

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA  
CURSO DE TURISMO

MARIA DE FÁTIMA LIMA SOARES

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E  
COMPORTAMENTAIS NA EMPRESA JÚNIOR DE TURISMO (LABOTUR) E  
SUAS CONTRIBUIÇÕES AOS PÓS-JUNIORES DO CURSO DE TURISMO –  
UFMA

São Luís  
2023

MARIA DE FÁTIMA LIMA SOARES

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E  
COMPORTAMENTAIS NA EMPRESA JÚNIOR DE TURISMO (LABOTUR) E  
SUAS CONTRIBUIÇÕES AOS PÓS-JUNIORES DO CURSO DE TURISMO –  
UFMA

Monografia apresentada ao Departamento de  
Turismo e Hotelaria da Universidade Federal do  
Maranhão – UFMA, para obtenção do título de  
Bacharel em Turismo.

Orientador: Prof.º: Me.: Luís Antônio Pinheiro

São Luís  
2023

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Soares, Maria de Fátima Lima.

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E  
COMPORTAMENTAIS NA EMPRESA JÚNIOR DE TURISMO LABOTUR E  
SUAS CONTRIBUIÇÕES AOS PÓS-JUNIORES DO CURSO DE TURISMO  
UFMA / Maria de Fátima Lima Soares. - 2023.

77 p.

Orientador(a): Luís Antônio Pinheiro.

Monografia (Graduação) - Curso de Turismo, Universidade  
Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Competências gerenciais e comportamentais. 2.  
Empresa Júnior. 3. Gestão. 4. Turismo. I. Pinheiro,  
Luís Antônio. II. Título.

MARIA DE FÁTIMA LIMA SOARES

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E  
COMPORTAMENTAIS NA EMPRESA JÚNIOR DE TURISMO (LABOTUR) E  
SUAS CONTRIBUIÇÕES AOS PÓS-JUNIORES DO CURSO DE TURISMO –  
UFMA

Monografia apresentada ao Departamento de  
Turismo e Hotelaria da Universidade Federal do  
Maranhão – UFMA, para obtenção do título de  
Bacharel em Turismo.

Orientador: Prof.º: Me.: Luís Antônio Pinheiro

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.º: Me: Luís Antônio Pinheiro (Orientador)  
Universidade Federal do Maranhão

---

1º EXAMINADOR  
Universidade Federal do Maranhão

---

2º EXAMINADOR  
Universidade Federal do Maranhão

*Todo comportamento complexo é aprendido. Se pretendemos explicar e prever o comportamento, precisamos entender como as pessoas aprendem.*

*Stephen P. Robbins*

## RESUMO

O crescente número de negócios relacionados ao turismo e a competitividade, aliada a economia globalizada, vêm impondo necessidades de novas formas de atuação no contexto organizacional, sendo a principal delas, o desenvolvimento de competências profissionais para melhoria na qualidade dos serviços prestados. Para isso, faz-se necessário a construção e desenvolvimento não apenas de competências técnicas, mas também comportamentais ou soft skills, que aliadas àquelas tornam o profissional atraente e aumentam seu nível de empregabilidade. As empresas júniores contribuem com seu papel dentro das universidades, aliando teoria à prática para o desenvolvimento de competências técnicas aos juniores em suas áreas acadêmicas. Mas e quanto as atitudes comportamentais, o diferencial competitivo profissional, também são desenvolvidas no ambiente Empresa Júnior? Diante disso, este estudo de caso tem como objetivo analisar o desenvolvimento de competências comportamentais na Empresa Júnior de Turismo Labotur e suas contribuições aos pós-juniores, acadêmicos do curso de turismo da UFMA. De abordagem quanti-qualitativa, os procedimentos utilizados foram exploratório, com apoio de material bibliográfico e documental para revisão teórica, e descritivo, com elaboração de dois questionários para investigar o desenvolvimento de 13 competências gerenciais e comportamentais: um autoavaliativo enviado via WhatsApp, E-mail e Instagram aos pós-juniores, e outro de avaliação enviado a parceiros, fornecedores e demais estudantes do curso de turismo, para avaliação da equipe Labotur mediante parcerias e serviços prestados. Para os resultados alcançados, destacam-se as principais soft skills requeridas na EJ: trabalho em equipe, boa comunicação, planejamento e organização e espírito de liderança, as quais podem vir a contribuir para ampliar ferramentas de aprendizado na empresa e cultura organizacional

**Palavras-chave:** competências gerenciais e comportamentais; Empresa Júnior; gestão; turismo.

## ABSTRACT

The growing number of businesses related to tourism and competitiveness, combined with the globalized economy, have been imposing the need for new ways of acting in the organizational context, the main one being the development of professional skills to improve the quality of services provided. For this, it is necessary to build and develop not only technical skills, but also behavioral or soft skills, which, combined with those, make the professional attractive and increase their level of employability. Junior companies contribute with their role within universities, combining theory with practice to develop technical skills for juniors in their academic areas. But what about behavioral attitudes, the professional competitive differential, are also developed in the Junior Company environment? Therefore, this case study aims to analyze the development of behavioral skills in the Junior Enterprise of Tourism Labotur and its contributions to post-junior students, academics of the UFMA tourism course. Using a quantitative and qualitative approach, the procedures used were exploratory, with the support of bibliographic and documentary material for theoretical review, and descriptive, with the elaboration of two questionnaires to investigate the development of 13 managerial and behavioral skills: a self-assessment sent via WhatsApp, E- mail and Instagram to post-junior students, and another evaluation sent to partners, suppliers and other students of the tourism course, for evaluation by the Labotur team through partnerships and services provided. For the results achieved, the main soft skills required in EJ stand out: teamwork, good communication, planning and organization and leadership spirit, which may contribute to expanding learning tools in the company and organizational culture

**Keywords:** managerial and behavioral skills; Junior company; management; tourism.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- ANTIGA MARCA DA EMPRESA.....	27
FIGURA 2 - ATUAL MARCA DA EMPRESA.....	27
FIGURA 3 - PROJETO TROTE AMBIENTAL .....	28
FIGURA 4 - ORGANOGRAMA FUNCIONAL DA EJ LABOTUR.....	33

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - GÊNERO.....	50
GRÁFICO 2 - FAIXA ETÁRIA .....	51
GRÁFICO 3 - PERÍODO DO CURSO EM QUE FEZ PARTE DA EJ .....	52
GRÁFICO 4 - TEMPO DE PERMANÊNCIA NA EJ .....	53
GRÁFICO 5 - FREQUÊNCIA DE COMPETÊNCIAS CITADAS NO DISCURSO.....	63

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- FINALIDADES DA EJ LABOTUR.....	29
QUADRO 2 - QUADRO SOCIAL DA EJ LABOTUR.....	31
QUADRO 3 - CARACTERIZAÇÃO DAS 10 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS COMPORTAMENTAIS .....	39
QUADRO 4 - AVALIADORES/STAKEHOLDERS DA EJ LABOTUR .....	46
QUADRO 5 - EXEMPLO ADAPTADO DA ESCALA DE LIKERT.....	47
QUADRO 6 - LISTA DE CARGOS OCUPADOS POR PÓS-JUNIORES.....	52
QUADRO 7 - COMPETÊNCIA RESPONSABILIDADE.....	55
QUADRO 8 - COMPETÊNCIA TRABALHO EM EQUIPE.....	56
QUADRO 9 - COMPETÊNCIA BOA COMUNICAÇÃO.....	57
QUADRO 10 - COMPETÊNCIA PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO .....	58
QUADRO 11 - COMPETÊNCIA SABER NEGOCIAR E PERSUADIR.....	58
QUADRO 12 - COMPETÊNCIA PROATIVIDADE .....	59
QUADRO 13 - COMPETÊNCIA ADMINISTRAR CONFLITOS.....	59
QUADRO 14 - COMPETÊNCIA EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO .....	60
QUADRO 15 - COMPETÊNCIA HUMILDADE .....	60
QUADRO 16 - COMPETÊNCIA ESPÍRITO DE LIDERANÇA.....	61
QUADRO 17 - ANÁLISE DE CONTRIBUIÇÕES DE COMPETÊNCIAS.....	62

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento  
CADASTUR – Cadastro Nacional dos Prestadores de Serviços Turísticos  
CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados  
CBEJ – Confederação Brasileira de Empresas Juniores  
CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude  
CTINO – Comissão de Turismo Integrado do Nordeste  
EJ – Empresa Júnior  
EJAD – Empresa Júnior de Administração da UEMA  
EJFGV – Empresa Júnior da Fundação Getúlio Vargas  
EMBRATUR – Empresa Brasileira de Turismo  
ESSEC – Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais  
FAPEMA – Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão  
FEGESP – Federação Estadual de Empresas Juniores de São Paulo  
GEM – Global Entrepreneurship Monitor  
MARATUR – Empresa Maranhense de Turismo  
MEJ – Movimento Empresa Júnior  
MPE – Micro e Pequena Empresa  
PRODETUR – Programa Nacional de Desenvolvimento e Estruturação do Turismo  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste  
UFMA – Universidade Federal do Maranhão

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR E O TURISMO.....</b>	<b>16</b>
2.1 BREVE HISTÓRICO DO MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR .....	16
2.2 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR NO CONTEXTO DO TURISMO.....	17
2.3 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR NO CONTEXTO DO TURISMO NO MARANHÃO .....	23
<b>3 O PENSAMENTO JÚNIOR NA UNIVERSIDADE E A EMPRESA JÚNIOR DE TURISMO LABOTUR .....</b>	<b>25</b>
3.1 PIONEIRISMO NO CURSO DE TURISMO NA DÉCADA DE 90 .....	25
3.2 GÊNESE DA EJ DE TURISMO LABOTUR.....	25
3.3 CONSOLIDAÇÃO DA EJ LABOTUR NA ESTRUTURA ACADÊMICA DO CURSO DE TURISMO E A GESTÃO DA EMPRESA .....	28
3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EJ DE TURISMO LABOTUR.....	31
3.5 LINHAS ESTRATÉGICAS DE ATUAÇÃO DA EJ DE TURISMO LABOTUR ..	33
<b>4 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS E O APOIO AO AMBIENTE EMPRESA JÚNIOR.....</b>	<b>35</b>
4.1 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E COMPORTAMENTAIS EM ANÁLISE.....	38
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>41</b>
<b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O crescente número de negócios relacionados ao turismo, onde a oferta é cada vez maior que a demanda, e esta, cada vez mais exigente e bem informada têm acirrado de igual forma a competitividade, que aliada a economia globalizada, vem impor às organizações necessidades de adaptação a novas formas de atuação que garantam continuidade no mercado, sendo a principal delas, o desenvolvimento de competências profissionais para melhoria na qualidade dos serviços (LOPES, 2002; REIS E GUTIERREZ, 2008; PANTOJA, 2015).

Para suprir essa necessidade, as organizações vêm tratando a abordagem trilhando métodos e processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas (PANTOJA, 2015), sendo o contínuo aprendizado e construção de competências, estratégias competitivas a ambos, profissionais e organizações (LOPES, 2002).

No contexto da busca por profissionalização e envolvimento das IES quanto a isso, apresentamos o Movimento Empresa Júnior (MEJ) que tem se tornado um fenômeno de engajamento estudantil dentro das universidades brasileiras, contribuindo com o apoio destas, no desenvolvimento de competências para a formação de profissionais em suas áreas acadêmicas.

A participação acadêmica nas EJs possibilita vivenciar o contexto prático da atuação no mercado de trabalho, constituindo uma oportunidade singular, assim, sendo consideradas facilitadoras no ganho de experiência e de grande importância para o desenvolvimento pessoal e profissional. (CESCONETTO, NUNES E MORETO NETO, 2012); (SILVA E ANDRADE, 2013).

Dentre as EJs, destacamos para este estudo a Labotur, Empresa Júnior de Turismo da UFMA, ambiente da prática teórica na universidade para o desenvolvimento de competências na área do turismo, tendo admitido inúmeros estudantes em seu quadro funcional e realizado diversos projetos e serviços ao longo destas quase três décadas de existência.

Diante disso, o objetivo proposto neste trabalho é analisar o desenvolvimento de competências gerenciais e comportamentais na Empresa Júnior de Turismo Labotur e suas contribuições aos pós-juniores do curso de turismo – UFMA. Os objetivos específicos são: descrever as competências gerenciais comportamentais relevantes para este estudo; identificar o nível de desenvolvimento de competências dos pós-juniores comparando dados da pesquisa realizada, autoavaliação e avaliação; e apontar as

contribuições e competências comportamentais desenvolvidas de acordo com opinião dos pós-juniores.

Para tanto, delineamos a importância da EJ Labotur no contexto prático para atuação no mercado turístico, tendo em vista que o turismo tem se tornado um fenômeno socioeconômico de grandes proporções no mundo todo. Composto essencialmente de serviços, a atividade anseia por recursos humanos profissionalizados, sendo este o foco para desenvolver um turismo de excelência.

Com esta finalidade, justifica-se a escolha da temática, primeiramente pela aproximação com o objeto de estudo, a EJ Labotur, da qual a acadêmica fez parte. E como integrante Júnior, teve a oportunidade de vivenciar, que no contexto prático na EJ, não apenas habilidades técnicas são importantes serem desenvolvidas, mas também comportamentos, que aliados àquelas, garantem melhor desempenho de tarefas e convívio dentro da empresa.

Segundo, pelo interesse na área em estudo e de registrar o importante papel social de contribuição da EJ Labotur no desenvolvimento de competências, para a formação acadêmica no curso de turismo da UFMA.

No que se refere a competências, e nos referimos as individuais humanas, estas são compostas por técnicas e comportamentais. As competências técnicas são os conhecimentos e habilidades específicas para o bom desempenho de uma tarefa ou função. (POLIDORO NETO, [s.d.]).

Mas, e quanto as competências comportamentais, as atitudes e importantes aliadas das competências técnicas, podem ser desenvolvidas no ambiente EJ?

Para este estudo, optamos por analisar o desenvolvimento de competências comportamentais ou soft skills. Conforme Polidoro Neto [s.d.] são as atitudes e comportamentos compatíveis, necessários e exigidos para o alcance de um objetivo e que só se transformam em competências se conscientemente construídos, incorporados e reproduzidos quando necessários.

Dentre as competências gerenciais e comportamentais observadas e requeridas no ambiente organizacional, 13 foram escolhidas como necessárias ao bom desempenho de funções e convivência na EJ, estão descritas nesta pesquisa realizada com a equipe pós-júnior, egressos que fizeram parte da empresa, entre fim de 2015 e meado de 2020. Justificando o período por coincidir com o ingresso da acadêmica, autora deste trabalho, no curso de turismo até sua participação na EJ.

Dessa forma, para análise de desenvolvimento de competências comportamentais, o instrumento utilizado para pesquisa foi questionário (vide apêndice): um, autoavaliação enviado aos pós-juniores, e outro, de avaliação enviado a parceiros/fornecedores da EJ e demais estudantes do curso de turismo, para avaliar o desenvolvimento destas soft skills no contexto organizacional, observadas mediante parcerias e serviços prestados.

Diante disso, este trabalho de objetivos exploratório e descritivo fica estruturado em 7 tópicos: este, introdução; tópico 2, abordando o histórico do Movimento Empresa Júnior fazendo um link com o turismo e o movimento no estado maranhense; no terceiro tópico abordamos a criação e atuação da Empresa Júnior de Turismo Labotur na UFMA; no tópico 4 trazemos um compilado sobre o conceito de competências reunindo alguns autores especializados no assunto e as competências gerenciais e comportamentais descritas para análise; no quinto tópico abordamos o processo metodológico utilizado; no sexto trazemos os resultados e no sétimo finalizamos com as considerações.

## 2 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR E O TURISMO

### 2.1 BREVE HISTÓRICO DO MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR

Para elaboração deste histórico, contou-se com aquisição de fontes primárias e secundárias no intuito de reunir informações sobre a origem do Movimento Empresa Júnior (MEJ) que ocorreu primeiramente em Paris, na França, no ano de 1967, com a fundação da primeira empresa júnior, a ESSEC, originada pela necessidade dos estudantes da Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais de porem em prática seus conhecimentos teóricos. Em 1969, foi criada a Confederação Francesa de Empresas Juniores reunindo mais de 20 empresas. O Movimento chega ao Brasil em 1987, por meio da Câmara de Comércio Franco-Brasileira, é fundada então, a primeira Empresa Júnior Brasileira da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, a EJFGV. Em 1990, é fundada a primeira federação estadual de empresas juniores do Brasil, a FEJESP (CBEJ, 2015).

No Maranhão, surgem as primeiras juniores do movimento, a pioneira, EJAD, Empresa Júnior de Administração da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, fundada em 1993, com apoio da FAPEMA (EJAD, 2013). Em 1994, com a colaboração de professores e estudantes do Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, em São Luís, é fundada a Empresa Júnior de Turismo Labotur. (UFMA, 2014).

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores (CBEJ) ou Brasil Júnior é criada em 2003, com o objetivo de representar o movimento, conectar e potencializar seus resultados pelo país. Já a Federação Maranhense de Empresas Juniores – Maranhão Júnior, representante do movimento no estado, seria fundada 10 anos depois, em 2013.

Assim, pelo que se constata do MEJ, desde a fundação da primeira Empresa Júnior na Europa até sua introdução ao Brasil, e conseqüentemente no Maranhão, é que o movimento vem ganhando força dentro das universidades, e graças ao apoio das instituições tem se tornado algo de grande expressividade no país, considerando sua trajetória, a numerosa quantidade de empresas criadas e o grande número de estudantes voluntários engajados.

Essa expressividade pode ser auferida em dados mais recentes no portal da CBEJ (2022), que aponta um crescimento elevado do movimento no país, contando com participação de mais de 1.400 empresas juniores distribuídas em 260 universidades, resultando em um faturamento de mais de 49 milhões de reais ao ano. Esses números

contabilizam apenas as EJs federadas, quer dizer, aquelas que se encontram legalizadas de acordo com os trâmites legais da federação ou instância a qual pertencem.

## 2.2 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR NO CONTEXTO DO TURISMO

O Movimento Empresa Júnior (MEJ), composto por federações ou instâncias, busca formar por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o país, sendo este o motivo pelo qual todos os envolvidos acreditam e trabalham, o que o classifica de fato como Movimento (CBEJ, 2015). Além de impulsionar a cultura empreendedora e engajamento estudantil nas universidades, contribui também, para o desenvolvimento de competências gerenciais atribuídas as relações e práticas reais com o mercado de trabalho.

