa; Dias, 2016). Logo, os estudantes que experienciam atividades e projetos em uma EJ têm elevadas chances de conseguir que seu aprendizado seja transformador, pois as experiências vividas amadurecem suas visões de mundo. Assim, possibilita-o se formar com mais distinção, logrando êxito na atuação profissional por lidar com mais facilidade e segurança em situações cotidianas do seu ambiente de trabalho.

É tanto que Ferreira-da-Silva e Pinto (2011) apontam algumas competências que o aluno adquire ao participar de EJ, como, por exemplo: almejo profissional; estabilidade emocional; obtenção de metas e resultados; capacidade de trabalhar sob pressão; instrução para a carreira;

autoconfiança; determinação do futuro; aprendizagem de conhecimentos científicos; e aptidão intelectual. Por fim, é notório o quanto o engajamento em EJ é capaz de aprimorar diversas competências, que são essenciais para o crescimento pessoal e profissional.

### 2.3 COMPETÊNCIAS

Dentro de um ambiente organizacional, através da aprendizagem, é possível desenvolver competências, que serão um diferencial para todos os âmbitos da vida, principalmente, na área profissional. Segundo Carbone *et al* (2009), o termo por muito tempo foi atribuído a questões jurídicas até no século XX passar a ser atribuído a indivíduos que conseguiam realizar as atribuições do seu cargo de trabalho com eficiência.

Destaca-se que o responsável pela origem desse termo foi McClelland (1973), que conceituou competência como sendo um conjunto de características do indivíduo utilizado para colaborar na execução de suas atribuições destinadas com bastante empenho e distinção. Diante da evolução do conceito, Carbone *et al* (2016) enxergam as competências humanas como sendo aquelas relacionadas à aptidão de conseguir desenvolver e relacionar habilidades, conhecimentos e atitudes em um contexto empresarial, de modo a conseguir utilizá-las para agregar valores organizacionais.

Já Callado e Amorim (2018) citam que a competência também está focada na mobilização correta dos recursos disponíveis de uma empresa, para que seja aplicada da melhor forma. É importante que as competências existentes nos indivíduos sejam executadas de maneira eficaz, pois diante de sua melhor aplicação, ele consegue desenvolver ainda mais habilidades, conhecimentos e atitudes. Além disso, a competência está atrelada à capacidade do indivíduo ser responsável por gerar ainda mais lucratividade para uma empresa (Lima; Sinésio, 2018).

De acordo com Cardoso (2021), um meio capaz de construir conhecimentos essenciais para o desenvolvimento de competências é a graduação, pois possui objetivos que deverão ser cumpridos conforme a pré-disposição do estudante em conceber esses conhecimentos e transformá-los em competências. No que tange este estudo, o Projeto Pedagógico de Curso de Graduação de Administração (2016), da Universidade Federal da Paraíba UFPB/Campus IV, busca conceber em seus alunos, durante a formação do curso, um perfil com o objetivo de desenvolver habilidades e competências, como: Pensamento estratégico; Capacidade de comunicação; Pensamento crítico; Capacidade empreendedora; Geração de conhecimentos; Atuação multicultural; e, Cultura de inovação. Sendo assim, o perfil dos discentes de

administração do curso estudado os norteiam para a vivência de contextos no campo empresarial, conforme explicitado pelo quadro 1.

**Quadro 1 – Competências, habilidades e atitudes**

| <b>COMPETÊNCIAS</b>                                                                           | <b>HABILIDADES E ATITUDES</b>                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidade de aprender a aprender                                                             | Autonomia intelectual, análise crítica, abertura a mudanças, motivação, inovação e percepção do ambiente.                                                                              |
| Capacidade de relacionamento interpessoal                                                     | Comunicação com seus pares, valorização dos saberes, respeito pela diversidade, trabalho em equipe, liderança e cooperação.                                                            |
| Capacidade empreendedora                                                                      | Iniciativa, criatividade, visão sistêmica, gerenciamento de riscos, intuição, abertura aos desafios, tomada de decisões em contextos distintos.                                        |
| Capacidade de criar modelos de gestão e desenvolver planejamentos estratégicos e operacionais | Compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional, agente transformador, opinião analítica, reflexiva e crítica, inovação, conhecimentos científicos e tecnológicos. |
| Capacidade de desenvolver visão holística                                                     | Avaliação de impactos sociais, ambientais e econômicos, desenvolvimento sustentável, noção macro e micro ambiental, pensamento global e local.                                         |
| Capacidade de refletir e agir de forma ética e transparente                                   | Ação pautada em princípios morais de valorização da vida, responsabilidade socioambiental, sentimento de interesses coletivos, trabalho em equipe e transformação social.              |

