

# A APRENDIZAGEM DO ALUNO INSERIDO EM EMPRESA JÚNIOR

## THE LEARNING PROCESS OF STUDENTS INSERTED IN A JUNIOR ENTERPRISE

ZILLOTTO, Denise Macedo<sup>1</sup>

BERTI, Ariete Regina<sup>2</sup>

### RESUMO

A integração do graduando em práticas profissionais é uma prerrogativa do percurso universitário, estabelecendo a primazia do conhecimento aplicado e utilitário como qualificador para a aprendizagem. A partir do relato de consultoria realizada em empresa júnior visa-se discutir as potencialidades de aprendizado oportunizado ao aluno mediante sua inserção nesse tipo de organização, apontando as peculiaridades da estrutura e do funcionamento dessas instituições. Os instrumentos utilizados para o desenvolvimento da consultoria foram observações participantes, entrevistas e pesquisa de documentos e manuais. A perspectiva de um envolvimento genuíno do aluno, fruto de sua escolha diante das possibilidades de inserção no mercado de trabalho e de percurso de formação, aponta para uma prática valorosa no sentido da implicação do discente como protagonista de sua história profissional. Não obstante, as complexidades existentes no mundo do trabalho já estão presentes nessa prática, acarretando desafios maiores pela dupla dimensão estudante-profissional que está presente em sua atuação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Aprendizagem. Empresa júnior. Graduação. Organizações.

### ABSTRACT

The integration of graduate students in professional practices is a prerogative of the university course, establishing a primacy of applied and utilitarian knowledge as a qualifier for learning. From the report of a consultancy performed in a junior enterprise, this study aims to discuss the potential of the learning offered to the students along its insertion in an organization like this, pointing out the structure peculiarities and its functioning. The instruments used for the development of the consultancy were participant observations, interviews and research of documents and manuals. The perspective of a genuine enrollment of the student, as a result of his/her own choice of insertion into the labor market, and

<sup>1</sup> Doutora em Psicologia Social. Professora Titular do Mestrado em Inclusão Social e Acessibilidade e de cursos de graduação e pós-graduação em Psicologia da Universidade Feevale, Novo Hamburgo/RS. Email: dmziliotto@feevale.br

<sup>2</sup> Bolsista de iniciação científica Feevale/FAPERGS do grupo de pesquisa em Psicologia, Subjetividade Contemporânea e Saúde Mental da Universidade Feevale, Novo Hamburgo/RS. Email: ariete@feevale.br

the path for formation, point out valuable practice towards the implication of this student as protagonist of its professional history. Nevertheless, the challenges presented by the work world are already present on such practice, leading to greater challenges provided by the student-professional double dimension which is already present in their actions.

KEYWORDS – Learning. Junior enterprise. Graduation. Organizations.

## INTRODUÇÃO

A formação universitária é construída através da ampliação do arcabouço teórico/conceitual do aluno e da experiência paulatina da prática profissional, com o intuito de possibilitar momentos reflexivos e uma práxis que conduzam o graduando à aproximação de uma identidade laboral. Estágios e atividades extracurriculares teórico-práticas são propostas no decorrer dos cursos superiores como dispositivos pedagógicos que diminuem o hiato muitas vezes denunciado pelos discentes entre o ‘mundo real’ e os conhecimentos adquiridos nas universidades. Atividades de extensão universitária se alinham neste intuito ampliando a formação para além da profissionalização: “para que se transforme num horizonte mais amplo de estudo e produção e socialização de conhecimentos” (SANTOS, 2010, p. 15), o que decorre da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão – eixos que sustentam o conceito e as ações da universidade no terceiro milênio.

Em estudo que visou identificar as características e necessidades de estudantes formandos de uma universidade em relação ao desenvolvimento vocacional e à inserção no mundo profissional, Bardagi et al (2006) identificaram que há uma maior satisfação com a escolha profissional por parte dos alunos que se envolveram em atividades acadêmicas ou atividades externas remuneradas durante o curso, principalmente quando essa atividade estava relacionada à sua opção profissional, devido à aproximação da realidade do mundo do trabalho, bem como a uma expectativa mais realista em relação à profissão. Além disso, no pleito pelas vagas oferecidas pelo mercado de trabalho, “os diplomas são cada vez mais necessários, mas, ao mesmo tempo, cada vez menos suficientes” (RÉGNIER, 2007, p. 74), requerendo-se atributos meritocráticos, ou seja, dependentes do esforço e empenho individual para além da formação, uma vez que os diplomas estão cada vez mais acessíveis. Segundo Perin et al (2006), nos últimos anos houve um crescimento no processo de aprendizagem no contexto organizacional, pois reconhece-se que aprendizagem e inovação são essenciais para a sobrevivência em ambientes competitivos e dinâmicos.