Segundo a CBEJ (2020), o objetivo de uma Empresa Júnior não é auferir e distribuir lucros, a finalidade relevante de uma EJ está relacionada ao aprimoramento de competências dos alunos de graduação, para alavancar o mercado e o país, reproduzindo valores, como ética e atitude empreendedora.

De acordo com o art. 2º da lei nº 13.267, (Governo Federal, de 6 de abril de 2016), que disciplina a criação e organização das associações do movimento, considera-se Empresa Júnior:

Associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

Conforme Thomé e Aquino (2020), Empresas Juniores são organizações que se diferenciam no mercado por serem formadas por estudantes voluntários não remunerados, onde a gestão se renova a cada período, não mantendo<sup>1</sup> os mesmos membros em sua estrutura organizacional.

Sem fins lucrativos, formadas e geridas por estudantes de curso superior, estas organizações têm como objetivo fomentar o aprendizado prático do universitário em sua área de atuação, desenvolvendo e executando projetos e serviços sob orientação de um professor. Sendo a presença deste profissional essencial para a qualidade dos serviços prestados pelas EJs. (SEBRAE, 2017).

---

<sup>1</sup> A cada semestre há processo seletivo para que novos membros façam parte da Empresa Júnior, enquanto que, membros da casa são promovidos (caso queiram continuar o processo de aprendizado) a cargos de diretoria e conselho. A gestão é rotativa, cumprindo seu objetivo na empresa, o estudante cede lugar para que outro possa também pôr em prática seus conhecimentos.

Convém salientar, que mesmo sob a supervisão do professor orientador, o acadêmico pode vir a cometer erros durante a execução de projetos e serviços, natural em um ambiente de aprendizagem. Em uma outra empresa que não fosse a Júnior, tais equívocos provavelmente não seriam tolerados, mas isso depende muito de um ambiente que conta com uma boa gestão de pessoas.

Conforme Dolabela (2008), nestes tempos, a inovação começa a substituir a razão, como sendo elemento central para mudanças na forma de gerir das organizações. Isso porque a inovação exige criatividade, que por sua vez, só floresce em ambientes em que os erros sejam permitidos e que os indivíduos possam expandir o seu próprio eu.

É entendimento no contexto atual da importância do foco nas pessoas, pois as organizações não funcionam sozinhas, nunca funcionaram, elas precisam das pessoas para gerenciá-las de modo a fazê-las operar e funcionar. Portanto, a área de gestão de pessoas deve considerá-las como importantes recursos organizacionais. (CHIAVENATO, 2009).

Ademais, considerar que as pessoas são dotadas de destrezas e capacidades importantes para o funcionamento organizacional e dar a elas a chance de aprender e se qualificar para melhor execução de suas funções é a melhor forma de garantir que a empresa venha a ganhar espaço no mercado competitivo. E como membro da EJ, o estudante tem a oportunidade de vivenciar situações que contribuam para seu processo de aprendizado, com práticas inerentes a sua área junto ao mercado, e se errar, ter a chance de aprender com o erro.

Neste contexto prático das EJs, adentra-se ao universo mercadológico relacionado a economia turística, em crescente desenvolvimento no país, configurando uma evidente necessidade de profissionais para alavancar sua competitividade no mercado.

A atividade antes regulada pela EMBRATUR, criada em 1966, a qual passa a tratar exclusivamente da promoção do país em mercados internacionais, é então, regulada pelo Ministério do Turismo. “A existência de um órgão dinamizador da atividade era uma antiga reivindicação tanto dos empresários quanto das administrações públicas, atendida somente em 2003.” (COELHO, 2013, p.14).

O setor, responsável hoje por um expressivo número de empregos formais em serviços, historicamente percebia suas atividades serem geridas dentro de um aparato estatal por estruturas não exclusivas que, devido a essa natureza, acabavam por não dinamizar políticas específicas de promoção, regulamentação e fiscalização da indústria do turismo. (COELHO, 2013, p.15).

O turismo, a priori, uma atividade econômica composta essencialmente de serviços, cujo entender seu processo dinâmico ainda é algo a ser discutido, como visto, alguns estudiosos a consideram uma “indústria”, no entanto, o termo não se adequa ao terceiro setor ao qual pertence a atividade, que ainda assim, envolve todos os setores.

De acordo com Gastal (2000), o setor de serviços, como é caso do turismo, gera muito mais empregos que a indústria, pois esta quando evolui, tende a substituir os trabalhadores pela tecnologia. O turismo por sua vez, com aporte tecnológico e inovação é capaz de gerar uma oferta cada vez maior de postos de trabalho. “No turismo, a inovação consiste em uma solução para que o setor evolua constantemente”. (COELHO, 2013, p. 44).

Desse modo, podemos afirmar que o turismo é o setor econômico com infinitas possibilidades para quem quer se aventurar no mundo empreendedor, pois a grande oportunidade no ramo surge em inovar na oferta, otimizar a experiência do turista conduzindo-o não apenas a satisfação, mas ao encantamento.

A inovação em produtos e serviços torna o destino turístico ainda mais competitivo, pois “a competitividade entre os destinos turísticos é marcada por sua habilidade de atrair consumidores cada vez mais demandantes de atrações que estimulem seus sentidos e sua relação com uma experiência diferenciada”. (COELHO, 2013, p. 44).

Conforme Page, Ateljevic e Almeida (2011), isso chama-se manipulação da curiosidade humana, fundamental para a habilidade empreendedora. Compreender a curiosidade humana é condição essencial para entendimento do empreendedorismo, uma vez que o indivíduo está sempre em busca de novas sensações e meios para satisfazê-las.

Assim, de acordo com Beni (2007), o turismo é uma atividade que engloba uma gama de serviços oferecidos ao viajante que se desloca de sua cidade e permanece em outra, por diversos motivos. Dessa forma, ao decidir viajar, o turista injeta dinheiro na localidade, que vai movimentar a economia da região, produzir melhorias na infraestrutura, movimentar outras áreas econômicas gerando o efeito multiplicador e projetar uma ampla diversidade de negócios de micro e pequeno porte.

Este é um dos motivos pelo qual a economia turística tem se tornado estratégia de desenvolvimento, por gestores que acreditam ser o turismo, parte da solução para os problemas socioeconômicos que afetam o país. E de fato contribui, com a geração de empregos e divisas por meio da gestão eficaz de recursos em potencial, mas é preciso a

profissionalização para ocupação dos postos de trabalho criados, priorizando a comunidade local quanto a isso.

Esse propósito ganha ênfase diante de mudanças socioculturais, tecnológicas e econômicas pelas quais passa a sociedade, almejando profissionais aptos a gerir a atividade de forma eficiente inovando dia a dia nas estratégias utilizadas.

Diante disso, o principal órgão dinamizador do turismo propôs a elaboração de políticas para colocar o país em lugar de destaque no cenário internacional e alavancar o turismo doméstico, dentre elas, as diretrizes para a qualificação profissional, reconhecida como um desafio estratégico para o desenvolvimento do setor. (MTur, 2015).

Dentre as diretrizes está o incentivo a utilização de metodologias de ensino inovadoras que atendam às especificidades de cada público atuante na área, e que propiciem o desenvolvimento de conhecimentos teóricos, práticos e operacionais para atuação de forma competente diante dos desafios e da dinâmica do setor. (MTur, 2015).

As estratégias para qualificação de profissionais para melhor gestão, planejamento e prestação de serviços no turismo têm sido a principal linha de atuação do MTur, porém, “esta profissionalização poderá ficar a cargo de associações de hoteleiros, empresas de formação privadas, ou políticas profissionalizantes ofertadas pelas universidades e centros de educação superior.” (PIMENTEL; PIMENTEL E VIDAL., 2017).

O marco da profissionalização do turismo no Brasil se deu com a institucionalização do curso em 1971, pela Faculdade Morumbi, atual Universidade Anhembi-Morumbi, em São Paulo, motivada pela possibilidade de desenvolvimento socioeconômico do país (HALLAL; MULLER, 2014). Ocorrendo em seguida, em outras tantas universidades.

Vinculado aos cursos universitários, o MEJ chega ao Brasil quase duas décadas depois da criação do curso de turismo. E a criação de uma EJ no curso veio para contribuir com a profissionalização do capital humano para o mercado, com foco no desenvolvimento de competências para a gestão de negócios e empreendedorismo.

Para compreensão do conceito de empreendedor, dentro da estratégia do MEJ, não quer dizer indivíduo que abre ou possui uma empresa, mas aquele que por aprofundada competência em gestão e senso de responsabilidade consegue gerar resultados de impacto e abrangência para a sociedade (CBEJ, 2015).

Subentende-se então, que fazendo parte do MEJ na universidade, ambiente propício ao desenvolvimento de competências, o estudante não precise abrir uma empresa

ou ser dono de uma para ser um empreendedor, ideias para iniciar projetos inovadores podem surgir de insights, resultados de encontros com outras EJs e federações. Mas que, no entanto, se depara com problemas financeiros para custear esses projetos, pois como não são financiadas por instituições de pesquisas, dependem de seus próprios recursos.

Daí, portanto, a força propulsora do MEJ dentro das universidades, estudantes que atuam voluntariamente com recursos escassos, mas que contribuem por meio de ações empreendedoras para com a sociedade.

Sobre a gênese do empreendedorismo, Chiavenato (2007), diz que surgiu, conforme estudos de pesquisadores do gênero, a partir de três visões: a visão dos economistas, onde estudiosos procuram explicar a influência do empreendedorismo sobre o desenvolvimento econômico; visão dos comportamentalistas, onde foram incentivados a traçar o perfil empreendedor a partir da ascensão e declínio das civilizações. E por último, a visão baseada nos traços da personalidade, que apesar de pesquisas não delimitarem e atribuírem certas características aos empreendedores, tal visão propiciou o auxílio na busca por aperfeiçoamento para obtenção do sucesso.

Esses estudos buscaram compreender e identificar indivíduos que levados a desenvolver atitudes fora do senso comum, basearam-se em necessidades coletivas, projetos e criações de negócios inovadores, transformando assim, suas vidas e as de seus semelhantes.

Chiavenato (2007), também compartilha da mesma opinião, quando diz que o empreendedor não é apenas o fundador de novas empresas ou criador de novos negócios:

Ele é a energia da economia, a alavanca de recursos, o impulso de talentos, a dinâmica de ideias. Mais ainda: ele é quem fareja as oportunidades e precisa ser muito rápido, aproveitando as oportunidades fortuitas, antes que outros aventureiros o façam (CHIAVENATO, 2007, p.3).

Segundo Dolabella (2008, p. 25), “o empreendedor cria e aloca valores para indivíduos e para a sociedade, ou seja, é responsável pela inovação tecnológica e crescimento econômico”.

Então, ser empreendedor não quer dizer o indivíduo que consegue abrir um negócio? É aquele que cria algo inovador, diferenciado, que gera valor e é capaz de contribuir com solução de algum problema.

No entanto, podemos afirmar que a abertura de negócios é uma forma de solucionar o problema do desemprego. Fato é que, os impactos do empreendedorismo sobre a economia do país podem ser constatados pelo crescente número de empreendimentos de micro e pequeno porte e os empregos que geram.

Para a GEM, a taxa de empreendedorismo no Brasil, no ano de 2019, foi de 38,7%, representando, aproximadamente 53% dos brasileiros adultos que realizavam alguma atividade empreendedora. E de acordo com dados mais recentes do levantamento feito pelo SEBRAE com base no CAGED do Ministério da Economia, em março de 2021, as MPE foram responsáveis pela geração de 57,9% dos empregos com carteira assinada no Brasil, o que corresponde a quase 107 mil vagas. Enquanto que, nas empresas de médio e grande porte os postos de trabalho criados foram poucos mais de 67 mil.

No que se refere a economia turística, dados do MTur (2015), apontavam que, graças ao grande número de negócios que o turismo tende a gerar, e maior parte deles pequenos empreendimentos, a participação no PIB do turismo no país, foi de 27%. Esses dados mostram ainda que, 41,3 mil prestadores de serviços registrados no CADASTUR, 95% são classificados como micro e pequenas ou microempreendedores individuais. Os pequenos negócios são a essência do turismo no Brasil e representam cerca de 96,3% do setor. (SEBRAE, 2019).

Nessa expectativa de crescimento e desenvolvimento socioeconômico associado ao empreendedorismo, Coelho (2013) afirma que o turismo tem se tornado estratégia de desenvolvimento do país, constituindo força motriz para determinadas regiões, como importante geradora de empregos e divisas, sob o foco do desenvolvimento sustentado. Nos dando suporte ao que eventualmente discutimos lá atrás.

Porém, cabe mencionar, que para o desenvolvimento sustentável do turismo é preciso pôr em prática não apenas ações relacionadas à proteção ambiental, indiscutivelmente necessária, já que propor preservação e consumo consciente dos recursos naturais geram impactos positivos em todos os sentidos.

Mas é importante ainda, pensar na sustentabilidade dos negócios turísticos e na capacidade contínua de gerar empregos, e para resultar um negócio sustentável e garantir sua longevidade é preciso competências necessárias à coerente utilização e condução de recursos organizacionais, principalmente do elemento humano.

### 2.3 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR NO CONTEXTO DO TURISMO NO MARANHÃO

A chegada do MEJ ao Brasil acontece quase que simultaneamente a implantação do curso de turismo na UFMA, em 1987. O curso foi implantado em função das

necessidades de crescimento sociocultural e econômico de um Estado caracterizado pelo enorme potencial turístico subutilizado e com baixos índices de desenvolvimento socioeconômico (UFMA, 2008).

A iniciativa de implantação do curso partiu de professores do departamento de história e geografia, entretanto, contava apenas com noções teóricas, existindo uma miopia sobre a atuação dos egressos no curso, necessitando de uma reorientação sobre a visão de atuação do bacharel no mercado. O MEJ ainda não fazia parte das universidades do estado.

Mais tarde, em 1993, a EJAD, EJ do curso administração da UEMA foi fundada. Na UFMA, com intuito de aproximar o acadêmico dos vários segmentos que compunha o trade turístico, foi criada a EJ de Turismo Labotur, em 1994. Até então, não existia nenhuma EJ no país que contribuísse nesse sentido, para formação do futuro turismólogo.

No contexto da criação da EJ Labotur, na década de 1990, a gestão pública do Maranhão encontrava-se empenhada na realização de projetos estratégicos para o desenvolvimento do turismo no estado. A MARATUR, órgão responsável na época por executar a política do turismo no Maranhão, firma, em 1993, parceria com o Programa de Ação para o Desenvolvimento do Turismo no Nordeste – PRODETUR-MA, instituído com o apoio do BID, articulado com a SUDENE e EMBRATUR e com participação da Comissão de Turismo Integrado do Nordeste – CTI-NO. (VIEIRA, 2005).

No PRODETUR-MA, Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo no Estado, o Maranhão contou com aproximadamente 75 milhões de reais, os quais boa parte foram investidos no polo São Luís. (PLANO MAIOR, 2012).

Com a extinção da MARATUR, na gestão de 1996-1999, o governo do estado elaborou uma nova política do turismo no Maranhão denominada: Plano de Desenvolvimento Integral do Turismo do Maranhão – PLANO MAIOR. (VIEIRA, 2005). Essa política voltada para o desenvolvimento do turismo no estado estabeleceu a regionalização do turismo dividindo-o em cinco polos, tendo o Polo São Luís o título de patrimônio mundial concedido pela UNESCO à cidade de São Luís, em 1997, e o Polo Lençóis Maranhenses, com sua paisagem única e diferenciada, para alavancar o desenvolvimento regional e a imagem do estado no mercado turístico. (PLANO MAIOR, 2012).

O PLANO MAIOR, que atuava inicialmente como política de desenvolvimento turístico em cinco polos, conta atualmente com dez polos constituindo o território

maranhense, sendo o mais recente criado pela Secretaria de Estado do Turismo, o Polo Serras, Guajajara, Timbira e Kanela. (PLANO MAIOR, 2012).

No contexto dessa política de turismo no estado, análises no setor foram realizadas para tomar conhecimento da situação nos estabelecimentos e serviços, bem como profissionais qualificados, constatando-se aí, um aumento no número de empreendimentos hoteleiros e necessidade de capital humano qualificado para atuar na área. (PLANO MAIOR, 2012). Este último tem papel preponderante para o aumento da produtividade e competitividade da economia dos destinos turísticos. Além de propiciar melhoria dos serviços turísticos, fidelização do turista e contribuir para o desenvolvimento sustentável do país. (BRASIL, PNT 2018-2022).

De acordo com Beni (2007, p.158), sem qualidade no serviço não há concorrência possível no mercado, isso fica patente nos setores de restaurante e hotelaria, onde o contato com o consumidor é imediato.

Em estudo realizado por Silva, Sousa e Montezano (2022), sobre as competências necessárias à atuação profissional nessa área de serviços turísticos, em São Luís, os resultados apontaram carência de profissionais atuantes em relação aos conhecimentos em idiomas, empreendedorismo e inovação, competências inerentes a atividade turística e contempladas nos currículos dos cursos de turismo e hotelaria, suscitando medidas mais eficazes quanto ao desenvolvimento dessas competências.

A existência de recursos naturais e culturais abundantes, privilégios do Maranhão, são importantes para o desenvolvimento da atividade turística no estado, e ainda, são essenciais para atrair o turista, mas não o suficiente para garantir o retorno do mesmo. Para isso, faz-se necessário investir no desenvolvimento de pessoas garantindo qualidade dos serviços prestados e melhoria no desempenho competitivo do produto maranhense no mercado turístico.

### **3 O PENSAMENTO JÚNIOR NA UNIVERSIDADE E A EMPRESA JÚNIOR DE TURISMO LABOTUR**

O MEJ atua em rede proporcionando impactos positivos dentro das universidades, e o principal deles é a disseminação de ideias, conhecimentos. De acordo com CBEJ (2015), o Movimento, ao adotar o formato de Rede, encontra um meio de efetivamente atingir resultados de forma integrada. Mais do que um aglomerado de pessoas e organizações com ideias similares, o Movimento age em conjunto para atingir o seu propósito – ou seja, as práticas e ações também são compartilhadas. Assim, para atingir o objetivo que todos os integrantes pretendem em conjunto é preciso alinhar as ações de todos os envolvidos: empresas juniores, federações e confederação. (CBEJ, 2015).