Fonte: Projeto Pedagógico de Curso de Graduação de Administração (2016)

Dessa forma, é possível perceber o quanto existem oportunidades de desenvolvimento de competências no decorrer da trajetória acadêmica por meio de atividades que envolvem o ensino, extensão, pesquisa, bem como a participação em centros acadêmicos e empresas juniores ofertadas no curso. Este último, recorda-se que é objeto deste estudo por estar inserido em um movimento propulsor de competências alinhadas à formação qualificada.

O protagonismo do aluno é essencial para que ele possa obter competências individuais (Cardoso, 2021). Portanto, é essencial que o estudante aprenda com suas experiências vivenciadas durante a trajetória formativa, de modo a transformá-los em suas perspectivas de significado. Assim, isso pode ocorrer quando desenvolvem competências capazes de impactar significativamente em sua maneira de pensar, agir e se comportar, agregando em sua carreira.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa, objetivando compreender o processo de aprendizagem de alunos envolvidos com a abertura de uma EJ de administração para o desenvolvimento de competências profissionais. Esse tipo de investigação contribui para conseguir entender uma realidade em que os sujeitos contêm uma questão que necessita ser estudada, de modo a transformar um contexto (Creswell, 2014).

Adota-se o método dedutivo por buscar princípios reconhecidos como verdadeiros para alcançar conclusões formais e lógicas (Gil, 2008). Além do mais, o trabalho se caracteriza como descritivo e estudo de caso, pois foca na realidade descrita por estudantes envolvidos com a abertura da RenoVale Consultoria Jr do curso de administração do campus IV/UFPB para desenvolver competências que possam se alinhar com as competências propostas pelo PPC do curso estudado.

Ressalta-se que este curso está localizado na cidade de Mamanguape/PB, possui 8 períodos, sendo o curso mais novo do *campus* que está inserido. Por sua vez, a EJ estudada foi criada por discentes do curso em fevereiro de 2022 e está localizada no mesmo espaço do laboratório do curso. E oferece serviços como plano de negócios, análise de métricas, gestão estratégica de mídias sociais, análise financeira, precificação, recrutamento e seleção, pesquisa de clima organizacional, gestão da qualidade e organização de eventos.

No que tange ao processo de coleta dos dados, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturada, dividindo-se em duas partes: o perfil dos participantes e a descrição do processo de aprendizagem durante a abertura da EJ para que sejam percebidas as competências desenvolvidas. As entrevistas aconteceram nas modalidades presencial e virtual, ocorrendo três de cada uma, conforme disponibilidade dos entrevistados. As presenciais aconteceram em salas de aulas do prédio do campus IV/UFPB e as virtuais por meio do *Google Meet*.

Além disso, ressalta-se que antes de todas as entrevistas, os 6 entrevistados assinaram um termo de consentimento com ciência dos procedimentos do trabalho. No quadro 2, é possível conhecer o perfil desses participantes dos entrevistados.

**Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados**

| Entrevistado | Gênero    | Idade   | Período    | Tempo na EJ |
|--------------|-----------|---------|------------|-------------|
| EJ1          | Masculino | 22 anos | 8º período | 8 meses     |
| EJ2          | Masculino | 25 anos | 8º período | 1 ano       |
| EJ3          | Masculino | 25 anos | 6º período | 10 meses    |

|     |           |         |            |               |
|-----|-----------|---------|------------|---------------|
| EJ4 | Feminino  | 21 anos | 8º período | 1 ano         |
| EJ5 | Feminino  | 21 anos | 7º período | 1 ano         |
| EJ6 | Masculino | 28 anos | 6º período | 1 ano e 1 mês |