#### **3.1 PIONEIRISMO NO CURSO DE TURISMO NA DÉCADA DE 90**

Com a chegada do MEJ ao Brasil, na década de 80(CBEJ, 2015), muitos cursos superiores trataram de fundar suas juniores nas universidades do país. O curso de turismo, área acadêmica instituída no início da década de 70 (RAMOS, et. al, 2011), que adentrava as universidades pela necessidade de formar profissionais na área, ainda não possuía uma EJ para atender sua prática mercadológica.

O ineditismo na criação de uma EJ de turismo em uma universidade ficou por conta do curso de turismo da UFMA, no estado do Maranhão, fundando em 1994 a Labotur, a primeira EJ de turismo no Brasil (SILVA E ANDRADE, 2013); (UFMA, 2014).

#### **3.2 GÊNESE DA EJ DE TURISMO LABOTUR**

O projeto de criação da empresa foi elaborado em 1991, uma agência de viagens que serviria como estágio para os alunos do curso. A Empresa de Turismo Labotur, além de ser a primeira EJ na área do turismo no Brasil, também foi a primeira a ser criada na UFMA, fundada em 07 de julho de 1994. (SILVA E ANDRADE, 2013); (UFMA, 2014).

A EJ surgiu de ideias e observações do Movimento por meio de uma viagem da professora Socorro Araújo<sup>2</sup>, ex-secretária de turismo de São Luís, ao Sul do país. A

---

<sup>2</sup> Atual secretária de Turismo do Estado do Maranhão (gestão 2023-2026).

professora juntamente com o aluno Liviomar Macatrão decidem fundar a Empresa Júnior de Turismo Labotur. (UFMA, 2014).

Como primeira Júnior no campus da UFMA em São Luís e na área do turismo, logo tratou-se de instituir o processo burocrático para seu funcionamento, como: imagem, procedimentos legal e logístico. A elaboração de alguns documentos, como alvará de funcionamento, CNPJ, estatuto, manual de conduta, de marca e identidade da EJ foram necessários para esse fim.

O alvará de funcionamento e CNPJ são registros obrigatórios para seu funcionamento. Já o estatuto da empresa é o documento que oficializa a criação da EJ, nele contém todos os dados básicos do negócio, como endereço, ramo de atuação, funções e deveres de seus colaboradores, etc. No manual de conduta contém todas as normas de conduta de seus colaboradores para com a empresa, bem como a estratégia corporativa: missão, visão e valores.

Assim como todo negócio a ser lançado no mercado, a empresa também precisava de uma marca, a identidade visual, para reconhecimento da EJ no mercado. Dentro do marketing, que segundo Kotler (2012), é a arte de selecionar, captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior, a marca se constitui em comunicação visual e verbal, aquilo que a empresa quer passar para o cliente.

De acordo com o SEBRAE, a marca é o DNA de uma empresa, é ela que conecta o cliente ao produto/serviço. Para Kotler (2012), a marca tem que ser algo que se instale na mente dos consumidores, uma identidade perceptiva com origem na realidade, que reflete percepções e até suas idiossincrasias.

A marca da Júnior de Turismo foi então criada para direcionar seu posicionamento no mercado. No entanto, precisou ser reformulada algum tempo depois, no intuito de agregar valores mais consistentes e fortalecer a sua imagem nacionalmente. Houve mudanças na composição dos elementos e na paleta de cores, projetando na nova logomarca, movimento e leveza capazes de atrair a atenção e despertar o desejo do consumidor.

Figura 1- Antiga marca da empresa



Fonte: EJ Labotur

Figura 2 - Atual marca da empresa



Fonte: EJ Labotur

Em 2002, prestes a completar 10 anos de fundação, a EJ Labotur realiza juntamente com a Connection (EJ de computação – UFMA), o II Encontro Maranhense de Empresas Juniores, com o tema: “Jovens Empreendedores Gerando Soluções de Sucesso”. Nesse evento participaram ainda as EJs: EJAD (Empresa Júnior de Administração da UEMA), Fama-Consult (Empresa Júnior da FAMA), Fac-São Luís (Empresa Júnior da Faculdade São Luís) e Múltiplas Desenvolvimento e Negócios Júnior (Empresa Júnior do UniCeuma II). O evento reuniu todas as EJs maranhenses existentes na época, tendo como objetivo consolidar e divulgar o Movimento Júnior no Maranhão, além de possibilitar às Empresas Juniores um maior e melhor intercâmbio com o mercado de trabalho. (UFMA, 2002).

Inicialmente, para prática acadêmica, a EJ Labotur atuou na realização de projetos de extensão, pesquisa, agenciamento, levantamento de dados (inventário

turístico) e organização de eventos. (UFMA, 2014). Dentre os principais projetos de extensão executados pela empresa destacamos: “Turismangue” que visava a inclusão social de crianças e adolescentes na exploração de trilhas turísticas e o “Trote Ambiental” (Figura 3), ambos realizados no município de Raposa, distante 28 km de São Luís. Este último tinha como objetivo sensibilizar a população local sobre os problemas e impactos no ambiente causados pelo lixo. Esses projetos proporcionavam à academia maior envolvimento com causas socioambientais. (LABOTUR, 2011).

Figura 3 - Projeto trote ambiental



Fonte: Labotur (2011)

A empresa com sede fixa no CEB Velho, no campus universitário, passou a funcionar no Centro de Empreendedorismo da UFMA – CEU, construído em 2014, para abrigar todas as EJs da universidade. Entretanto, com a mudança do curso, em 2018, para o Complexo Fábrica Santa Amélia, no Centro de São Luís, a EJ de Turismo passou a ter um local próprio para exercer suas atividades na própria sede do curso, estando assim, mais próxima de seus stakeholders.

### 3.3 CONSOLIDAÇÃO DA EJ LABOTUR NA ESTRUTURA ACADÊMICA DO CURSO DE TURISMO E A GESTÃO DA EMPRESA

A consolidação da Empresa Júnior Labotur na estrutura acadêmica do curso de turismo vem antes de tudo, atender ao parecer das diretrizes curriculares do curso de graduação, CNE/CES nº 13, de 24 de novembro de 2006, em relação às atividades complementares, o qual informa que o projeto pedagógico do curso deve contemplar em sua grade curricular campos interligados de formação teórico-práticos, como laboratórios de aprendizagem (Empresa Júnior) (art. 5º, III) aos graduandos, visando atender melhor o perfil profissional que o mercado exige. É o que contempla o art. 8º:

As atividades complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente acadêmico, abrangendo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho, com as peculiaridades das diversas áreas ocupacionais que integram os segmentos do mercado do turismo, bem como as ações culturais de extensão. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2006).

Para tanto, a existência da EJ no curso de turismo é essencial para o desenvolvimento de competências, pois proporciona condições necessárias à aplicação prática de conhecimento teórico a seus membros efetivos, conceito geral atribuído as EJs. Abaixo, contemplamos no quadro 1, as finalidades da Labotur para o desenvolvimento dos juniores:

Quadro 1- Finalidades da EJ Labotur

1- Proporcionar à sociedade serviços de qualidade;
2- Incentivar as capacidades empreendedoras dos alunos;
3-Realizar estudos e elaborar diagnósticos e relatórios sobre assuntos específicos;
4-Assessorar a implantação de soluções indicadas a problemas diagnosticais;
5-Valorizar os alunos do curso de turismo no mercado de trabalho;
6- Promover sua integração com o trade turístico;
7- Promover cultura, defesa e conservação do patrimônio;
8- Promover atividades culturais e pedagógicas em intercâmbio com outras associações e fundações;
9- Realizar cursos, seminários e eventos;
10- Captar, gerenciar, fornecer, operacionalizar, repassar e reembolsar recursos a atividades, entidades públicas e privadas, programas e projetos.

Fonte: Labotur (2016)

Todas essas atribuições na prática contribuem para desenvolver competências e complementar a base teórica de ensino universitário para formação do acadêmico (a), futuro(a) turismólogo (a), para que ele/ela seja capaz de suprir necessidades laborais no mercado de trabalho. Estando assim, implícita o desenvolvimento de competências para gestão da empresa, pois a EJ, mesmo com o apoio da IES, quanto à manutenção de sua estrutura, o que a tornaria inviável sem esse apoio, e realizar projetos sob a supervisão de um professor orientador, verificando-se aí a qualidade dos serviços, os estudantes, juniores têm total autonomia quanto à gestão da empresa.

A autogestão na EJ Labotur envolve a liderança compartilhada dando poder a cada diretoria, para que, de acordo com suas responsabilidades, possa tomar suas próprias decisões. Conforme Polidoro Neto [s.d.], essa é uma técnica de desenvolvimento comportamental chamada de *Empowerment*, que trabalha os relacionamentos interpessoais através da delegação e descentralização do poder.

A gestão da EJ pode ser problemática para todos os envolvidos, principalmente para o diretor presidente em exercício, que mesmo consciente do ambiente de

aprendizado, sabe que não é fácil. Muitos são os problemas, dificuldades e necessidades que surgem nesse caminho e é preciso desempenho de habilidades para enfrentá-los.

Provavelmente, o principal item que encabeça a lista é a alta rotatividade de membros, que em uma empresa comum traria perda de produtividade, o mesmo acontece com as EJs, mas que é necessária exatamente para que os acadêmicos do curso tenham a oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho onde atuarão. Assim, é muito comum que os envolvidos venham enfrentar desafios para manter o conhecimento, possuírem problemas de comunicação a cada troca de gestão e falhas nos processos ainda não institucionalizados (THOME E AQUINO, 2020).

De acordo com o SEBRAE (2018), a atuação mercadológica de uma EJ é muito diferente de empresas comuns, elas existem como atalho para o estudante ao mercado de trabalho. Por esse motivo, é necessário que suas gestões sejam altamente rotativas dando oportunidade ao maior número possível de alunos. Daí a necessidade de uma metodologia bem definida e processos propriamente documentados, tendo em vista as constantes substituições de um membro experiente por um novato em um cargo específico.

Ainda assim, a alta rotatividade não deixa de ser um problema para os gestores em desenvolvimento do aprendizado, podendo afetar o andamento de atividades importantes para a empresa, tendo em vista que, com as constantes mudanças, os estudantes, ao fazerem parte da EJ, tendem a querer pôr em prática seus próprios planos de gestão, deixando de lado as ações da gestão anterior, mesmo sem conhecer as demandas e necessidades da empresa.

De acordo com Drucker (2011), para ter uma gestão eficaz é preciso fazer não o que se deseja que seja feito, mas fazer aquilo que a empresa precisa que seja feito. Para uma gestão eficaz, esse pode ser considerado um dos preceitos para se garantir a longevidade e consolidação de uma empresa.

A alta rotatividade na EJ também expõe a questão da não continuidade da gestão, e assim como em qualquer outra empresa essa situação pode comprometer a produtividade. Segundo Magretta (2012), sem a continuidade é improvável que as organizações cheguem a desenvolver vantagem competitiva. Ela diz ainda, que a geração atual de líderes está mais preocupada em acompanhar as mudanças, e que por mais trivial que a continuidade possa parecer, ela também é essencial dentro de uma organização.

Entretanto, problemas como a ineficácia em gestão, não é inerente a Lobotur, nem tão pouco de seus gestores inexperientes, que em processo de aprendizado, estão

isentos de culpa, mas não de responsabilidades. Como ambiente da prática, o errar faz parte, é importante aprender com o erro e trabalhar para que não se repita.

Assim, convém enfatizarmos, a julgar pela importância da vivência organizacional na EJ, que a existência da Labotur no curso de Turismo contribui para o desenvolvimento de competências em gestão, vindo a ser fundamental para o alicerce na formação desse futuro profissional, pois como consta no próprio projeto pedagógico do curso (UFMA, 2008), ao final, o futuro turismólogo deve estar apto a gerenciar empreendimentos, públicos e privados.

### 3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EJ DE TURISMO LABOTUR

A Labotur é uma empresa que se enquadra em porte pequeno, no entanto possui toda uma estrutura burocrática semelhante à de uma grande empresa. Essa estrutura organizacional foi pensada não somente pelo fato de objetivar o desenvolvimento a um maior número possível de estudantes em funções específicas atribuídas ao mercado de trabalho, mas também segue o modelo organizacional das demais EJs.

Seu quadro social organizacional é formado por membros efetivos da empresa, estudantes regularmente matriculados no curso de turismo, ocupando cargos de diretor executivo, analista, conselheiro, estagiário, além do professor orientador.

Quadro 2 - Quadro Social da EJ Labotur

DIRETOR EXECUTIVO	Membro efetivo eleito por votação direta para ocupar o cargo de diretoria com gestão de um ano. É responsável pelas atividades executadas pela diretoria a qual for designado.
ANALISTA	Membro efetivo admitido na empresa por meio de processo seletivo e aprovado no período probatório como trainee, estando diretamente subordinado a uma diretoria.
TRAINEES	Estudantes regularmente matriculados no curso de turismo, que tenham passado pelo processo seletivo promovido pela empresa, estando em período probatório passível de admissão como membro efetivo.
ESTAGIÁRIOS	Estudantes regularmente matriculados no curso de turismo da UFMA, admitidos na Labotur, a partir de solicitação acadêmica, por um período determinado.
CONSELHEIROS	Escolhidos por meio de votação em assembleia geral, devem ter participado da empresa como membros efetivos.
ORIENTADOR TÉCNICO	Professor do curso de turismo, indicado pela diretoria executiva e eleito em reunião do colegiado de departamento do curso.

Fonte: Labotur (2016)

Este último, mas não menos importante, o orientador técnico, exerce um papel de fundamental importância na estrutura organizacional da EJ. Cabe a ele orientar os discentes, colaboradores da empresa, na realização de suas atividades.

De acordo com a FEJESP (2021), a presença do professor orientador na Empresa Júnior é importante tanto para o processo de estruturação, quanto para a construção da relação e conquista do apoio da instituição de ensino à iniciativa júnior.

Ainda, sem a presença da figura do orientador na EJ seria impossível seu funcionamento de forma a interagir com o mercado, como consta na lei que disciplina a criação e organização das EJs (Lei nº 13.267/16), que diz que uma Empresa Júnior poderá cobrar pela elaboração de produtos e prestação de serviços, desde que essas atividades sejam acompanhadas por um orientador da IES.

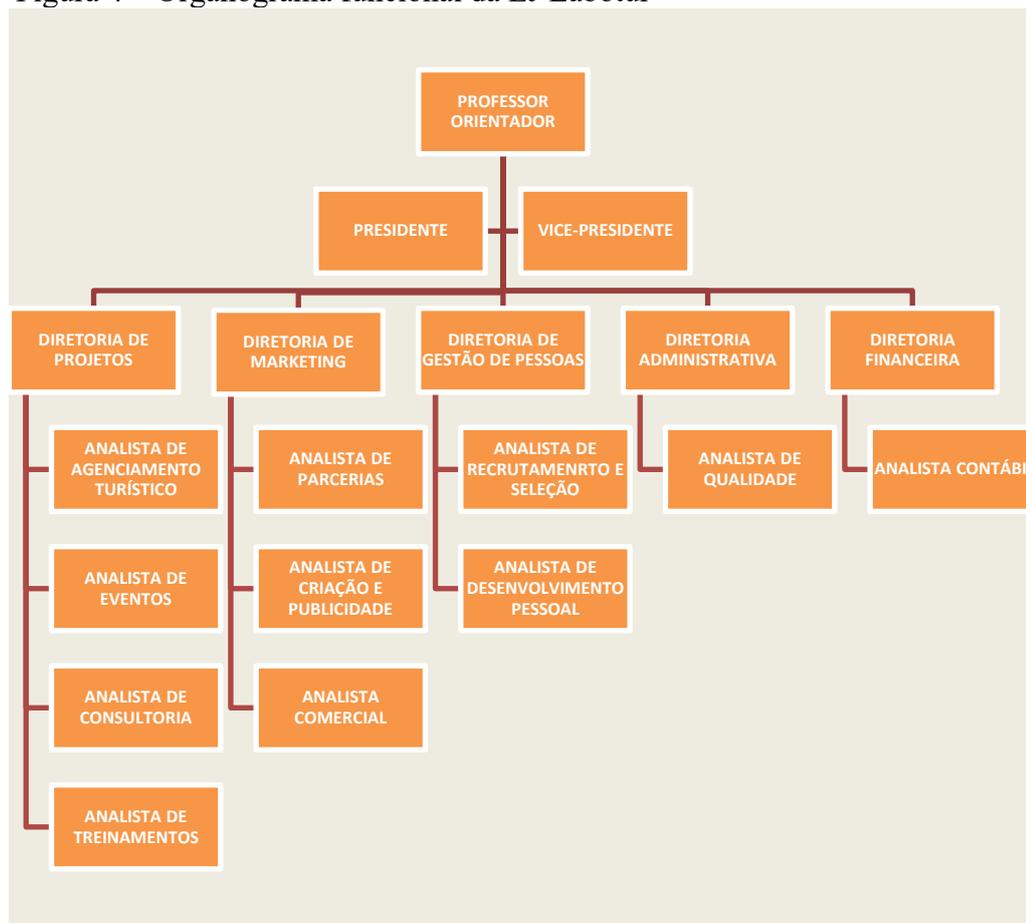
No entanto, apesar de necessária e obrigatória a presença do professor orientador na EJ, para qualidade dos serviços, observa-se um distanciamento por parte deste e do corpo docente, alimentando sobretudo, uma rivalidade em relação a gestão da empresa, da qual o entendimento de autonomia por parte dos juniores, ultrapassa conceitos de que estão ali para fortalecer o aprendizado. Esse distanciamento e ausência de apoio do corpo docente em relação a EJ acontece:

[...] porque os integrantes das EJs se colocam como antagônicos e em competição nas relações com os professores não somente devido a supostas faltas de conhecimento destes, mas porque se repara as EJs quererem formar uma espécie de ensino alternativo e autogerenciado ao propor e estudar temas, sobretudo de gestão. (AVENI, DEL FIACO E GOIS, 2016, p. 26).

Tal conflito antagônico, por vezes negligenciado pelos próprios professores, que parecem não dar tanta importância quanto ao envolvimento com a gestão da EJ, é prejudicial para a equipe diretora, que se vê sem suporte adequado para coordenar e realizar atividades laborais.

A equipe diretora da EJ é composta por sete membros e seus respectivos analistas. Aos diretores cabe a função de liderar os trabalhos de suas diretorias, monitorando e dando suporte técnico à sua equipe, bem como motivando-a a alcançar resultados. Enquanto que, os analistas auxiliam as diretorias quanto à administração e aplicação de projetos, atividades e alcance dos objetivos.

Figura 4 – Organograma funcional da EJ Labotur



Fonte: Elaboração própria (2022)

### 3.5 LINHAS ESTRATÉGICAS DE ATUAÇÃO DA EJ DE TURISMO LABOTUR

Cada EJ, vinculada ao seu devido curso nas universidades, tem seu próprio campo de atuação para participação no processo de aprendizado e desenvolvimento de seus colaboradores, estudantes do curso. Com a EJ de turismo não seria diferente, e no campo de atuação a vivência empresarial é fundamental para o processo de aprendizado, sendo exigida a participação de todos os membros, diretores e analistas, em suas respectivas funções, para cada projeto que a empresa venha a desenvolver.

O portfólio da EJ Labotur é composto por quatro ramos da atividade turística, tendo agenciamento de viagens e eventos como carros-chefes da empresa, além de treinamentos e consultorias, oportunizando vivência empresarial aos juniores.

**Agenciamento de viagens** – No agenciamento a EJ elabora venda de pacotes de viagens, serviços de recepção, além de organizar e apoiar visitas técnicas e viagens.

**Eventos** – No setor de eventos a EJ dispõe dos serviços de recepção, secretaria, receptivo e cerimonial.

**Treinamentos** – O treinamento refere-se à qualificação de recursos humanos e demais interessados, através de cursos de qualificação, minicursos, workshops, seminários e visitas técnicas.

**Consultoria** – O serviço de consultoria refere-se à análise das necessidades do cliente ou empresa por meio de diagnóstico e processos, identificando soluções e recomendando melhorias.

No processo prático para o desenvolvimento de competências na área do turismo, essas são algumas das oportunidades que a Labotur oferece aos estudantes do curso, diante do extenso leque de possibilidades advindas de uma área extremamente versátil e dinâmica como é o turismo. “Atuar no setor gera inúmeras oportunidades para as pessoas que estão procurando inserir-se no promissor cenário econômico brasileiro, marcado pela inclusão de milhões de novos consumidores no mercado”. (PAGE, ATELJEVIC e ALMEIDA, 2011, p. 9).

A área comporta tanto profissionais que desejam atuar no setor organizacional público-privado, quanto para aqueles que desejam aventurar-se no mundo do empreendedorismo. Mas estar à frente de organizações ou mesmo do próprio negócio, qualquer negócio, seja ele pequeno, médio ou grande porte, com ou sem fins lucrativos, para que este atinja seus objetivos, sejam eles longevidade, aumento de produtividade e competitividade no mercado, será necessário dispor de capital humano com competências e que queiram contribuir para alcance dos objetivos organizacionais.

#### **4 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS E O APOIO AO AMBIENTE EMPRESA JÚNIOR**

A difusão e evolução do termo competência estão diretamente ligados às relações de trabalho (BRITO, PAIVA E LEONE, 2012). Seu conceito, no séc. XXI, não se limita apenas à capacidade humana de realizar algo, tampouco, apenas pela destreza em produzir um bem, é muito mais complexo, envolve muitas dimensões do indivíduo, como conhecimentos, valores e comportamentos estando ligada às estratégias das empresas e aos caminhos que as tornam competitivas e bem-sucedidas. (MORAES, 2013).

Conforme Le Boterf (2003), competência é um conjunto de recursos: conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, etc., e que a competência profissional está no saber combinatório desses recursos, convertendo-os em atividades e condutas profissionais adaptadas a contextos singulares.

Na visão de Carbone (et. al. 2009), competências humanas são combinações sinérgicas de conhecimentos habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, agregando valor às pessoas e organizações.

Dutra (2007) considera insuficiente o enfoque em competências como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para que o indivíduo possa desenvolver suas atribuições e responsabilidades, segundo ele, para melhor compreensão das competências individuais é preciso discutir também o conceito de entrega. Já para Wecker e Froehlich (2017), esses conceitos se complementam, de um lado, pode-se ter competências como o conjunto de recursos necessários para execução de funções no trabalho. De outro, entende-se como a entrega da pessoa para a organização.

Nessa perspectiva, Ramos et al. (2016) complementa que o elemento conhecimento significa informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo, habilidade se refere a aplicação produtiva desse conhecimento, e atitude está relacionada aos aspectos sociais e afetivos envolvidos com o trabalho. Para Fleury e Fleury (2001), competência envolve um saber agir com responsabilidade e visão estratégica que implica em mobilizar, integrar e transferir recursos e conhecimentos que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Agora, no que se refere competência no contexto gerencial, foi Boyatzis quem deu início a construção da temática, por meio do modelo em seu livro *The Competent*

Manager: a Model for Effective Performance, o qual baseia-se na explicitação de 21 atributos necessários para construção de um perfil ideal de gestor. (BRITO, PAIVA E LEONE, 2012).

No entanto, Godoy e D'Amélio (2012) afirmam que o conjunto de competências gerenciais necessárias a função do gestor é abrangente e seu desenvolvimento influenciado por vários fatores, envolvendo desde características pessoais, formação profissional e experiências, que se traduzem em um conjunto de práticas e ações gerenciais complementares e articuladas. (BITENCOURT, 2004).

Este arcabouço teórico sobre noção de competências nos dá uma visão sobre as aptidões que o indivíduo necessita para se tornar um profissional valorizado e atraente para o mercado, mas principalmente, quanto a necessidade de saber utilizar esses recursos no momento em que lhe são exigidos, sabendo passar adiante os conhecimentos adquiridos. É isso que o torna competente, com o perfil ideal de gestor capaz de atuar com eficiência no contexto organizacional.

Drucker (2011) afirma que a sociedade se tornou uma sociedade de organizações, e que a eficácia da sociedade moderna bem como sua capacidade de fazer as coisas certas, até mesmo sua sobrevivência, dependem da eficácia dos gestores das organizações. A prática de gestão eficaz é o principal requisito profissional tanto para jovens em início de carreira quanto para quem já está a mais tempo atuando no mercado.

É necessário competências para realizar determinadas tarefas de forma eficiente, o que torna a aprendizagem o mecanismo fundamental para o desenvolvimento de competências, sendo o conhecimento o recurso para garantia de sucesso, e a desinformação o motivo pelo qual boa parte dos negócios não dão certo. (CHIAVENATO, 2007, p.9). Por isso, aprendizagem e competência têm se tornado temas de forte interesse entre pesquisadores e organizações, devido a emergente difusão nos últimos anos, dos modelos de gestão baseados em noção de competências. (BRANDÃO, 2008).

No processo de desenvolvimento de competências, Le Boterf (2003) diz que são os serviços e a inteligência que fazem a diferença entre as empresas, e é o investimento nas competências que permite a empresa manter uma vantagem competitiva duradoura.

Para tanto, desenvolver pessoas com o perfil requerido para o novo tipo de organização é um desafio que exige esforço em transformar empregados de tarefas em profissionais de processos; repensar os papéis de gestor e empregado nessa nova

organização; fazer com que o aprendizado seja parte do dia a dia dos negócios da empresa e moldar uma cultura que apoie as novas formas de trabalho. (SANT'ANNA, 2008).

Conforme Valls (2006), o desenvolvimento do fator humano e dos recursos do conhecimento é um elemento-chave em todo o processo de mudança. O fomento do espírito empreendedor, da inovação, da capacitação e da formação das pessoas para desenvolver os novos compromissos são os principais instrumentos de apoio da nova liderança.

Em razão disso, Le Boterf (2003, p.13) diz que “é preciso criar, um número maior de novos espaços de profissionalização e reunir as condições necessárias para que cada um possa neles navegar”. Enquanto que para Dolabella (2008, p.24) “condições ambientais favoráveis ao desenvolvimento precisam de empreendedores que as aproveitem e que, com liderança e perfil, coordenem o processo de desenvolvimento...”

É claro que em âmbito educacional propostas de resoluções para obtenção desses ambientes favoráveis têm sido apoiadas e aprovadas. Na UFMA, por exemplo, isso tem acontecido como é o caso das resoluções N° 339, de 15 de janeiro de 2021, e N° 340-CONSUN, de 11 de fevereiro de 2021, que regulamentam a política de empreendedorismo e as normas para criação, qualificação, reconhecimento, funcionamento e acompanhamento das EJs no âmbito da Universidade. O principal objetivo dessas resoluções são a promoção e disseminação da cultura empreendedora (UFMA, 2021).

A aprovação dessas resoluções na universidade é mais incentivo ao que já vem sendo dado, pois continuar apoiando esse ambiente fecundo é garantir o aprendizado e desenvolvimento de futuros profissionais possibilitando aquisição de experiências, um ganho extra de vantagens competitivas para acesso ao mercado de trabalho, já que as adquirem ainda, em âmbito acadêmico.

Assim, com apoio das IES o MEJ no Maranhão vem crescendo. Dado a isso, pela necessidade de organização do movimento no estado, foi criada, em 2013, a Federação Maranhense de Empresas Júniores, a Maranhão Júnior, tendo como finalidade representar, regularizar e potencializar as empresas juniores, através de suporte, consultoria e qualificação. A Federação Maranhense conta atualmente com mais de 20 EJs federadas. (MARANHÃO JÚNIOR, 2022).

Esse suporte, dado pela federação, é importante justamente pela atuação diferenciada da EJ no mercado, e só é garantido às empresas que se encontrem federadas. Além de representar e auxiliar as EJs em suas atividades, a federação também mantém o

controle de atuação das mesmas no movimento social. Dessa forma, é quase impossível totalizar a quantidade de empresas juniores ativas no estado, já que existem “empresas irregulares”, ou seja, fora da federação.

#### 4.1 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E COMPORTAMENTAIS (SOFT SKILLS) EM ANÁLISE

Conforme Rabaglio (2006), entende-se por comportamento um conjunto de características intrínsecas ao indivíduo, suas vivências pessoais e influências culturais, que associadas ao conhecimento e experiências, demonstram como ele funciona em diferentes situações e momentos.

Para a autora, é o impacto deste funcionamento resultando na convivência com outras pessoas e nos resultados organizacionais, que interessa aos profissionais responsáveis pela gestão de pessoas (RABAGLIO, 2006). E o que faz com que um comportamento se torne uma competência é o nível de entrega do mesmo. Dessa forma, competências comportamentais são a diferença competitiva de cada profissional gerando impactos nos resultados produzidos por ele (BASTOS, 2018; LEME, 2006).

Polidoro Neto [s.d.] diz que competência comportamental é:

A capacidade de contatar, integrar e identificar as próprias emoções, motivações e pensamentos, vivenciando e gerenciando-os conscientemente, para expressá-los eficazmente na forma de comportamentos e atitudes que garantam mais satisfação e realizações em sua vida profissional e pessoal.

Dessa forma, ter conhecimento de si mesmo e do outro, ser flexível diante do diferente, adaptável diante das mudanças, proativo, ter capacidade de se comunicar assertivamente, agir com boa conduta, enfim, conhecer suas emoções, saber expressá-las tornando-as aliadas da racionalidade é o que torna o profissional competitivamente diferenciado constituindo fator determinante para o aumento de sua empregabilidade (POLIDORO NETO, [s.d]).

Competências comportamentais são desempenhos individuais que só poderão ser notados se observados por meio de convivência no dia a dia. Por isso, durante processos de recrutamento e seleção torna-se difícil a escolha do candidato nesse sentido, sendo necessário cautela.

Neste estudo, procuramos analisar o desenvolvimento das dez competências gerenciais e comportamentais descritas abaixo, com ajuda de informações contidas na plataforma especializada em gestão de pessoas, a TWYGO.

Quadro 3 - Caracterização das 13 competências gerenciais comportamentais

COMPETÊNCIAS	CARACTERÍSTICAS
<b>1 Responsabilidade</b>	Essa competência gerencial refere-se ao fato de um gestor sempre deve <b>responder pelos seus atos e os de sua equipe</b> .
<b>2 Trabalho em equipe</b>	É saber <b>resolver uma situação, alcançar um objetivo ou bater uma meta coletivamente</b> . É juntar os diferentes talentos que cada um tem para formar um time completo e, dentro disso, o gestor precisa saber comandar e administrar esses talentos.
<b>3 Boa comunicação</b>	Seja pela escrita ou pela fala, um bom gestor consegue <b>expor suas ideias de forma clara e objetiva</b> , de modo que quem o ouve ou lê consiga compreender facilmente. Da mesma forma, ele <b>deve saber ouvir e compreender</b> o que o outro tem a dizer. Esta, com toda certeza, é uma das competências gerenciais mais importantes para um líder, afinal, existindo uma boa comunicação, todo o processo se torna mais fácil.
<b>4 Planejamento e Organização</b>	Saber definir e mensurar prazos, metas e conseguir delegar atividades. <b>Focar no aprimoramento rápido</b> de todos, pois <b>“tempo é dinheiro”</b> e ele precisa ser bem administrado.
<b>5 Negociação e persuasão</b>	Ao apresentar suas ideias um gestor tem de <b>convencer seus ouvintes a aceitá-las</b> . E para isso é preciso ter desenvoltura para <b>resolver conflitos, construir propostas</b> que sejam irrecusáveis para quem ouvir e também ter a habilidade para contornar e controlar certas situações.
<b>6 Proatividade</b>	<b>Capacidade em tomar iniciativa</b> diante das situações assumindo responsabilidades na tomada de decisões com o objetivo de concretizar ideias, desenvolver e antecipar soluções.
<b>7 Gerenciar conflitos</b>	Um bom gestor está sempre em busca dos melhores resultados para todos os envolvidos no processo. Quando um conflito aparece, ele deve ter o jogo de cintura necessário para <b>conseguir resolver tudo com calma, rapidez e justiça</b> .
<b>8 Capacidade de empreendedorismo e inovação</b>	<b>Capacidade para identificar novas oportunidades de ação</b> , propor e <b>implementar soluções aos problemas e necessidades</b> que se apresentam, de forma assertiva, <b>inovadora</b> e adequada.
<b>9 Humildade</b>	O gestor tem de aprender que não existe um dono de toda a verdade e que devemos estar sempre em constante aprendizado. Um <b>líder egocêntrico não leva uma empresa ao sucesso</b> , pois está mais preocupado consigo mesmo do que com os outros. <b>Admitir falhas torna o gestor mais próximo dos demais colaboradores</b> , conseguindo assim, que o trabalho em equipe se desenvolva.
<b>10 Espírito de liderança</b>	<b>Ser um líder é saber conduzir sua equipe de forma estratégica</b> , planejada, com inovação e influência, para o sucesso. É ter todas as competências citadas anteriormente e ainda por cima conseguir fazer com que as coisas aconteçam. <b>Ser líder não é apenas mandar, mas mostrar o caminho</b> .

Fonte: Adaptado de Twygo (2018)

No quadro há competências em duplas, como se fossem uma só. Como foram adaptadas de acordo com a plataforma Twygo, resolvemos não separá-las e procuramos trabalhar a ideia de que a primeira funciona melhor quando aliada a segunda. São elas: planejamento e organização, negociação e persuasão, empreendedorismo e inovação. Além das características fornecidas pela plataforma, trazemos conceitos de cada competência gerencial e comportamental de acordo com estudos realizados por alguns autores.

1-RESPONSABILIDADE:

O conceito deste comportamento diz respeito à qualidade ou condição de alguém em ser responsável, pressupondo que esse ser responsável tenha a capacidade de consciência quanto aos atos que pratica voluntariamente. (NORMANDO, 2012).

Ainda para Normando (2012), a responsabilidade pode ser vinculada aos nossos deveres e obrigações quanto a uma situação ou pessoas sob nosso poder. É moralmente aceitável que façamos de forma consciente o que nos foi confiado, o que nos leva a dicotomia entre egoísmo e respeito aos outros, entre o que é mais vantajoso, considerar apenas nossos interesses ou levar em consideração os interesses dos outros?

## 2- TRABALHO EM EQUIPE:

Esta soft skill está diretamente relacionada com as adaptações ao mundo moderno frente as novas exigências, tanto nos aspectos organizacionais e estruturais, como nos aspectos culturais e comportamentais. (ÁVILA e COUTO, 2013). Para Wegner et al. (2015), a maneira de conseguir um melhor rendimento dos colaboradores se dá pela formação de uma equipe, pois as atividades tendem a tornarem-se mais fáceis quando da participação de todos os profissionais.

Saber trabalhar em equipe é competência primordial para o indivíduo que quer se encaixar no quadro funcional de qualquer empresa, tendo em vista que, a habilidade e o gosto pelo trabalho em equipe é uma característica pessoal cada vez mais valorizada por gestores das áreas de recrutamento e seleção de pessoal, como requisito fundamental para a empregabilidade, pois ninguém alcança resultados sozinho. Em outras palavras, o ambiente corporativo tornou-se essencialmente cooperativo. (KALLEDER, 2012).

## 3- BOA COMUNICAÇÃO

A terceira competência em análise é importantíssima tanto para a vida pessoal, quanto para a profissional, sendo essencial para a manutenção dos relacionamentos interpessoais, necessários no ambiente de trabalho, os quais acabam refletindo no clima e produtividade organizacional.

Pesquisas indicam que as falhas de comunicação são as fontes mais citadas de conflitos interpessoais, pois como as pessoas passam cerca de 70% de suas horas se comunicando, parece razoável afirmar que uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz. (ROBBINS, 2005).

Conforme Devesa (2016), a comunicação surge como uma ferramenta essencial para a performance global organizacional, daí a importância de se investir nesta, de forma a facilitar toda a gestão. É também necessário evitar a distorção da informação e procurar

melhorá-la a fim de criar um plano de comunicação estratégica, que auxilie no alcance de resultados e cumprimento de objetivos. Se a comunicação for difusa e pouco assertiva pode gerar conflitos interpessoais.

#### 4- PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

De acordo com SEBRAE (2022), um dos passos mais importantes para atingir nossos objetivos e chegar ao sucesso, em qualquer área da nossa vida, é ter planejamento e organização. Planejamento nada mais é do que a organização das ações e prioridades que vão definir quais são e como chegar às metas e objetivos. O planejamento é a etapa da execução em que o empreendedor organiza e estrutura os processos a serem seguidos, enquanto a organização garante que estes processos sejam feitos de forma correta.