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Ressalta-se que apenas o EJ6 ainda permanece na RenoVale Consultoria Jr. As entrevistas duraram em média 20 minutos, foram gravadas por dispositivo celular e transcritas. Posteriormente, as transcrições foram codificadas e categorizadas. As categorias foram divididas em: Incentivo à abertura da EJ; Envolvimento e reflexão; Experiência e aprendizado na EJ; Mudanças com a vivência na EJ; Competências desenvolvidas com a EJ; e, Contribuição das competências adquiridas. Essas categorias emergiram das questões do roteiro de entrevista, que foi inspirado nos três principais elementos da aprendizagem transformadora propostos por Mezirow (2000; 2009).

Os nomes dos participantes foram identificados como EJ1, EJ2, EJ3, EJ4, EJ5 e EJ6, remetendo a sua posição de Empresário Júnior. Para a análise dos dados, foi utilizada a análise compreensiva e interpretativa dos dados (Silva, 2005), que estipula a criação de categorias para organizar melhor os discursos dos entrevistados e interpretá-los com reflexividade para atingir o propósito estudado.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 INCENTIVO À ABERTURA DA EJ

Os entrevistados foram questionados sobre o que incentivou eles a participarem desse processo de abertura da EJ do curso de administração da UFPB/Campus IV. A maioria aponta a curiosidade em conhecer mais o MEJ, pois alguns professores ofertaram palestras com outra empresa júnior de administração no início de suas formações, gerando motivações e expectativas. Além disso, se nota uma preocupação em deixar um legado para o curso e de crescer profissionalmente, ratificando o que Silva (2021) trata sobre a capacidade de uma EJ em promover crescimento pessoal e profissional.

Eu não sabia o que era empresa júnior, mas quando o professor, né, nosso professor do primeiro período, ele trouxe uma equipe de uma empresa júnior de administração, lá do campus I de João Pessoa, é, ele nos deu a oportunidade de conhecer o que é uma empresa júnior, como é que funciona o movimento, é, como é que uma empresa júnior ela atuava e, principalmente, porque também a empresa júnior, que veio dar palestra pra gente, ela também era de administração, que foi o que despertou meu interesse em também abrir uma empresa júnior de administração para o nosso curso (...). [EJ4]  
Foi realmente a necessidade, né? Junto com vocês, né? Que lá em 2019 surge a necessidade de deixar um legado para o curso, a gente como uma pioneira, né? E eu

vi ali uma oportunidade de crescimento profissional, pessoal, então essa construção na empresa veio nesse sentido de deixar alguma marca para o curso (...). [EJ3]

Para abertura da empresa júnior termos como complicado, mudança de comportamento e maior autodirecionamento expressam a sensação dos entrevistados, conforme revelam os relatos a seguir:

Foi muito complicado, viu? Foi tudo novo, foi tudo novo, porque eu nunca tinha participado disso de empresa júnior, tive que pesquisar como é que funciona, como é a energia dentro de uma empresa júnior, tive que ver tudo isso na prática, na marra mesmo, com as reuniões da gente (...). [EJ1]

(...) Então acredito que o que dificultou mais o processo, nesta questão inicial da abertura, foi ter confiado em pessoas que acabaram não... que não detinham as informações corretas, para que o processo de abertura em si, ele fosse mais fluído e mais tranquilo. Então, assim, em termos de aprendizagem que eu obtive, como aprendizagem, foi justamente que eu não posso necessariamente me apoiar e me confiar em quem disse que detinha o conhecimento. Então eu tenho que ir buscar. Então a busca de informações foi bem complicada e bem difícil. [EJ2]

Os discursos revelam a necessidade de os empresários juniores não permanecerem na zona de conforto, provocando algumas transformações em seus comportamentos como a proatividade em buscar informações corretas para a abertura da EJ, aproximando-se do entendimento sobre domínio instrumental defendidos por Mezirow (2000; 2009), Cranton (2006) e Amorim e Lima (2022).

#### 4.2 ENVOLVIMENTO E REFLEXÃO

O envolvimento dos entrevistados com as tarefas e com os demais integrantes nesse processo de abertura da EJ foi caracterizado como intenso e participativo, como demonstram as falas abaixo.