Segundo Corte Real (2012), as duas principais forças ou vantagens que o planejamento estimula ou propicia na empresa e para a empresa é a sinergia, esforço coletivo para atingir o mesmo objetivo; e cooperação, da qual uns ajudam os outros.

Dessa forma, no contexto organizacional o profissional precisa ser multifuncional, trazendo resultados para a empresa. Ela precisa delegar tarefas, definir metas e estabelecer prazos. Assim, saber se planejar e ser organizado são competências importantes que aliadas ao convívio e colaboração com os demais facilitam o alcance de resultados positivos no ambiente de trabalho. São competências que fazem parte do saber ser individual contribuindo para a construção de competências coletivas que formam as competências organizacionais.

#### 5- SABER NEGOCIAR E PERSUADIR

A negociação acontece em todos os âmbitos em que há necessidade de troca de valor ou benefício. Dessa forma, negociar é saber fazer com que as partes envolvidas consigam chegar a um acordo favorável para ambas, de forma ética e justa. Persuasão é ter o poder de convencer alguém daquilo de que precisa, ou grupo de indivíduos no ambiente corporativo sobre propósitos, objetivos que se deseja atingir, sejam eles clientes, funcionários, fornecedores ou acionistas.

Conforme Rubio et al. [s.d.], se ocorrer que uma das partes do processo de negociação decidir que a outra parte siga sua opinião, essa por sua vez poderá utilizar de algumas técnicas. Uma delas é a persuasão, onde a outra parte é levada a fazer o que o outro quer sem contrariar sua vontade. Para os autores, a negociação sozinha tem bons resultados, assim como a persuasão, contudo, a prática das duas juntas ajuda o negociador num melhor processo de negociação.

No entanto, para que isso aconteça é preciso estar bem informado sobre o propósito do qual se tem intenção de convencer, argumentos persuasivos são necessários para que se obtenha sucesso na negociação. É preciso estar bem informado em relação a área a qual está atuando, a empresa e suas metas.

Ainda, para Rubio et al. [s.d.], conversar e ouvir é saber identificar o momento certo tanto para falar, quanto para ouvir. Esse processo de saber ouvir envolve riscos a serem levados em consideração, pois, quando não se ouve, não se detém informações e isso pode ser considerado desrespeito.

A habilidade para esta dupla de competências também é necessária a competência que veremos mais à frente administrar conflitos, nesta liderança também precisam ter poder de negociação e persuasão para obter sucesso na resolução de conflitos.

## 6- PROATIVIDADE

Proatividade nada mais é que ação antecipada na realização de algum trabalho, não esperando que este lhe seja delegado. Comportamento inerente ao espírito empreendedor e a inovação, as quais veremos mais à frente. O próprio Chiavenato (2007) citou a ação antecipada do empreendedor na realização de ideias antes de outros aventureiros.

Kamia e Porto (2011), defendem o comportamento proativo nas organizações como o conjunto de comportamentos extrapapel em que o trabalhador busca espontaneamente mudanças no seu ambiente de trabalho visando metas de longo prazo que beneficiam a organização. Tais comportamentos podem manifestar-se de diferentes formas no contexto de trabalho e envolvem: a busca ativa por oportunidades de mudança, planejamento e execução de ideias e enfrentamento de obstáculos.

## 7- CONSEGUIE ADMINISTRAR CONFLITOS

Segundo Oruca e Rocha (2021), viver em sociedade é algo que pode gerar conflitos que estão presentes nas relações humanas, pela própria condição, seja porque somos diferentes, seja porque temos objetivos, cultura e interesses diferentes. E no ambiente empresarial, por ser um local em que é exigido o convívio entre pessoas, também está sujeito à existência de conflitos, que se não forem bem administrados podem causar sérios prejuízos.

Conflitos são inevitáveis e constantes, representam falha, perda de controle, entretanto existem formas e situações de potencializar sua ocorrência de forma a trabalhar

o assunto em debate, podendo trazer vantagens para a organização, como oportunidades para observação e identificação de mudanças positivas que jamais aconteceriam se o conflito não se estabelecesse (ORUCA R ROCHA, 2021).

#### 8- CAPACIDADE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

É importante estimular habilidades empreendedoras e inovadoras no âmbito universitário, neste caso, na EJ Labotur, pois são essenciais para desenvolvimento do turismo. Drucker (2016) diz que a inovação é o instrumento específico dos empreendedores do qual exploram a mudança como oportunidade para um negócio diferente, e que a inovação pode ser apresentada como uma disciplina a ser aprendida e praticada.

Para o empreendedor atuar no ramo turístico é preciso inovar em produtos e serviços, que aliás repercute sobre outra importante caracterização inerente e necessária ao empreendedorismo e inovação a de investir em pesquisas com fins a descobrir as necessidades e desejos de novos mercados consumidores.

#### 9- HUMILDADE

Humildade, em um ambiente organizacional, é definida como a capacidade que tem o líder de ouvir e respeitar a opinião de seus colaboradores, buscando ponderá-las sempre, para manter um clima de harmonia e organização no ambiente de trabalho. Nesse caso, a arrogância pode influenciar na produtividade, já que para o alcançar suas metas ele depende da atuação eficaz de sua equipe, e esta, desmotivada, pode não cumprir suas funções com eficiência.

Em pesquisa de Cuenca, Tomei e Melo (2022), baseada na opinião de alguns estudiosos, humildade é considerada como um valor ético e moral dos indivíduos, não envolve a auto humilhação e tampouco a autoestima excessivamente positiva, e apresenta em três dimensões conectadas e distintas: a autoconsciência, a abertura aos outros e a transcendência de si para os outros. A humildade apresenta ainda, mais que um ser modesto, sendo também consciente de suas imperfeições e aberto a novas ideias. Para os autores, a humildade nas organizações é rara e começou a se apresentar ao campo a partir dos últimos dez anos.

#### 10- ESPÍRITO DE LIDERANÇA

Este comportamento surge no posicionamento de pessoas que assumem responsabilidades, que tomam iniciativas e que conseguem influenciar pessoas a fazerem o que precisa ser feito.

De acordo com Jordão (2007, p.12) ser líder é aquele que:

[...] mantém pessoas que nele acreditam, que possui seguidores. Agora, quando o foco é a organização podemos dizer que líderes são aqueles que conseguem os resultados esperados através de outras pessoas. Uma boa liderança não é aquela que se preocupa apenas em ter seguidores, mas também em saber quantos líderes você conseguiu desenvolver entre esses seguidores.

A necessidade de desenvolver pessoas com essa aptidão no ambiente de trabalho ocorre em razão do crescimento organizacional, e o profissional melhor preparado para assumir um novo cargo estratégico precisa ter entre seus liderados, indivíduos com capacidades para assumir seu lugar. Dessa forma, o papel do líder recai não apenas em liderar, mas em formar novas lideranças, e o profissional que consegue passar adiante seus conhecimentos tem maiores chances de desenvolver lideranças nas organizações.

Estas soft skills fazem parte do leque de aptidões necessárias à entrega organizacional, fizemos este recorte para a pesquisa, pois são as que iremos analisar, considerando a vivência empresarial na EJ Labotur, como fundamental para construção e desenvolvimento de competências aos acadêmicos participantes.

Bitencourt (2004) diz que competências são desenvolvidas por meio da interação entre as pessoas no ambiente de trabalho em um processo que resulta na aquisição e disseminação do conhecimento, e que não se limitam ao desenvolvimento de um perfil de gestor nem a lista de atributos, mas em práticas gerenciais articuladas. Assim, para o desenvolvimento da organização e competências gerenciais é importante destacar a necessidade de se equilibrar práticas individuais e coletivas, formais e informais.

## 5 METODOLOGIA

Esta pesquisa trata-se de abordagem quanti-qualitativa com objetivos exploratórios e descritivos. A abordagem quantitativa obtém dados descritivos, é sistemática, mais objetiva, mais fiel, mais exata e útil na verificação de hipóteses. Já a qualitativa é mais intuitiva, mais maleável e mais adaptável a índices não previstos ou na evolução de hipóteses. (BARDIM, 2016).

Quanto aos objetivos exploratórios e descritivos Marconi e Lakatos (2003) dizem que esses estudos combinados têm por objetivo descrever determinado fenômeno, estudo de caso, por exemplo, para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas.

Para Gil (2013), pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Ainda, de acordo com o autor, as pesquisas descritivas juntamente com exploratórias são habitualmente realizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

A pesquisa exploratória, com base em revisão bibliográfica ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo (MARCONI E LAKATOS, 2003), sendo as informações extraídas em artigos científicos, monografias, dissertações, teses, livros e recursos eletrônicos. Já a pesquisa de campo foi realizada com a Empresa Júnior de Turismo Labotur - UFMA, para análise de desenvolvimento de competências comportamentais e suas contribuições.

A pesquisa foi realizada com os egressos da EJ de turismo Labotur, autoavaliação, sobre competências gerenciais e comportamentais ou soft skills as quais a empresa contribuiu para desenvolvê-las. A pesquisa também conta com avaliação ou feedback de parceiros/fornecedores da empresa e demais estudantes do curso (não-juniores) que avaliaram as competências da equipe mediante parcerias e serviços prestados pela EJ.

No processo de avaliação o desenvolvimento não recai sobre o indivíduo, mas sobre a equipe júnior, convém dizer que é o modelo de aprendizagem na EJ, a conduta da equipe que está sendo avaliada. São as competências organizacionais, e de acordo com Picchiai (2010), são capacidades especiais que uma organização possui para atingir seus objetivos. São adquiridas ao longo do tempo através de diversas competências individuais, processos internos e cultura organizacional.

A respeito de avaliar e ser avaliado é algo natural da condição humana, porém, no ambiente universitário, esta questão passa a não ser tratada com tanta naturalidade, sendo evidente certo desconforto tanto para os discentes, quanto para o corpo docente (VILELA, 2017). No entanto, avaliar fornecendo feedbacks construtivos, ferramenta importantíssima nesse processo, é contribuir para melhoria do desempenho da equipe e aumento da produtividade no ambiente organizacional.

Conforme Jordão (2007), a melhor forma de construir ou desenvolver uma equipe é através da avaliação, seja de fora para dentro ou quando a própria equipe se autoavalia. Equipes são formadas por humanos, assim, não são perfeitas. Muitas equipes são boas, poucas são muito boas e bem poucas são excelentes.

A amostra de 17 egressos da EJ, entre graduados e graduandos do curso de turismo, para participação na pesquisa, foi retirada do universo de 26 pós-júniors participantes voluntários da Labotur entre fins de 2015 e meados de 2020. Este recorte temporal é justificado pelo período de ingresso da acadêmica, idealizadora deste trabalho, no curso de turismo até sua participação na EJ.

O instrumento utilizado para coletar os dados, tanto da autoavaliação, como avaliação, foi questionário elaborado de acordo com os objetivos específicos e com apoio da ferramenta Google Forms. O pré-teste, de autoavaliação e avaliação, foi enviado aos participantes entre os meses de outubro e novembro de 2022, por meio de WhatsApp, Instagram e E-mail.

A seleção de respondentes, parceiros/fornecedores e estudantes do curso (não-júnior), foi escolhida aleatoriamente a partir de uma lista fornecida pela diretoria da EJ Labotur. Dentre os avaliadores, stakeholders da EJ, a maioria são estudantes, colegas do curso de turismo.

Para os demais avaliadores, parceiros e fornecedores da Labotur, elaboramos um quadro abaixo, para conhecermos o perfil deste grupo que fez parte da pesquisa:

Quadro 4 - Avaliadores/Stakeholders da EJ Labotur

STAKEHOLDERS	DENOMINAÇÃO	PARCERIA/SERVIÇO COM A EJ
Marencanto transporte e turismo	Receptivo turístico e fretamento de micro-ônibus	XVIII torneio de futebol do Ministério Público
Baima Transporte	Locação de transporte e turismo	Locação de ônibus para Sto. Amaro e Lagoa do Cassó
Pousada e Restaurante Bela Vista	Equipamento de hospedagem e alimentação localizado em Alcântara	Serviço de hospedagem e alimentação
Caroline Aranha	Guia de turismo de Alcântara - MA	Serviços de guiamento em Alcântara
Nadja Dea – C e C consultoria	Consultora organizacional	Prestação de serviços de transporte para Sto. Amaro e Lagoa do Cassó

Criart	Fabricação de uniformes e brindes personalizados	Serviços de uniformes e brindes para a EJ
Manoel França	Consultor/palestrante	Realização de eventos em parceria com a Labotur
Dunas Tur Lençóis Maranhenses	Agência de serviços de passeio personalizados, coletivos e privados pelos lençóis Maranhenses, localizada em Sto. Amaro – MA	Serviços de passeio nos Lençóis
Lancha Bahia Star	Serviços de traslado São Luís/Alcântara	Serviço de traslado para EJ
Pousada Racho das Dunas	Equipamento de hospedagem localizada em Sto. Amaro	Serviços de hospedagem em passeio visita técnica
Tijupá pousada e restaurante	Equipamento de hospedagem, alimentação e passeios turísticos localizado em Alcântara - MA	Serviços de hospedagem e alimentação
Hotel Beira Rio	Equipamento de hospedagem localizado em Barreirinhas - MA	Serviços de hospedagens em visita técnica
Monitore Negócios Empresariais	Consultoria, treinamento e mentoria	Parceria em treinamentos com a EJ

Fonte: Elaboração própria (2023)

A pesquisa final, autoavaliação e avaliação, foi realizada nos meses de março e abril de 2023. Nem todos (pós-juniores, parceiros e fornecedores da EJ e estudantes) responderam. Dos 17 formulários de autoavaliação enviados, obtivemos 13 respondidos, quanto aos 50 formulários enviados aos avaliadores, obtivemos 28 respondidos.

Nos dois questionários (anexados neste trabalho) utilizamos escala Likert de 5 pontos, ferramenta muito utilizada para avaliação, a qual conforme Dalmoro e Vieira (2013), apresenta as vantagens como: ponto neutro (decorrente das escalas ímpares), nível de confiabilidade adequado e se ajusta aos respondentes com diferentes níveis de habilidades.

Segundo Silva Júnior e Costa (2014), a escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância

Abaixo, no quadro 5, temos um exemplo utilizado de escala Likert de 5 pontos com o nível qualitativo de avaliação invertido:

Quadro 5 - Exemplo adaptado da Escala de Likert

Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito Bom
1	2	3	4	5

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No formulário enviado a pós-juniores, além das dez competências para autoavaliação, também continha perguntas abertas, para as quais foram colhidos depoimentos. Utilizamos o método de análise de conteúdo para tratar os depoimentos, os quais de acordo com Bardim (2016), não se pode ficar apenas na leitura do conteúdo

estrito, pois trata-se de experiências pessoais, torna-se necessário para além de descrição dos dados, recorrer a teorias de interpretação da subjetividade.

A técnica que utilizamos de acordo com Bardim (2016), para análise dos depoimentos foi temática ou categorial, a qual consiste em operações de desmembramento do texto em unidades e reagrupá-lo em categorias. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a análise temática é rápida e eficaz, dando condição para aplicar discursos diretos. Neste caso, faremos o agrupamento por competências mais citadas nos discursos.

As competências exigidas no ambiente organizacional são requeridas de acordo os objetivos da empresa. No ambiente da EJ Labotur várias competências são exigidas tanto técnicas (hard skills), quanto comportamentais (soft skills), para realização de funções.

A lista inicial de competências gerenciais e comportamentais observadas na EJ eram: responsabilidade, planejamento e organização, equilíbrio emocional, inovação, empatia, comunicação, proatividade, humildade, bom exemplo, liderança, negociação, empreendedorismo e tomada de decisão. Porém, escolhemos trabalhar apenas 13 soft skills comportamentais dentre estas (descritas no tópico anterior).

As competências gerenciais e comportamentais ou soft skills foram selecionadas com apoio de plataforma especializada em gestão de pessoas, a Twygo. Algumas soft skills que adaptamos aparecem descritas no tópico anterior, em duplas, concluímos melhor não separá-las e trabalharmos a ideia de suporte de uma para melhor desempenho da outra. No caso planejamento e organização, negociar e persuadir, empreendedorismo e inovação.

Os critérios para a escolha em trabalhar competências gerenciais comportamentais foram por questões como o diferencial competitivo no mercado de trabalho e principal fator motivo de maioria das demissões no ambiente corporativo.

O primeiro, como diferencial competitivo, conforme Cruz e De Moraes (2013), em um mercado altamente competitivo, não basta ter apenas competências técnicas e expertises condizentes com o que é exigido pelos postos de comando. Cada vez mais as competências comportamentais têm representado grande diferencial para o sucesso e fracasso de uma carreira ou mesmo de um negócio próprio.

Em pesquisa realizada por Silva, Almeida e Ferreira (2015), com juniores que ocuparam cargos de liderança em EJs da UFMA, quando perguntado sobre a competência

necessária para um profissional de sucesso, 64% dos respondentes ressaltaram a competência atitude como fator diferencial para o sucesso.

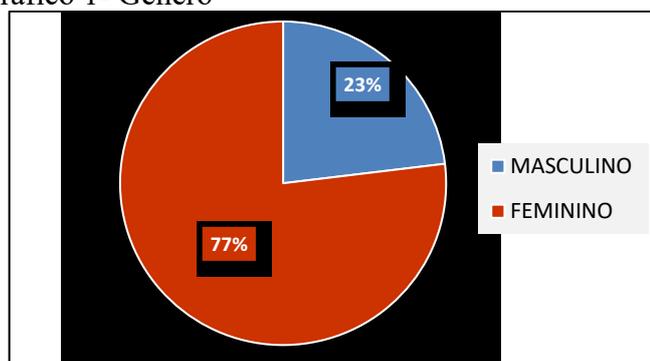
Já quanto ao segundo critério, como publicado no Diário do Comércio (2022), a pessoa mostra todas as suas habilidades técnicas na disputa por uma vaga, consegue o emprego, começa a trabalhar e pouco tempo depois corre o risco de ser demitido. O consultor organizacional Louis Burlamaqui explica que vários fatores comportamentais podem provocar esta situação, atrelado ao ajuste de orçamento da empresa, que precisa demitir e aí decide por quem não se adequa ao ambiente.