(...) Tipo assim, tem um problema, eu vou falar pra pessoa que tem um problema e a gente vai tentar ver a opinião de todo mundo sobre aquele problema e se todo mundo concorda com aquela solução, né? Era muito como é que eu posso dizer? Muito participativa, né, a tomada de decisão, o próprio, próprio desenvolvimento da EJ, ela foi baseada muito nisso na participação todo mundo junto, né, com a opinião de todo mundo. [EJ4]

(...) o vínculo que a gente acaba criando quando está dentro, ele é bem forte, assim, eu lembro que ano passado, né? No período, logo quando voltou presencial normalmente, eu acabei ficando muito próxima de vocês, porque a maior, a maioria, a grande maioria da EJ eram da primeira turma, né... E acabou, acabei me aproximando bastante da primeira turma justamente por causa da empresa júnior. [EJ5]

Percebe-se o quanto o envolvimento em diferentes situações consegue incentivar a mudança de visão de mundo e a aptidão a trabalhar em grupo, oportunizando experiências que contribuem para o desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho. Isso reforça o que Silva, Costa e Dias (2016) comentam a respeito da prática que alunos de administração podem ter em uma EJ por estar em convivência empresarial.

Quanto à reflexão do processo decisório, muitos alegaram que todos se envolvem com a tomada de decisão, inclusive, com um deles buscando por opiniões de outros profissionais ou empresários juniores para obter maior assertividade. Assim, a prática reflexiva pode ocorrer em níveis de conteúdo e processos, citados por Mezirow (2000; 2009).

(...) E assim, o meu nível de reflexão para a tomada de decisão, por mais que ela fosse necessária em relação a sua tempestividade, mas eu refletia e, obviamente buscava opinião, por exemplo, de profissionais que já estavam no mercado há um tempo e tudo mais para balizar justamente a minha tomada de decisão. [EJ2]

Além disso, em relação ainda à reflexão, o EJ6 chama atenção quando afirma “(...) a gente recebia mais ou menos ali do que se trataria a reunião às vezes, então eu sentava e pensava anteriormente como era possível executar o que estava sendo proposto ali, né? (...)”, em que para a tomada de decisão em grupo, geralmente ele reflete antes das reuniões, quando a pauta dessas conseguiam ser repassadas com antecedência e essa atitude demonstra o quanto que a EJ consegue proporcionar o desenvolvimento de competências por meio de atitudes que instigam a reflexão.

Dessa forma, nota-se o quanto que um processo de abertura pode instigar ao desenvolvimento de novas visões de mundo, que se ressignificam e se transformam em competências, sendo um ciclo de aprendizagens, que repercutem experiências responsáveis por transformar diversos âmbitos da vida do indivíduo, se esse estiver disposto a isso.

#### 4.3 EXPERIÊNCIA E APRENDIZADO NA EJ

Foram questionados sobre a maneira que avaliam essa experiência de abrir uma empresa júnior, destacando os discursos de EJ3 e EJ5, respectivamente: “Pra mim foi extremamente promissor a questão de ter uma melhor organização de agenda, de ser pontual, tudo isso (...)”; “Eu acredito que através dessa experiência eu adquiri autoconhecimento, de saber entender como eu lido sobre alguns, como eu reajo em alguns casos, sob pressão, sobre opiniões diferentes que sempre tem, sabe? (...)”.

Além disso, EJ6 que afirma que todo aprendizado adquirido nesse processo de abertura da EJ vai ser levado para sua carreira empreendedora, “(...) como eu tenho uma veia mais empreendedora, eu pretendo abrir um negócio, eu acho que é imensurável o que eu estou podendo viver aqui porque é um aprendizado que não vai ser perdido, é um aprendizado que vai ficar para a minha carreira inteira (...)”.

Dessa forma, as falas convergem com a visão de Lautenschlager (2009) quando aponta que uma EJ consegue proporcionar diversas oportunidades de aprendizado, como estímulo a mudanças, obtenção de novos conhecimentos e aproximação com o mercado.

#### 4.4 MUDANÇAS COM A VIVÊNCIA NA EJ

Foi unânime a percepção dos entrevistados a respeito do quanto a vivência com uma EJ influencia em mudanças comportamentais, possibilitando gerar novas perspectivas de significado sobre a realidade da atuação profissional de um administrador. Tais mudanças foram possíveis de detectar por meio de habilidades construídas a partir de dedicações extremas às atividades relacionadas à EJ.

Em relação as mudanças, a questão de conseguir socializar com as pessoas, eu acredito que isso ajudou bastante. O pensamento crítico sobre as coisas, o estratégico também, consegui analisar melhor por qual caminho seguir, que direção, quais, quais as estratégias, quais as possibilidades que a gente tem, então, consegui analisar melhor isso. [EJ5]

Eu era uma pessoa que quando cheguei na faculdade eu mal falava com as pessoas, né... Eu tenho um dos professores, né, que acompanha bem isso e ele mesmo falou que tipo, eu fui outra pessoa ali a partir do momento que eu entrei na empresa júnior, já mudei bastante, porque eu tive que me posicionar, né, eu tive que dar minhas ideias, de defendê-las, de pôr em prática, né, agir de maneira ativa (...). [EJ6]

Outrossim, o despertar para um direcionamento da carreira pôde proporcionar um aprendizado transformador, refletindo no argumento de Ferreira-da-Silva e Pinto (2011) sobre a relevância dessa vivência na EJ como um canal potencializador de competências, de acordo com o apontado por EJ2 “(...) então, a experiência que eu passei na empresa júnior me possibilitou, realmente, me identificar em que área de negócio, por exemplo, eu tenho mais afinidade para atuar, entendeu? Por isso me mudou”. Portanto, diante de tantas habilidades adquiridas com as mudanças proporcionadas pelo processo de abertura da EJ, é necessário analisar e elencar quais competências foram desenvolvidas.

#### 4.5 COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS COM A EJ

Diante de todo esse processo de abertura, foram desenvolvidos conhecimentos capazes de serem transformados em competências que contribuem para a atuação profissional. Assim, os entrevistados acreditam que as competências que desenvolveram durante em vivência na RenoVale consultoria Jr foram relacionadas à gestão do tempo, comunicação, responsabilidade, organização e liderança.

Então, tanto o desenvolvimento das minhas hard skills, como das soft skills foram bem trabalhadas dentro que a gente está fazendo na empresa, né? A gente pegou todo aquele conhecimento que a gente vê na sala de aula e tá aplicando. Então, eu cito aí como algumas competências seria: Oratória, liderança, posicionamento, autoconfiança, organização, né, gerência de tempo, gestão do tempo, são competências que eu desenvolvi. [EJ6]

Nesse contexto, as diversas competências são capazes de facilitar a inserção do discente no mercado de trabalho, consonante com o estudo de Carbone *et al* (2016).

Sabe-se que o PPC do curso de Administração apresenta um conjunto de competências almeçadas, e se torna interessante perceber o quanto as competências visualizadas pelos entrevistados com suas experiências na EJ correspondem às competências do referido PPC. O quadro seguinte explana sobre essa possível relação, de modo que a formação no curso se encontra alinhada com a prática vivida pelos seus estudantes na RenoVale Consultoria Jr.

**Quadro 3 – Competências adquiridas na EJ e Competências no PPC do Curso**

| <b>Competências adquiridas na EJ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Competências no PPC do Curso</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Compreensão; Paciência; Disciplina; Comunicação; Empreendedorismo; Gestão do tempo; Responsabilidade; Compromisso; Capacidade de saber lidar com relações interpessoais; Gestão de risco; Gestão de conflitos; Pontualidade; Proatividade; Criatividade; Capacidade de trabalhar em equipe; Liderança; Oratória; Autoconfiança; e Capacidade de argumentar e se posicionar. | Pensamento estratégico; Capacidade de comunicação; Pensamento crítico; Capacidade empreendedora; Geração de conhecimentos; Atuação multicultural; Cultura de inovação; Capacidade de aprender a aprender; Capacidade de relacionamento interpessoal; Capacidade de criar modelos de gestão e desenvolver planejamentos estratégicos e operacionais; Capacidade de desenvolver visão holística; e Capacidade de refletir e agir de forma ética e transparente. |

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Nesse sentido, nota-se a necessidade de desenvolver competências que estimulem mais a criticidade nos empresários juniores, bem como a capacidade de desenvolver visão holística e capacidade de refletir e agir de forma ética e transparente. Além disso, também faltam competências focadas na prática, na realização de atividades e serviços que podem engrandecer ainda mais a EJ como a capacidade de desenvolver modelos de criar modelos de gestão e desenvolver planejamentos estratégicos e operacionais, que pode explicar o motivo de diversos desafios enfrentados.