Ele aponta neste processo o comportamento negativo: pessoas que sempre reclamam, fazem intrigas, são conflituosas e desorganizadas. Diz que é preciso saber lidar com tais comportamentos e o primeiro passo é se conhecer melhor, fazer terapia, testes psicológicos, para ser possível aprender, ter a capacidade de controlar as emoções, reconhecer e lidar com elas.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para os resultados, apresentamos nos primeiros gráficos o perfil da amostra, pós-juniors, entre graduados e graduandos do curso de turismo, que participaram voluntariamente da EJ Labotur, entre os anos de 2015 a 2020. Em seguida, apresentaremos a análise das dez competências comportamentais, comparando dados da autoavaliação dos pós-juniors, com avaliação de parceiros, fornecedores e demais estudantes do curso de turismo, mediante parcerias realizadas e serviços prestados pela EJ. Finalizamos a apresentação dos resultados com análise de depoimentos sobre contribuições do desenvolvimento desses comportamentos atitudinais na vida pessoal e profissional de pós-juniors, participantes da pesquisa.

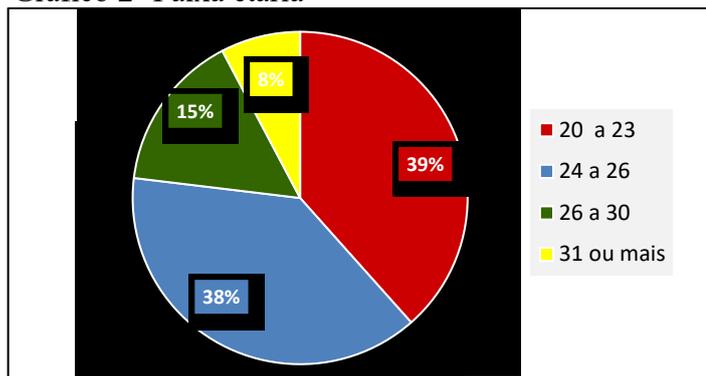
Gráfico 1- Gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O gráfico acima retrata o gênero da população pesquisada, 77% são do gênero feminino, enquanto que apenas 23% são do gênero masculino. Pelo que podemos perceber as mulheres lideram o ambiente da EJ. Esse quantitativo coincide com a predominância do gênero no curso de turismo, e de acordo com Silveira, Medaglia e Nakatani (2020), a área do turismo é quantitativamente ocupada por mulheres. Entretanto, nessa profissão também ganham menos que os homens.

Gráfico 2- Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O segundo gráfico acima corresponde à faixa etária da amostra (pós-júnior), pelo que percebemos a maioria encontra-se na casa dos 20 a 26 anos de idade, totalizando juntos 77% dos colaboradores na pesquisa, que fizeram parte da EJ entre 2015 e 2020. Neste, convém observar que é uma população que faz parte da geração que está sempre em busca de novos desafios e são experts no domínio de novas tecnologias. No entanto, são inexperientes profissionalmente e não possuem qualificação necessária que garanta acesso ao mercado de trabalho.

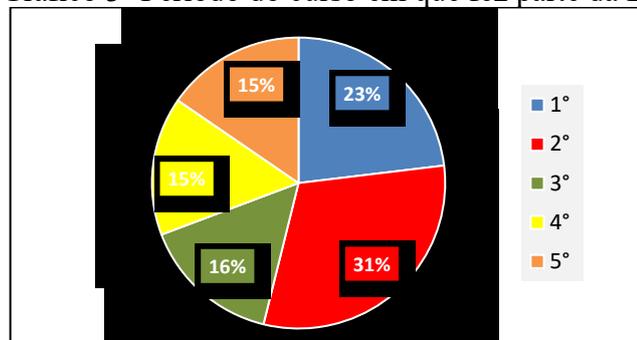
De acordo com dados da Agência Brasil (2023), 82,3% das organizações avaliam que as empresas não conseguem contratar jovens por não possuírem qualificação necessária para as vagas disponíveis. A consequência disso, conforme dados do IPEA (2020), é que contratar um jovem seria mais arriscado, pois eles tendem a ter baixos níveis de experiência no mercado de trabalho.

Esses dados mostrados acima tendem a gerar uma bola de neve em relação ao número de jovens desempregados, pois ainda que as empresas estejam investindo mais em processos de T&D, com orçamento em 2020, 20% maior que em 2019, de acordo com pesquisa ABTD 2020/2021, os processos de T&D quase sempre cabem aos colaboradores que já fazem parte do quadro de funcionários, as empresas ainda preferem contratar profissionais experientes e capacitados, e se a empresa não contrata como o jovem pode adquirir experiência?

Programas sociais, como Jovem Aprendiz lei nº10.097/2000 e Trabalho Jovem lei nº11.384/2020 é um empenho do Estado em contribuir com oportunidades de emprego aos jovens, sendo concedido apoio financeiro a empresas credenciadas que ampliem seu quadro funcional com essa fatia de trabalhadores iniciantes no mercado de trabalho.

Neste cenário competitivo, a participação na EJ Labotur é um importante vetor para aquisição de experiências, e há relatos de pós-júnior, como veremos mais adiante, citando que foi a EJ o local onde ocorreu sua primeira experiência profissional.

Gráfico 3- Período do curso em que fez parte da EJ



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Pelo que se observa do gráfico 3 acima, a maioria pós-júnior que fez parte da Labotur, fez isso ainda nos períodos iniciais do curso de turismo. O gráfico mostra que 23% fizeram parte da EJ no primeiro período, 31% no segundo, 16% consta no terceiro e 15% corresponde igualmente ao quarto e quinto período do curso.

O proposto papel de uma EJ na universidade é de pôr em prática os conhecimentos teóricos vistos em sala de aula. No entanto, o que percebemos aqui é que a participação de estudantes na EJ, ainda nos períodos iniciais do curso, se insinua para o abreviamento da busca por capacitação profissional na área do turismo. Neste caso, a prática vem antes da teoria, ocorrendo o inverso na construção de competências em que teoria e prática são aliadas nesse processo.

Conforme Marinho-Araújo e Almeida (2016), o desenvolvimento de um perfil profissional competente e comprometido envolve uma construção profissional articulada às características pessoais, e requer o desenvolvimento de competências que permitam articular teorias, métodos e experiências para a resolução de problemas no cotidiano social e laboral.

De certa forma, a ordem dos fatores não altera o produto, pois aprende-se também com a prática, mas a compreensão teórica é importantíssima, e de certa forma, preferível antes, para só então pô-la em prática. No entanto, é sabido, portanto, importante ressaltar, que nem sempre o contexto teórico é similar a prática e vice-versa.

Quadro 6 - Lista de cargos ocupados por pós-juniors

1-Trainee, Analista de criação e publicidade.
2-Trainee, Analista de qualidade, de projetos, diretora-presidente e presidente do conselho

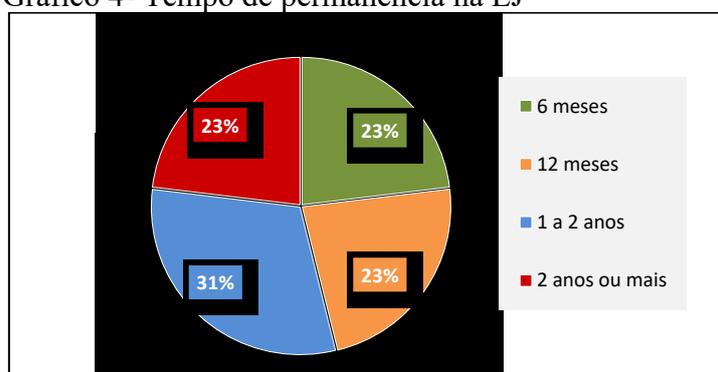
3- Analista Comercial
4-Analista de agenciamento e analista de qualidade
5-Trainee, Assessora de Marketing, Diretora de Marketing e Diretora-presidente
6-Gerente de Projetos
7-Trainee, Analista de projetos, marketing e Diretor de marketing
8-Trainee, Analista Comercial e Vice presidência
9- Presidente, diretora administrativa
10-Trainee, Diretor Administrativo, Diretor Vice Presidente, Presidente do Conselho.
11- Trainee, Diretora financeira, Diretora presidente
12-Trainee, Analista de desenvolvimento pessoal
13- Assistente administrativo e coordenador

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O quadro acima exibe a lista dos cargos ocupados pelos pós-júnior (participantes da autoavaliação) na Labotur, os cargos vão desde trainee a presidente do conselho. E pelo que se pode observar, a maioria ocupou vários cargos enquanto permanência na EJ, isso garante um acúmulo de experiências no campo prático, maior aquisição de conhecimentos, habilidades e comportamentos, portanto, maior probabilidade de desenvolver e construir competências, basta está aberto ao aprendizado.

Para Fleury e Fleury (2001), são inúmeras as formas de aprendizagem e cada pessoa se vê única nesse processo. Aprende-se lendo, ouvindo, aprende-se errando, aprende-se na prática, aprende-se vivenciando uma situação, aprende-se observando os outros. Ainda, segundo os autores, a aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa.

Gráfico 4- Tempo de permanência na EJ



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

O gráfico 4 acima aponta o tempo de permanência na Labotur, e pelo que podemos constatar, a maioria, 31% da amostra, pende para permanência de 1 a 2 anos, o qual podemos deduzir ser esse o período ideal para que o empresário júnior possa de fato

desenvolver aprendizado em cargos que vier a ocupar na EJ, que geralmente são trainee, analista e diretoria.

Já 23% permaneceram 2 anos ou mais. Como foi citado, a EJ é um ambiente de alta rotatividade, isso ocorre para que o graduando tenham a oportunidade de desenvolver aprendizado no campo prático, de acordo com sua área de atuação no mercado de trabalho. Atingindo esse objetivo, é a vez de dar oportunidade de aprendizagem a outro graduando.

Quanto aos 23% que permaneceram 6 meses, este é o período em que o empresário júnior inicia na EJ como Trainee e logo passa para um cargo de analista, a mudança para um cargo de diretoria ocorre após seis meses como analista. Diretores podem permanecer até um ano no cargo, pois são cargos estratégicos e exigem mais tempo para desenvolver aprendizado.

Quando perguntado aos pós-juniores se o tempo de permanência na EJ contribuiu para o desenvolvimento comportamental, 100% dos respondentes concordaram que SIM. A vivência empresarial contribui para desenvolver comportamentos, cujo tempo de permanência aliado a vontade de aprender é fundamental para esse fim.

Agora, apresentaremos os quadros da análise comparativa entre os dados recebidos no questionário de autoavaliação de pós-juniores, e avaliação, feita por parceiros, fornecedores e demais estudantes do curso (não-júnior).

Para os pós-juniores foi perguntado: Das competências gerenciais comportamentais descritas neste questionário, qual o nível de desenvolvimento, em uma escala de 1 a 5, durante sua permanência na Labotur?

Já para os avaliadores a pergunta foi: Das competências descritas neste questionário, observadas durante o exercício de parcerias e prestação de serviços pelos juniores da Labotur, na escala de 1 a 5, qual o nível de desenvolvimento, na sua opinião?

A primeira competência a ser analisada é:

1-RESPONSABILIDADE:

Quadro 7 - Competência Responsabilidade

Autoavaliação (Pós-juniores)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
			23,1%	76,9%
Avaliação (parceiros e demais estudantes do curso)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
		3,6%	32,1%	64,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Na análise do quadro 06 acima, na autoavaliação, 76,9% dos pós-juniores concordaram em Muito bom para o nível de desenvolvimento da competência, e 23,1% concordaram que é Bom. Quanto aos resultados da avaliação 64,3% dos respondentes concordaram que o desenvolvimento responsável da equipe Labotur é Muito bom, 32,1% concordaram que é Bom, e 3,6% concordaram que é Aceitável.

Diante do feedback pode-se inferir que os avaliadores consideram que a equipe cumpre suas funções na empresa de forma responsável, tendo em vista que ser competente não quer dizer possuir um rol de recursos, mas saber utilizá-los quando necessários, podemos assim dizer, que a equipe é competente quanto a ser responsável.

Porém, ressaltamos, mesmo diante dos bons resultados do feedback, a importância da busca por melhoria contínua sempre. Muitas empresas que são boas se acomodam com bons resultados, pondo em risco seus negócios, são muitos negócios do mesmo ramo concorrendo pela mesma fatia de mercado, o consumidor tem muitas opções de escolha, mas é o serviço de qualidade que vai influenciar em sua decisão final.

Dessa forma, mesmo sendo uma boa equipe, o peso de falhas recai sobre ela, não sobre esse ou aquele integrante, pois foi a unidade que conseguiu realizar determinado serviço. Então, se a equipe pecou em algum momento, e de alguma forma tal atitude desagradou um cliente, a responsabilidade é de toda equipe. No contexto de ações coletivas, a responsabilidade individual pode ser diluída, especialmente no que diz respeito a falhas estruturais desse coletivo. (NORMANDO, 2012).

2- TRABALHO EM EQUIPE:

Quadro 8 - Competência Trabalho em equipe

Autoavaliação (Pós-juniores)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
			23,1%	76,9%
Avaliação (parceiros e demais estudantes do curso)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
	3,6%	3,6%	32,1%	60,7%

Fonte: Dados pesquisa (2023)

Para análise no quadro 07 acima, na autoavaliação, 76,9% da amostra concordaram que o nível de desenvolvimento da competência é Muito bom, e 23,1% concordaram que é Bom. Quanto aos avaliadores, 60,7% concordaram que é Muito bom, 32,1% concordaram que é Bom, 3,6% para Aceitável, e outros 3,6% concordaram que é Ruim.

Neste cenário, apesar de alguns avaliadores concordarem com o nível Ruim e Aceitável, os resultados da avaliação são positivos para a equipe, que individualmente se autoavaliou em Muito bom e Bom. É premente nessa nova era que o trabalho em equipe faz toda diferença para os negócios das organizações, as quais características mudaram bastante, e os colaboradores precisam se integrar ao trabalho em equipe e se tornarem aptos a progredirem e com isso conseguir enfrentar os novos desafios. (PEREIRA, FREIRE e TRAVELIN, 2006).

No entanto, reiteramos que, mesmo a avaliação com resultados negativos inexpressivos, é preciso estar atento em relação ao retorno eficiente da competição de mercado ao qual se está inserido (Pereira, Freire e Travelin, 2006), importante é não se sentir confortável e procurar melhorar sempre, o que exige estímulo constante dos mecanismos de aprendizagem.

Lana e Ferreira (2007), atribuem vantagens competitivas e diferenciação ao maior entendimento do papel das competências nas organizações, mas o indesejável surge quando se adquire competências e se acomoda por possuí-las, esquecendo que somente o aprimoramento contínuo pode garantir consolidação das vantagens conquistadas.

### 3- BOA COMUNICAÇÃO

Quadro 9 - Competência Boa comunicação

<b>Autoavaliação (Pós-juniões)</b>				
<b>Muito Ruim</b>	<b>Ruim</b>	<b>Aceitável</b>	<b>Bom</b>	<b>Muito bom</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			<b>38,5%</b>	<b>61,5%</b>
<b>Avaliação (parceiros e demais estudantes do curso)</b>				
<b>Muito Ruim</b>	<b>Ruim</b>	<b>Aceitável</b>	<b>Bom</b>	<b>Muito bom</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		<b>3,6%</b>	<b>35,7%</b>	<b>60,7%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Para esta, o resultado da autoavaliação foi de 61,5% de concordância para o nível qualitativo Muito bom, e 38,5% para o nível Bom. Quanto a avaliação, 60,7% concordaram com Muito bom para o nível de desenvolvimento da competência, 35,7% concordaram em Bom, e 3,6% concordaram que é Aceitável.

Essa competência tem peso no processo de aprendizado na EJ, principalmente entre colaboradores que apresentam certo grau de dificuldade e comportamentos como: timidez e dificuldade para falar em público, mas que almejam cargos de diretoria, sendo necessário o enfrentamento de comportamentos que prejudiquem seu desenvolvimento, e procurar se envolver mais em atividades que impulsionem resultados positivos.

Um bom exemplo a ser citado são as dinâmicas com membros de outras EJs, que acontecem em eventos promovidos pela federação, e que junto a troca de informação (Benchmarking), objetiva desenvolver competências como relacionamento interpessoal e contribui para melhoria dos processos comunicativos.

Ninguém nasce competente, ser competente é uma questão de aprender e desenvolver determinada aptidão. Competências comportamentais são mais difíceis de desenvolver, porque é preciso querer desenvolvê-las, e as pessoas não são iguais, têm objetivos diferentes, portanto, predisposição a querer desenvolver melhor uma competência do que outra.

Ademais, durante permanência na EJ, mecanismos de aprendizagem são trabalhados, comportamentos podem ser estimulados, e o processo comunicativo aos poucos pode melhorar, tudo depende de se querer melhorar.

#### 4- ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO

Quadro 10 - Competência Planejamento e organização

Autoavaliação (Pós-juniores)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
		7,7%	53,8%	38,5%
Avaliação (parceiros e demais estudantes do curso)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
			39,3%	60,7%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

No quadro 09 acima, na autoavaliação, percebe-se graus de concordância menor dos pós-juniores em relação as demais competências já citadas, quanto a ser organizado. Nesta, 38,5% da amostra concorda com o nível Muito bom para o desenvolvimento da competência, 53,8% concordam que é Bom, enquanto que 7,7% concordam que é Aceitável. Quanto a avaliação, 60,7% dos respondentes concordaram que é Muito bom, outros 39,3% concordaram que é Bom. O que nos leva a considerar, de acordo com opinião dos avaliadores, que os juniores conseguem planejar e organizar bem suas atividades.

##### 5- SABER NEGOCIAR E PERSUADIR

Quadro 11 - Competência Saber negociar e persuadir

Autoavaliação (Pós-juniores)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
		38,5%	30,8%	30,8%
Avaliação (parceiros e demais estudantes do curso)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
		14,3%	46,4%	39,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

No quadro 10 acima, na autoavaliação, notamos também que para esta competência 30,8% concordaram com Muito bom para o nível de desenvolvimento, outros 30,8% concordaram que é Bom, já 38,5% da amostra concordam que o nível é Aceitável. Quanto aos avaliadores 39,3% concordaram que o nível de desenvolvimento da competência é Muito bom, 46,4% concordam que é Bom e 14,3% concordam que é Aceitável.