Ressalta-se que a baixa capacidade reflexiva implica diretamente no prejuízo de um aprendizado transformador, uma vez que Mezirow (2000; 2009) indica tipos de reflexão que colaboram para a emancipação do indivíduo. Por isso, torna-se uma competência a ser mais desenvolvida dentro da EJ que, por certo, favorece mais à ação em detrimento da reflexão.

#### 4.6 CONTRIBUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS

Os entrevistados foram questionados sobre o quanto essas competências contribuíram em seu crescimento profissional e na sua postura dentro do curso. Revela-se que alguns deles conseguiram empregos na área de administração por demonstrar essas competências adquiridas fruto das experiências vividas nesse processo, especialmente, de abertura de uma EJ.

Claro! Inclusive eu, destaco as competências adquiridas no posicionamento dos meus gestores, dos meus atuais gestores, quando nós tivemos uma reunião de período, uma reunião periódica na empresa os feedbacks são positivos: Proativo, empenhado, comprometido, compromissado, respeitador, entendeu? [EJ2]

Ademais, em relação a contribuição das competências no meio acadêmico, uma das mais frisadas foi a questão do trabalho em grupo, ou seja, o que indica capacidade de lidar com relações interpessoais, que vem sendo bem requisitado no mercado de trabalho atualmente.

(...) Foi um trabalho em grupo, então a gente conseguiu se dividir, a gente conseguiu saber quem ia fazer o quê e a gente conseguiu prestar um relatório consultoria bem-feito, um relatório de consultoria bem elaborado e a gente conseguiu, é, atender aquilo que a disciplina queria, o que a disciplina estava solicitando, de acordo com que a gente já tinha conhecido e tinha desenvolvido na empresa júnior. [EJ4]

(...) Então, muita das vezes tinha umas discussões em sala de aula e tudo mais, e eu aprendi a desenvolver essa capacidade de tipo frear um pouco, ouvir o outro, né? Então, eu desenvolvi muito essa capacidade de ouvir um pouco as pessoas, até porque a gente foi feito com 2 ouvidos e 1 boca, né, então ouça mais e fale menos. Então, eu aprendi bastante a ouvir mais as pessoas e opiniões diferentes. [EJ1]

De acordo com as contribuições das competências adquiridas no processo de abertura, é perceptível enxergar que as perspectivas de significado dos empresários juniores foram transformadas, mesmo sendo necessárias algumas melhorias na capacidade de reflexão para um domínio emancipatório. Ademais, é interessante que esse processo de aprendizagem seja algo constante nas vivências de estudantes na EJ para obter competências mais alinhadas com seu processo formativo e campo de atuação, como apontado por Amorim e Lima (2022).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender o processo de aprendizagem de alunos envolvidos com a abertura de uma empresa júnior de administração para o desenvolvimento de competências profissionais. Nesse sentido, em relação a perspectiva da aprendizagem transformadora, ancorada por Mezirow (2000; 2009), os discentes entrevistados transformaram suas visões de mundo por meio das vivências obtidas com o processo de abertura da EJ estudada.

Destacam-se os domínios de aprendizagem instrumental e comunicativo na transformação deles enquanto empresários juniores, emergindo competências profissionais neles. O processo reflexivo foi marcante no aprendizado deles, pois dependiam de informações em diversos âmbitos para conseguir realizar a abertura da RenoVale Consultoria Jr. Porém, percebeu-se que é necessário desenvolver mais elementos da aprendizagem transformadora, como o domínio emancipatório e a reflexão das premissas, responsáveis por se preocupar com o por que se precisa saber, colaborando no desenvolvimento da capacidade de autodirecionamento.