Nesta, mesmo não tendo concordâncias no nível Ruim, podemos perceber um certo grau de dificuldade para avaliar a competência em nível máximo, e no ambiente de trabalho essas atitudes comportamentais são extremamente importantes.

## 6- PROATIVIDADE

Quadro 12 - Competência Proatividade

Autoavaliação (Pós-juniores)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
		15,4%	46,2%	38,5%
Avaliação (parceiros e demais estudantes do curso)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
		10,7%	35,7%	53,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

No quadro 11 acima, 38,5% da amostra concordaram que o nível de desenvolvimento do comportamento proativo é Muito bom, 46,2% concordaram que é Bom, enquanto que 15,4% concordaram que é Aceitável. Já na percepção dos avaliadores 53,3% concordaram que o comportamento proatividade é Muito bom, 35,7% concordaram que é Bom, e 10,7% concordaram que é Aceitável.

## 7- CONSEGUE ADMINISTRAR CONFLITOS

Quadro 13 - Competência Administrar conflitos

Autoavaliação (Pós-juniores)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
		15,4%	30,8%	53,8%
Avaliação (parceiros e demais estudantes do curso)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
		10,7%	50%	39,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

No quadro 12 acima, de acordo com dados, na autoavaliação 15,4% concordaram que o nível de desenvolvimento da competência é Aceitável, 30,8% concordam que é Bom e 53,8% concordam que é Muito bom. Quanto a avaliação, 39,3% concordaram que é Muito Bom, 50% concordaram que é Bom, e 10,7% concordaram que é Aceitável.

Nesta, percebe-se que os pós-juniores, apesar de pouco mais da metade concordarem que o desenvolvimento é Muito bom, boa parte não se sente os experts no assunto, a aptidão para essa atitude incide no poder de negociação e persuasão competência necessária à capacidade de gerenciar conflitos, que por sua vez incide na capacidade de liderança. Vemos isso também, na avaliação que não é Ruim, entretanto, pende mais para não ser Muito bom.

## 8- CAPACIDADE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Quadro 14 - Competência Empreendedorismo e Inovação

Autoavaliação (Pós-juniores)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
		25%	33,3%	41,7%
Avaliação (parceiros e demais estudantes do curso)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
		7,1%	35,7%	57,1%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Para esta competência, analisamos os dados como uma crescente no seu desenvolvimento, na autoavaliação 25% da amostra concordaram que é Aceitável o nível da capacidade de empreender e inovar, 33,3% concordam que é Bom, e 41,7% concordam que é Muito bom. Na avaliação, 7,1% dos respondentes concordaram que é Aceitável, 35,7% concordaram que é Bom, e 57,1% concordaram que é Muito Bom.

## 9- HUMILDADE

Quadro 15 - Competência Humildade

Autoavaliação (Pós-juniores)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
		7,7%	53,8%	38,5%
Avaliação (Parceiros e demais estudantes do curso)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
		17,9%	25%	57,1%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Quanto ao desenvolvimento da competência humildade, o quadro acima aponta, de acordo com a autoavaliação, que 38,5% da amostra considera Muito bom o nível de desenvolvimento, 53,8% concorda em Bom e 7,7% concorda que é Aceitável. Para os

avaliadores, a maioria 57,1% concorda que o nível da competência é Muito bom, 25% concordaram que é Bom, e 17,9% concordaram que é Aceitável.

#### 10- ESPÍRITO DE LIDERANÇA

Quadro 16 - Competência Espírito de liderança

Autoavaliação (Pós-juniores)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
	7,7%	7,7%	15,4%	69,2%
Avaliação (Parceiros e demais estudantes do curso)				
Muito Ruim	Ruim	Aceitável	Bom	Muito bom
1	2	3	4	5
		3,6%	39,3%	57,1%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

De acordo com quadro 15 acima, 69,2% dos respondentes da autoavaliação concordaram que o desenvolvimento de aptidão espírito de liderança é Muito bom, 15,4% concordaram que é Bom, 7,7% concordaram que é Aceitável e outros 7,7% concordaram que o nível de desenvolvimento da competência é Ruim. Já em comparação com a avaliação, a maioria dos avaliadores 57,1% concordaram que o nível é Muito bom, 39,3% concordaram que é Bom, e 3,6% concordaram que é Aceitável.

Percebe-se nesta análise, que tanto na autoavaliação, quanto na avaliação, a julgar pelo grau de concordância da maioria dos respondentes, que o desenvolvimento da competência é Muito bom, inferindo assim, que os pós-juniores tenham capacidade para ocupar funções que incidem necessidade de liderança.

Na Labotur, o espírito de liderança é uma competência a ser observada e trabalhada logo em processo de seleção, isso é pensado devido à alta rotatividade na EJ havendo a necessidade de que o colaborador que tenham essa aptidão, seja desenvolvida para que futuramente possa liderar a equipe.

Seguindo para o desfecho da nossa análise e discussão de dados, em relação as contribuições, na pesquisa também perguntamos aos pós-juniores, quanto ao desenvolvimento de competências comportamentais na EJ, se alguma delas, de alguma forma, contribuiu para melhoria da capacidade de realização de funções em rotinas, quer seja pessoal, quer seja profissional. Para a questão, 100% dos respondentes disseram que SIM.

Para justificar essa questão, foi solicitado aos pós-juniores que relatassem as contribuições das competências desenvolvidas em rotinas. Para análise utilizamos a técnica temática ou categorial de Bardin (2016), para melhor compreensão do discurso.

Quadro 17 - Análise de contribuições de competências

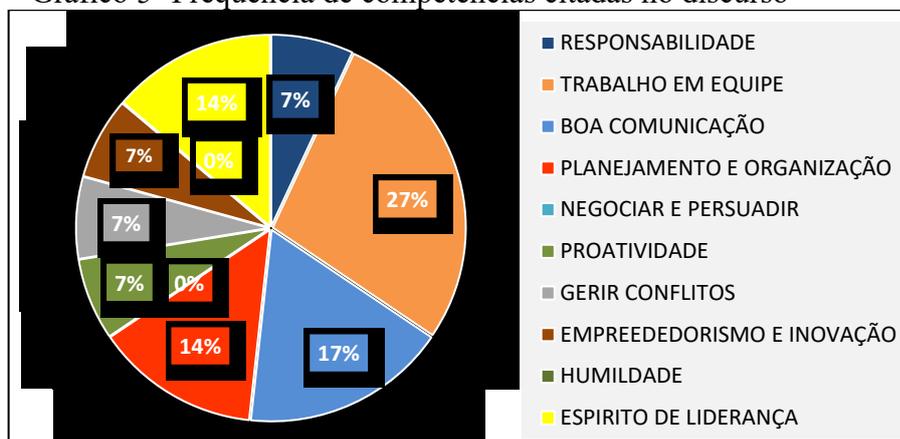
Atitudes/ Competências Comportamentais	Nº de Citações/ Frequência	Relatos de pós-juniores sobre as contribuições  Unidade de registro
Responsabilidade	2 / 7%	PJ1 - Desenvolvimento de habilidades como <b>trabalho em equipe, proatividade e liderança</b> para vida pessoal e definição da área do turismo a seguir.
Trabalho em equipe	8 / 27%	PJ2 - <b>Liderança e comunicação</b> para grandes grupos, contribuindo para maior aproximação com o mercado maranhense.
Boa comunicação	6 / 17%	PJ3 - Muitas das atribuições lapidadas adquiri em <b>convívio com a equipe</b> e a necessidade de me reinventar como profissional enquanto fazia parte do movimento.
Organização e planejamento	4 / 14%	PJ4 - <b>Em equipes que lidero, preciso gerir conflitos</b> algumas vezes, e tudo que vivenciei na EJ de certa forma contribuiu para a profissional <b>responsável</b> que sou hoje.
Saber negociar e persuadir	0	PJ5 - <b>Planejamento, gerenciamento de tempo</b> , resiliência e <b>proatividade</b> .
Proatividade	2 / 7%	PJ6 – Com a <b>boa comunicação</b> consegui visualizar que minha área de trabalho dos sonhos é o marketing, a partir das boas experiências e desafios que encontrei na EJ.
Consegue administrar conflitos	2 / 7%	PJ7 - [...] <b>A liderança</b> foi uma das principais competências desenvolvidas. <b>E trabalhando em equipe pude compreender mais sobre gestão de pessoas.</b> [...] Foi através das experiências que tive ali que senti ainda mais coragem para <b>abrir minha própria empresa em 2021</b> . É desafiador, mas vale muito a pena.
Capacidade de empreendedorismo e inovação	2 / 7%	PJ8 - [...] <b>desenvolvimento do empreendedorismo, trabalho em equipe e de muito network</b> . Me desenvolvi tanto de forma pessoal, como profissional.
Humildade	0	PJ9 - As principais competências desenvolvidas foram <b>organização e trabalho em equipe</b> , tanto na vida pessoal, quanto na vida profissional..., ajudaram a me destacar no mercado de trabalho sabendo dar prioridade ao que é urgente.
Espírito de liderança	4 / 14%	PJ10 - Aprendi a <b>lidar com conflitos</b> diariamente, <b>organizar e planejar</b> minhas atividades, me <b>comunicar melhor</b> , além de conseguir <b>trabalhar em equipe</b> .
		PJ11 - Considero a experiência na EJ como meu primeiro trabalho, contribuiu no desenvolvimento de habilidades como <b>organização e planejamento</b> . Até então eu não sabia como era a vivência dentro de uma empresa, e foi na Labotur que de certa forma me preparei para o mercado de trabalho.

P12 – Ética, respeito as regras e postura profissional.

P13 - Dentre as competências destaco **responsabilidade, trabalho em equipe e boa comunicação**. Eu sempre fui muito tímida e tinha muita dificuldade de falar com os outros, mas participando da EJ pude mudar um pouco disso com a equipe e participando de eventos e projetos...

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Gráfico 5- Frequência de competências citadas no discurso



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Podemos observar no quadro 16 acima, por meio dos relatos, que a vivência na EJ contribui tanto para formação pessoal, quanto para a profissional, como a escolha de carreiras a seguir e cumprimento de funções no ambiente de trabalho, etc., e que dentre as competências comportamentais analisadas na pesquisa, as mais citadas nos discursos, como mostra o gráfico 5, foram nesta sequência: trabalho em equipe, boa comunicação, planejamento e organização e espírito de liderança.

Como visto, o trabalho em equipe encabeça a lista de competências comportamentais citadas, o que nos possibilita o entendimento do quanto é importante para o convívio com os demais integrantes e necessária no ambiente de trabalho, contribuindo para o alcance dos objetivos e metas estipulados. Saber trabalhar em equipe é fundamental para o ajuste adequado das relações corporativas.

Em comparação com resultado de pesquisa realizada por Valadão Júnior, Almeida e Medeiros (2014), em uma EJ de administração no estado de Minas, o trabalho em equipe também teve percentual expressivo dentre as competências comportamentais estudadas, na percepção dos entrevistados por sua importância no contexto organizacional. A pesquisa foi realizada com egressos da EJ, os métodos utilizados foram de observação, para identificar competências requeridas, e entrevistas.

Conforme Kalleder (2012), essa competência apresenta uma condição da qual não nos dá alternativa, a de que precisamos nos acostumar ao trabalho em equipe e exercemos essa aptidão de forma natural e produtiva ou ficaremos excluídos do ambiente empresarial.

Quanto as demais competências mais citadas nos discursos dos pós-juniores da EJ Labotur, boa comunicação, planejamento e organização e espírito de liderança são comportamentos que precisam ser somados para eficiência do trabalho em equipe. Kalleder (2012) diz ainda, que cada indivíduo é único com suas habilidades, conhecimentos e emoções, e que a principal ideia do trabalho em equipe é a complementação dessas aptidões para atingir os objetivos organizacionais.

A boa comunicação é importante para o desempenho do trabalho em equipe e sua eficácia se dá por meio de retornos constantes para avaliar os resultados e promover correções, cabendo as lideranças estabelecer subsídios para incentivar e manter a união dos participantes. Já planejamento e organização são importantes para que o trabalho em equipe seja eficiente e eficaz (KALLEDER, 2012; WEGNER, et.al., 2015).

As competências comportamentais negociação e persuasão, e humildade não foram citadas nos relatos, mas não deixam de ser importantes e agregam bastante às organizações e principalmente nas relações pessoais. Um líder precisa desenvolver essas competências para liderar uma equipe, sendo a negociação uma competência importante para que haja consenso e esforço entre os membros no alcance de objetivos. (KALLEDER, 2012).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de competências no ambiente Empresa Júnior visa contribuir para melhoria do desempenho acadêmico e profissional. Assim, para as considerações finais desta pesquisa, trazemos o proposto alcançado em cada objetivo específico:

- Primeiramente, para entendermos melhor como cada competência funciona, descrevemos suas características com auxílio de conteúdo encontrado em plataforma especializada em gestão de pessoas, a Twygo. Adaptamos as competências gerenciais comportamentais requeridas na EJ às competências sugeridas nesta plataforma, algumas delas surgem em duplas, achamos melhor não mudar e trabalharmos a ideia de suporte de uma para melhor desempenho da outra. No caso planejamento e organização, negociação e persuasão, empreendedorismo e inovação. No total foram 13 competências. Em seguida fizemos um compilado com o conceito de cada soft skill, de acordo com trabalhos já publicados de alguns autores especializados;

- Já no segundo objetivo, na análise comparativa entre autoavaliação e avaliação, comparamos os graus na autoavaliação, como cada egresso da Labotur observa o desenvolvimento de sua conduta diante de cada soft skill. Quanto a avaliação, encontramos uma preocupação em relação a avaliar competência comportamental que incide em observação. Assim, a avaliação recai sobre como o avaliador observa conduta da equipe em relação a cada soft skills mediante parcerias e realização de serviços;

- Por último, identificamos as competências importantes e necessárias, diante da opinião de cada pós-júnior, que pelas experiências adquiridas na EJ contribuíram para melhoria no desempenho e produtividade em atividades laborais dos mesmos. São elas: trabalho em equipe, foi a que mais se destacou, seguida de boa comunicação, planejamento e organização e espírito de liderança.

Ainda, mesmo constatando que as atitudes comportamentais ou soft skills sejam consideradas o diferencial competitivo para garantir empregabilidade, Kalleder (2012) diz que a competência trabalho em equipe não é considerada mais um diferencial competitivo para o profissional, mas uma aptidão necessária para não ficar fora do ambiente cooperativo.

O desenvolvimento profissional da competência comportamental trabalho em equipe, também favorece o desenvolvimento pessoal levando em consideração a sinergia e engajamento que o próprio ambiente organizacional da EJ produz, e que aliada a outras

competências citadas, como boa comunicação, organização e planejamento, e liderança compartilhada estimulam um ambiente mais produtivo.

Como toda organização, na EJ também ocorrem problemas de natureza interpessoal, conflitos, pessoas que não sabem ou não gostam de trabalhar em equipe, pessoas desorganizadas, etc., e pelo que concluímos da análise comparativa, competências como saber negociar/persuadir e gerir conflitos não tiveram, de acordo com a avaliação, a maioria desenvolvimento Muito bom.

Cada indivíduo é único, com seus problemas, medos e objetivos distintos, como foi relatado no texto, o que faz com que as relações interpessoais estejam dentre as maiores dificuldades de se conseguir gerir em um ambiente de trabalho, sendo necessário articular conhecimentos e vivências para lidar com as mais variadas situações.

Os resultados obtidos neste estudo podem contribuir para ampliar ferramentas de aprendizagem na EJ Labotur, aliando as soft skills ao processo de identificar tais aptidões, desenvolver e avaliar o desempenho em resultados diante de projetos e serviços realizados pelos juniores, individual e em equipe, entre líderes e liderados. Além disso, contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional.

Outra consideração a se fazer parte foi a limitação de material de pesquisa e documental em relação a estudos sobre o assunto realizado em outras EJs de turismo, e na própria EJ Labotur, que trouxesse trajetória, conhecimento produzido, lista de parceiros, fornecedores e associados que passaram pela EJ, o que nos leva a sugerir a criação de um banco de dados que forneça arguição possibilitando estudos futuros sobre a empresa.

Para tanto, julgamos necessário a continuidade em estudos mais aprofundados sobre o assunto na EJ de turismo, posto que o curso possui uma empresa em suas dependências, um ambiente fértil para o desenvolvimento de pesquisas relacionadas a gestão (proposto para formação acadêmica do turismólogo) e não se vê empenho em explorar esse potencial como devia, isso favoreceria a academia e principalmente os juniores em sua antecipada desenvoltura com a atividade mercadológica.

## REFERÊNCIAS

ABTD - **O PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL**: indicadores e tendências em gestão de t&d. 15<sup>o</sup> edição 2020/2021 Disponível em: <https://abtd.com.br/documents/pesquisa-2020-21.pdf> Acesso em: 16 abril 2023

AGÊNCIA BRASIL – **Falta de cursos de qualificação afasta jovens do mercado de trabalho**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2023-03/falta-de-cursos-de-qualificacao-afasta-jovens-do-mercado-de-trabalho> Acesso em: 14 abril 2023

ÁVILA, R. N., COUTO, S. V. O. **A importância do trabalho em equipe: uma revisão de literatura**. Anápolis: Faculdade Católica de Anápolis - Instituto Superior de Educação Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional - Anápolis, 2013.

BARDIM, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTOS, K. S. O. **Diagnóstico das principais competências comportamentais em gestores que atuam em organizações nacionais e multinacionais, dos segmentos industrial, financeiro e de serviços no estado de São Paulo**. Piracicaba: Universidade Metodista de Piracicaba - Faculdade de Gestão e Negócios, 2018.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 12<sup>a</sup>. ed. rev. São Paulo: Senac, 2007.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. RAE - vol. 44 - nº 1 – Jan/Mar/2004.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competência nas organizações: Uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista eletrônica de gestão organizacional**, Recife, ano 2008, v. 6, n. 1, ed. 3, p. 321-342, 2008. ISSN - 1679-1827

BRASIL - MINISTÉRIO DO TURISMO. **Diretrizes Nacionais para Qualificação em Turismo** – DNQT. 2015

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional de Turismo** – PNT (2018-2022).

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Política Nacional de Qualificação no Turismo** - PNQT.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Pequenos negócios movimentam o turismo no Brasil**. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/pequenos-negocios-movimentam-o-turismo-no-brasil> Acesso em: 02 maio 2022

BRASIL. **Relatório de economia criativa 2010**: economia criativa uma, opção de desenvolvimento. Brasília: Secretaria da Economia Criativa/Minc; São Paulo: 2012 Itaú Cultural. 424 p.

BRITO, L.; PAIVA, L.; LEONE, N. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, jan./jun. 2012.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. – 3. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV. 2009

CBEJ - Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **CONHECENDO O MEJ** (2015). Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/crej/files/2012/09/DNAJu%CC%81nior-Livro-I-Conhecendo-o-MEJ.pdf> Acesso em: 30 abr. 2022

CBEJ – Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Como funciona uma Empresa Júnior**. (2020) Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/conteudos/como-funciona-uma-empresa-junior-descubra-agora> Acesso em: 27 mai. 2022

CESCONETTO, S. M. M.; NUNES, S. T.; MORETTO NETO, L. As empresas juniores no desenvolvimento de competências gerenciais. *Revista de Administração da UEG, Aparecida de Goiânia*, v.3, n.2, jul./dez. 2012

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio - 2. ed. rev. e atualizada. – São Paulo: Saraiva. 2007.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. - 8.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009,

COELHO, A. M. **Gestão de negócios turísticos**. Rio de Janeiro: FGV, 2013. 80 p.

CÔRTE REAL, M. **Gestão empresarial**. - Ed., rev. - Curitiba, PR: IESDE Brasil. 2012. 162 p.

CRUZ, M. T. S.; DE MORAES, I. M. M. Empreendedorismo e Resiliência: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. **Revista Pensamento & Realidade**, Ano XVI– v. 28 n° 2/2013

CUENCA, R., TOMEI, P. A., MELLO, S. F. **A humildade nas organizações: um estudo bibliométrico**. *Cad. EBAPE.BR*, v. 20, n° 5, Rio de Janeiro, set./out. 2022

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional** / vol. 6 - Edição Especial - 2013

DAL PAIVA, A. R. et al. **Empresa Júnior**: Um Laboratório de Aprendizagem como Diferencial para a Formação Acadêmica. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de nov. de 2006.

SILVA, D. L. B.; DE ALMEIDA. G. M. P.; FERREIRA, L. B. Desenvolvimento de competências em Empresa Juniores: a experiência dos líderes nas EJs da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) – XII **Seminário Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo** – ANPTUR, 2015

DEVESA, L. M. **A importância da comunicação no contexto organizacional.** Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais. Setúbal, 2016

DIÁRIO DO COMÉRCIO - **Fatores comportamentais podem levar ao sucesso ou à demissão.** Em 16/03/2022. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/gestao/fatores-comportamentais-podem-levar-ao-sucesso-ou-a-demissao/> Acesso em: 06 jan. 2023

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor.** – Rio de Janeiro: Sextante. 2008.

DRUCKER, P. F. **O gestor eficaz.** Tradução de Jorge Fortes; revisão técnica Sandra R. H. Mariano, Jocy Moraes. - Rio de Janeiro: LTC. 2011.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios.** Tradução de Carlos J. Malferrari. – Ed. ver. – São Paulo, SP: Cengage Learning, 2016

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna** - 1. ed. - 4. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2007

EJAD - **Empresa Júnior de Administração, apoiada pela FAPEMA, completa 20 anos de mercado.** Disponível em: <https://www.fapema.br/empresa-junior-de-administracao-apoiada-pela-fapema-completa-20-anos-de-mercado-2/> Acesso em: 01 maio 2022

ESTATUTO SOCIAL DA LABOTUR – **EMPRESA JÚNIOR DE TURISMO UFMA** – Reg. nº 10272/2016

FEJESP – Federação de Empresas Júniores do Estado de São Paulo. **Qual o papel do professor orientador no dia a dia de uma Empresa Júnior?** 2021. Disponível em: <https://fejesp.org.br/2021/08/23/qual-o-papel-do-professor-orientador-no-dia-a-dia-de-uma-empresa-junior> Acesso em: 18. Maio 2022

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição Especial 2001: 183-196

GASTAL, S. **Turismo: 9 Propostas para um saber fazer.** Porto alegre. EDIPUCRS. 2000

GEM - **Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2019** Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores - Curitiba: IBQP, 2020.

GODOY, A.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.

GOVERNO FEDERAL – **LEI Nº 13.267, DE 6 DE ABRIL DE 2016.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113267.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113267.htm) Acesso em: 14 maio 2022

HALLAL, D. R.; MULLER, D. A Embratur e os Cursos Superiores de Turismo no Brasil, 1970 – 1976. **Revista Rosa dos Ventos** 6(2) 164-179, abr-jun, 2014 Os autores 2014 ISSN: 2178-9061 Associada ao Programa de Mestrado em Turismo, hospedada em: <http://ucs.br/revistarosadosventos>

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; **Perfil da mão de obra do turismo no Brasil nas atividades características do turismo e em ocupações**. Margarida Hatem Pinto Coelho e Patrícia A. Morita Sakowski (org.) Texto para discussão. Brasília, 2014.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; **Mercado de trabalho: conjuntura e análise**. ISSN 1676-0883. Ministério do Trabalho: Brasília, 2020.

JORDÃO, S. **A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado**. Ilustrações Denise Moura Santos/ Eduardo Barros. Contagem - Santa Clara, 2007

KALLEDER, H. **A importância do trabalho em equipe no ambiente cooperativo**. FABE em revista – Faculdade Bertioga, São Paulo – Vol.3 N°3, ago./out. 2012

KAMIA, M., PORTO, J. B. Comportamento Proativo nas Organizações: O Efeito dos Valores Pessoais. **PSICOLOGIA: CIÊNCIA E PROFISSÃO**, 2011, 31 (3), 456-467

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2012.

LABOTUR - **Labotur e professores da UFMA realizam o 2º momento do trote ambiental**. 2011. Disponível em: <http://ejlabotur.blogspot.com/2011/04/labotur-e-professores-da-ufma-realizam.html> Acesso em: 02 jun. 2022.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: impactos na gestão de pessoas**. Disponível em: <https://portaladm.estacio.br/media/4355/2-gestao-competencias-impactos-gestao-pessoas.pdf> Acesso em: 29 abril 2023.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. - Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 136p.

LOPES, R. M. **Gestão do conhecimento: o desafio de um novo paradigma como alternativa estratégica para implantação na Câmara dos Deputados**. Monografia (Especialização em Desenvolvimento Gerencial) – Secretaria de Empreendimentos, Universidade de Brasília, Brasília, DF. 2002.

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia**. Tradução Carlos Szlak. – São Paulo: HSM Editora. 2012.

MANUAL DE EMPRESAS JÚNIOR. São Cristóvão, SE. 2020

MARANHÃO JÚNIOR. Disponível em: <https://br.linkedin.com/company/maranhaojuniorr> Acesso em: 01 maio 2022

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. - São Paulo: Atlas. 2003

MARINHO-ARAÚJO, C. M.; ALMEIDA, L. S. **Abordagem de competências, desenvolvimento humano e educação superior**. Psicologia: Teoria e Pesquisa Vol. 32 n. esp., pp. 1-10. 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Brasil). **Diretrizes Curriculares: Cursos de Graduação**. Resolução CNE/CES nº13, de 24 de novembro de 2006. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Turismo, Brasília: Diário Oficial da União, ano 2006, v. 1, p. 96, 28 nov. 2006. Disponível em: [portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces13\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces13_06.pdf). Acesso em: 27 jul. 2022.

MORAES, F. C. C. **Formação de competências**. – 3. ed. - Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2013.

NASCIMENTO, S. S. et al. **Instrumento de Avaliação de Competências Aplicando a Lógica Paraconsistente Anotada Evidencial** Et. Research, Society and Development, v. 10, n. 4, e7610413444, 2021.

NORMANDO, P. C. **Um breve estudo sobre o conceito de responsabilidade**. Intuitio ISSN: 1983-4012. Porto Alegre Vol.5 – Nº. 2 Novembro, 2012 p. 249-265

ORUCA, H. G., ROCHA, M. D. **Gestão de conflitos no ambiente de trabalho nas empresas de pequeno e médio portes**. CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ANÁPOLIS, Anápolis – GO, 2021

PAGE, S.; ATELJEVIC, J.; ALMEIDA, M. V. **Turismo e empreendedorismo**. Tradução Andrea Kogan. - Rio de Janeiro: Elsevier. 2011.

PANTOJA, M. J. **Gestão por competências**. Brasília: Enap, 2015 189 p.

PEREIRA, M. A. A.; FREIRE, J. E.; TREVELIN, A. T. C. Uma visão atualizada sobre a importância do trabalho em equipe nas organizações. **INTERFACE TECNOLÓGICA** - v.3 - n.1 – 2006

PICCHIAI, Djair. **Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.4, n.3, p.73-89, 2010 (set/dez)

PIMENTEL, T. D.; PIMENTEL, M. P. C.; VIDAL, P. J. Políticas públicas de turismo numa perspectiva normativa comparada: os casos de Brasil e Espanha - PASOS. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, vol. 15, núm. 2, abril, 2017, pp. 293- 310

PLANO MAIOR 2020. **Plano estratégico de turismo no Maranhão (2012)**. Relatório final

POLIDORO NETO, J. S. O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS EM PEQUENAS E GRANDES EMPRESAS. FATEC Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá. São Paulo [s.d.]

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

RAMOS, M. G. G. et al. **ENSINO SUPERIOR EM TURISMO NO BRASIL: DA EXPANSÃO À DIVERSIFICAÇÃO. BOOK OF PROCEEDINGS VOL. I – INTERNATIONAL CONFERENCE ON TOURISM & MANAGEMENT STUDIES – ALGARVE**, 2011

RAMOS, C. C. et al. Uma abordagem comportamental para a descrição de competências em uma instituição pública federal. **Revista Perspectiva**. 2016, vol. 7, nº 1, pp.133-146.

REIS, G. F. GUTIERREZ, A. Desenvolvimento de competências multifuncionais na hotelaria. Observatório de Inovação do Turismo – **Revista Acadêmica Volume III – Número 2 – Junho de 2008**

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. - 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUBIO, D. et al. **Negociação e persuasão: técnicas para geração de lucros e ampliação de mercado**. [s.d.] Disponível em: [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170531140135.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170531140135.pdf)

SANT'ANNA, A. S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? Fundação Getúlio Vargas – **Escola de Administração de Empresas de São Paulo. RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2008

SEBRAE - **Estudo de competitividade de produtos turísticos** / Organizador Luiz Gustavo Medeiros Barbosa. – Brasília, DF. 2011

SEBRAE – Empresa Júnior – **O que é? E como funciona?** Saiba por que é cada vez mais importante investir em empresas júnior nas universidades, e o incentivo dessa modalidade na vivência profissional. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/empresa-junior-o-que-e-e-como-funciona> Acesso em: 09 nov. 2021

SEBRAE - Empresas Juniores e o empreendedorismo universitário. **Conheça as empresas juniores, como funcionam e as oportunidades que oferecem a jovens ainda em seus anos de formação superior**. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/empresas-juniores-e-o-empreendedorismo-universitario> Acesso em: 15 nov. 2021

SEBRAE – **Pequenos negócios são a essência do turismo nacional**. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-sao-a-essencia-do-turismo-nacional,ccec5ee1002eb610VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 02 maio 2022

SEBRAE – **Pequenos negócios são responsáveis por quase 60% dos empregos gerados** em março. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-sao-responsaveis-por-quase-60-dos-empregos-gerados-em-marco> Acesso em: 02 maio 2022

SEBRAE – **A importância da marca para o sucesso do negócio.** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/importancia-da-marca-para-sucesso-do-negocio,48f9634e2ca62410> Acesso em: 13 maio 2022

SEBRAE - **A importância da tecnologia para o turismo.** 2017. Disponível em: <https://sebraemg.com.br/blog/a-importancia-da-tecnologia-para-o-turismo/> Acesso em: 08 jun. 2022

SEBRAE - **Planejamento e organização do trabalho:** a dupla dinâmica do sucesso. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planejamento-e-organizacao-do-trabalho-a-dupla-dinamica-do-sucesso> Acesso em : 16 jan. de 2022

SILVA, D. L. B.; ANDRADE, D. A. C. (2013). Experiências de Sucesso em Empresas Juniores: a formatação dos roteiros turísticos oficiais da 64ª Reunião Anual da SBPC pela E.J. Lobotur (UFMA). **Anais do X Seminário ANPTUR.**

SILVA, D. L. B.; DE ALMEIDA. G. M. P.; FERREIRA, L. B. Desenvolvimento de competências em Empresa Juniores: a experiência dos líderes nas EJs da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) – **XII Seminário Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR, 2015**

SILVA, D. L. B.; SOUSA, N. C. & MONTEZANO, L. Competências necessárias aos profissionais do mercado hoteleiro sob a ótica de atores sociais do turismo de São Luís do Maranhão. **Revista de Turismo Contemporâneo**, 10(2), 256-276. 2022 <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2022v10n2ID25733>

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. – **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia** (ISSN 2317-0123 On-line), São Paulo, Brasil, V. 15, p. 1-16, outubro, 2014

SILVEIRA, C. E.; MEDAGLIA, J. N.; NAKATANI, M. S.M. O mercado de trabalho dos egressos de cursos superiores em turismo: comparações dos dados de 2012 – 2018. **RBTUR**, São Paulo, 14 (2), p. 83-94, maio/ago. 2020

THOME, L; AQUINO, C. T. M. Desafios da gestão empresarial de empresas juniores: um estudo de caso sobre suas práticas. **Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia**, v. 4, Edição Especial EIC 2019, p. 6-219, jun. 2020.

TWYGO - **O que são Competências Gerenciais e quais são indispensáveis para um bom líder?** Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/competencias-gerenciais/> Acesso em 23 nov. 2022.

UFMA - **Começa o Encontro Maranhense de Empresas Juniores. 2002.** Disponível em: <https://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/noticias/noticia.jsf?id=93> Acesso em: 09 jun. 2022

UFMA - **Projeto Pedagógico do Curso de Turismo.** São Luís. 2008.

UFMA - **Labotur completa 20 anos de fundação.** 2014. Disponível em: <https://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/noticias/noticia.jsf?id=43865> Acesso em: 01 maio 2022

UFMA - **Aprovada resolução de empreendedorismo e empresas juniores na UFMA.** 2021. Disponível em: <https://portalpadrao.ufma.br/site/noticias/aprovada-resolucao-de-emprendedorismo-e-empresas-juniores-na-ufma> Acesso em: 04 jun. 2022

VALADÃO JÚNIOR, V.M.; ALMEIDA, R.C.; MEDEIROS, C. R. O. **EMPRESA JÚNIOR: espaço para construção de competências.** ADMINISTRAÇÃO: ENSINO E PESQUISA RIO DE JANEIRO V. 15 No 4 P. 665– 695 OUT NOV DEZ 2014

VALLS, J.-F. **Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis:** Tradução Cristiano Vasquez e Liana Wang. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 232 p.

VIEIRA, G. H. B. **Políticas públicas para o turismo no Nordeste, o PRODETUR no Maranhão.** São Luís. UFMA. 2005.

VILELA, N. S. A contribuição do feedback para a avaliação da aprendizagem no contexto universitário. **3º SIMPÓSIO AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR,** Florianópolis - SC, 2017.

WECKER, A. C.; FROEHLICH, C. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS:** Uma Análise do Processo Seletivo de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Perspectivas Contemporâneas,** v. 12, n. 3, p. 75-96, set./dez. 2017.

WEGNER, R. S. Trabalho em equipe: diferencial estratégico para mercados altamente competitivos. **XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO** Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.

**APÊNDICE****ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PÓS-JUNIORES LABOTUR**

1- GÊNERO

 MASCULINO     FEMININO

2- FAIXA ETÁRIA

 20 A 23 ANOS 24 A 26 ANOS 27 A 30 ANOS 31 OU MAIS

3- PERÍODO DO CURSO EM QUE PASSOU A FAZER PARTE DA EJ:

4- CARGO (S) QUE EXERCEU NA EJ.

5- DURAÇÃO DO TEMPO EM QUE PERMANECEU NA EJ:

 6 MESES 12 MESES 1 A 2 ANOS 2 ANOS OU MAIS

6- O TEMPO EM QUE PERMANECEU NA EJ DE TURISMO LABOTUR CONTRIBUIU PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS?

 SIM     NÃO

7- DENTRE AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS COMPORTAMENTAIS DESCRITAS ABAIXO, QUAL O NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO, EM UMA ESCALA DE 1 A 5, DURANTE SUA PERMANÊNCIA NA EJ DE TURISMO?

1- RESPONSABILIDADE

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

2- TRABALHO EM EQUIPE

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

3- COMUNICAÇÃO

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

4- ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

5- SABER NEGOCIAR E PERSUADIR

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

## 6- PROATIVIDADE

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

## 7- CONSEGUE GERENCIAR CONFLITOS

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

## 8- CAPACIDADE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

## 9- HUMILDADE

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

## 10- ESPÍRITO DE LIDERANÇA

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

8- O DESENVOLVIMENTO DE ALGUMA DESSAS COMPETÊNCIAS, DESCRITAS ACIMA, CONTRIBUI PARA MELHORIA DA CAPACIDADE DE REALIZAÇÃO DE FUNÇÕES EM SUA ROTINA DIÁRIA, SEJA PESSOAL OU PROFISSIONAL?

( ) SIM ( ) NÃO

8.1- A RESPOSTA ACIMA FOI SIM, PODERIA DESCREVER, DE QUÊ FORMA OCORRE ESSA CONTRIBUIÇÃO?

ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO APLICADO A PARCEIROS, FORNECEDORES E  
DEMAIS ESTUDANTES DO CURSO

- DENTRE AS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS DESCRITAS ABAIXO,  
OBSERVADAS DURANTE O EXERCÍCIO DE PARCERIAS E PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇOS PELOS JUNIORES DA LABOTUR, NA ESCALA DE 1 A 5, QUAL O  
NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO, NA SUA OPINIÃO?

1- RESPONSABILIDADE

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

2- TRABALHO EM EQUIPE

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

3- COMUNICAÇÃO

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

4- ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

5- SABER NEGOCIAR E PERSUADIR

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

6- PROATIVIDADE

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

7- CONSEGUE GERENCIAR CONFLITOS

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

8- CAPACIDADE DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

9- HUMILDADE

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom

10- ESPÍRITO DE LIDERANÇA

Muito Ruim 1 2 3 4 5 Muito Bom