Outrossim, 19 competências elencadas nos resultados puderam ser desenvolvidas nos participantes desta pesquisa por meio desse processo de aprendizagem durante a abertura da EJ. Quando estas foram relacionadas com as competências estabelecidas pelo PPC do curso de administração da UFPB/Campus IV, percebe-se que algumas destoam ou faltam, como é o caso da visão holística, que serve para endossar a relevância da reflexão no contexto organizacional por contribuir nas ações decisórias; Capacidade de refletir e agir de forma ética e transparente, que visa obter a reflexão para saber lidar com interesses sociais e coletivos; e Capacidade de criar modelos de gestão e desenvolver planejamentos estratégicos e operacionais, que visa a realização da prática, de modo estratégico, para colaborar no andamento das atividades da EJ.

Enfim, é interessante um acompanhamento maior do curso estudado com a atuação de sua EJ e como ela pode ser um canal instigador na aplicação de competências tão relevantes para a formação do administrador, assim como seu contexto prático para os alunos pode ajudar a coordenação do curso a refletir na difusão das competências profissionais do PPC.

Portanto, estudos futuros pode se inclinar para competências adquiridas pelos estudantes durante suas vivências em realizar consultorias por meio da EJ. Além disso, sugere-se a realização de uma comparação com outras EJ de administração a fim de analisar o quanto os empresários juniores passam por um aprendizado transformador e em que medida as competências desenvolvidas estão em consonância com as informadas nos PPC dos seus cursos.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, S. K. P.; LIMA, T. B. Implicações Do Ambiente Virtual De Aprendizagem No Fomento À Aprendizagem Autodirecionada E Transformadora: Um Estudo De Caso Com Discentes De Um Curso De Administração. **Gestão e Sociedade**, v. 16, n. 45, mai./jun. 2022. DOI: <https://doi.org/10.21171/ges.v17i45.3627>. Acesso em: 26 jul. 2023.

AMORIM, S. K. P.; LIMA, T. B.; KRUTA-BISPO, A. C. Perspectivas de Aprendizagem Autodirecionada e Transformadora em Ambientes Virtuais de Aprendizagem: Novas Necessidades em Tempos de Pandemia da Covid-19. **Revista Ciências Administrativas**, v. 28, n. Esp, p. e12309, abr. 2022. DOI: <https://doi.org/10.5020/23180722.2022.28.Esp.e12309>. Acesso em: 26 jul. 2023.

BOUFLEUER, J. P. Reconhecimento e mundo comum: possibilidades do diálogo pedagógico. **Revista Espaço Pedagógico**, v. 18, n. 2, jul./dez. 2012. DOI: <https://doi.org/10.5335/rep.2013.2427>. Acesso em: 26 jul. 2023.

BRASIL JÚNIOR. **Movimento Empresa Júnior**. 2023. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>>. Acesso em: 30 jul. 2023.

CALLADO, A. A. C.; AMORIM, T. N. G. F. Relações entre competências estratégicas e o uso de indicadores de desempenho de cadeias de suprimento entre empresas agroindustriais. **Revista ADM.MADE**, v. 22, n. 1, p. 1-14, jan./abr. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2237-51392018v22n1p001014>. Acesso em: 26 jul. 2023.

CAMPOS, R. C.; ANDRADE, L. P.; VILLARTA-NEDER, M. A. Desvendando e desmitificando através da análise Bakhtiana o planejamento estratégico de uma empresa júnior. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 3, n. 2, p. 46-56, set./dez. 2017. DOI: <https://doi.org/10.22409/eas.v3i2.40>. Acesso em: 26 jul. 2023.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; SILVA BRUNO, J. R.; BRANDÃO E SILVA, K. I. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2016.

CARDOSO, A. L. J. Desenvolvimento de Competências dos Administradores para uma Carreira de Sucesso. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, p. 262-282, mai./ago. 2021. DOI: <http://orcid.org/0000-0002-6213-8123>. Acesso em: 26 jul. 2023.

CRANTON, P. **Understanding and promoting transformative learning: a guide for educators of adults**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2006.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens**. 3 ed. Porto Alegre: Editora Penso, 2014.

FRANCO, D. S.; SEIBERT, A. Z. A Importância da Empresa Júnior para uma Aprendizagem Andragógica. **Revista Brasileira de Ensino Superior**, v. 3, n. 4, p. 108-126, out./dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.18256/2447-3944.2017.v3i4.2113>. Acesso em: 30 jul. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

LAUTENSCHLAGER, F. B. **Percepção dos Graduandos sobre o Desenvolvimento de Competências em uma Empresa Júnior de Psicologia**. 2009. 110f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/92411/262969.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 26 jul. 2023.

LIMA, T. F.; CANTAROTTI, A. 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. 93–121, jul./ dez. 2010. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v1i2.17>. Acesso em: 26 jul. 2023.

LIMA, T. B.; SANTOS, G. T; HELAL, D. H. As experiências de um ex-detento à luz da aprendizagem transformadora. **Diálogo**, n. 30, p. 105-124, dez. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.18316/2238-9024.15.17>. Acesso em: 26 jul. 2023.

LIMA, T. B.; SINÉSIO, I. S. As Competências de Gestores Hoteleiros: Reflexões entre Formação e Atuação Profissional em Hotelaria no Brejo Paraibano. **Revista Gestão**

**Organizacional**, v. 10, n. 2, p. 3-21, mai./ ago. 2018. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v10i2.3791>. Acesso em: 26 jul. 2023.

LIMA, T. B.; SILVA, A. B. Como os mestrados aprendem? Significados e transformações em um programa de pós-graduação em administração. **REUNIR**, v. 8, n. 1, p. 36-55, jan./abr. 2018. DOI: <https://doi.org/10.18696/reunir.v8i1.518>. Acesso em: 26 jul. 2023.

LIMA, T. B.; SILVA, A. B. Difusão das Perspectivas Teóricas da Aprendizagem na Formação de Administradores. **REICE**, v. 11, n. 3, p. 05-30, out. 2012. DOI: 10.15366/reice2013.11.3.001. Acesso em: 26 jul. 2023.

MEZIROW, Jack. & ASSOCIATES. **Fostering critical reflection in adulthood: A guide to transformative and emancipatory learning**. San Francisco, California. Jossey-Bass, 1990.

MEZIROW, J. Learning to think like an adult: Core concepts of transformation theory. In: MEZIROW, J. & Associates (Eds). **Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000.

MEZIROW, J.; TAYLOR, E. W. & ASSOCIATES. **Transformative Learning in Practice: Insights from community, workplace and higher education**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for “Intelligence “. **American Psychologist**, v.28, i. 1, p. 1-14, jan. 1973.

MORENO, E. A.; ENSSLIN, L.; CASAGRANDE, J. L.; DUTRA, A. Aprendizagem organizacional no contexto das bibliotecas: mapeamento da literatura internacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 517–540, set./dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1339>. Acesso em: 26 jul. 2023.

PERCY, R. The contribution of transformative learning theory to the practice of participatory research and extension: Theoretical reflections. **Agriculture and Human Values**, v.5, p. 127-136, jun. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10460-004-8273-1>. Acesso em: 26 jul. 2023.

PROJETO Pedagógico do Curso de Graduação em Administração. **PPC**. Mamanguape: UFPB, 2016.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. 272f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102948>. Acesso em 30 jul. 2023.

SILVA, A. B.; COSTA, V. P.; DIAS, S. O. M. Determinantes Do Processo De Aprendizagem No Programa Trainee Da Empresa Júnior De Administração (Eja) Da Universidade Federal Da Paraíba (UFPB). **RACE**, v. 15, n. 1, p. 275–298, jan./ abr. 2016. DOI: <https://doi.org/10.18593/race.v15i1.7573>. Acesso em: 26 jul. 2023.

SILVA, E. R. Construção E Avaliação Dos Resultados Da Aplicação Do Business Modelo Canvas De Uma Empresa Júnior Na Cidade De Imperatriz-Ma. **Revista de Gestão, Finanças**

**e Contabilidade**, v. 11, n. 3, p. 108-124, set./ dez. 2021. DOI:  
<https://doi.org/10.18028/rgfc.v11i3.9920>. Acesso em: 26 jul. 2023.