Atividades extensionistas, além da participação em feiras, cursos e estágios, também contribuem para a formação de uma rede de contatos (*network*) dos acadêmicos, permitindo maiores oportunidades ao se formarem, uma vez que a vida profissional se inicia cada vez mais cedo.

A empresa júnior – um dispositivo institucional facultativo no percurso de formação – alinha-se nesse contexto, oferecendo aos alunos a possibilidade de ocuparem funções organizacionais análogas às que se dedicarão no futuro profissional, bem como a troca de conhecimentos com as empresas às quais prestarem serviços enquanto extensionistas.

A Brasil Júnior – Confederação Brasileira das Empresas Juniores –, cuja finalidade é representar as empresas juniores em nível nacional e desenvolver o Movimento Empresa Júnior como agente de educação empresarial e gerador de novos negócios, conceitua empresa júnior como uma associação civil, sem fins econômicos, constituída e gerida exclusivamente por alunos de graduação de estabelecimentos de ensino superior que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral, nas suas áreas de atuação, sob a orientação de professores ou profissionais de mercado (CUNHA, 2011).

A empresa júnior caracteriza-se pela natureza de uma empresa real, com diretoria executiva, conselho de administração, estatuto e regimentos próprios, com uma gestão autônoma em relação à direção da faculdade, centro acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica. O principal objetivo das empresas juniores é promover experiência de mercado aos alunos graduandos da instituição à qual ela está vinculada, fomentando o crescimento pessoal e profissional do aluno membro (BRASIL JÚNIOR, 2011). Além disso,

contribui para a formação de um profissional cidadão, com uma visão mais ampla de sua formação, que não se restringe somente atender aos seus interesses pessoais e de carreira, mas a possibilidade de contribuir com suas ações, a construção de uma sociedade mais justa, solidária e digna de se viver para todos. (OLIVEIRA, 2005, p. 19).

Isso decorre da tendência de as empresas juniores estarem realizando cada vez mais serviços de cunho social junto a organizações do terceiro setor (MATOS, 1997; OLIVEIRA, 2005). O desenvolvimento regional e nacional também é beneficiado devido à oferta de serviços de qualidade e baixo custo ao mercado, principalmente a micro e pequenas empresas (BRASIL JÚNIOR, 2011).

Segundo o Relatório Nacional Censo e Identidade 2010, quando questionados sobre o principal motivo para o ingresso na empresa júnior, a maioria dos empresários juniores (67,32%) citou o “crescimento profissional”, seguido da “aplicação do conhecimento teórico” (15, 52%) (BRASIL JÚNIOR, 2011, p. 54). Segundo Gondim (2002), isso ocorre como uma busca por ‘algo mais’, devido à insatisfação com o ensino acadêmico muito teórico: “a formação universitária é insuficiente para atender à demanda requerida no mercado de trabalho” (p. 305) e “a inclusão de estágio obrigatório na grade curricular dos diversos cursos parece ser fator importante, mas não suficiente” (p. 306) para tanto.

Velasque (2008) assinala que são características de jovens universitários empreendedores o pensamento crítico, o trabalho sob pressão, o trabalho em grupo, liderança, negociação, habilidade para resolver problemas, entre outros. A autora comenta que a empresa júnior cumpre parte dos seus objetivos, que é desenvolver habilidades empreendedoras.

Oliveira (2005) entende que a empresa júnior é um espaço que presta serviços de profissionais qualificados, mas oriundos de processos de ensino/aprendizagem, consistindo num local de extensão, pesquisa e aprimoramento profissional. Qualifica-se, também, por instituir um espaço de transmissão de conhecimento e difusão de informações, desenvolvendo ações relevantes ao desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo.

Muitas das competências citadas são desenvolvidas pelo fato de que os membros de empresas juniores entram em contato com diversas situações reais de trabalho como: negociar com clientes, coordenar equipes de trabalho, cobrar por prazos e qualidade, entre outros. Soma-se a isso a questão de serem alunos de graduação, os quais muitas vezes nunca tiveram experiência profissional em qualquer tipo de atividade e, na empresa júnior, se vêem na posição de empresários vivenciando contextos onde são cobrados como profissionais com vasta experiência. (VELASQUE, 2008, p. 14).

Partindo do reconhecimento do lugar da empresa júnior na formação dos alunos, é importante contextualizar essa modalidade de aprendizagem, situando suas peculiaridades, potencialidades e limitações, analisadas a partir da atuação como consultores externos em Psicologia do Trabalho a uma organização dessa característica, onde o trabalho desenvolvido junto a gestores e membros permite formular um panorama desse modelo institucional. Consideramos o conceito de instituição proposto por Kaës (1999) como um conjunto de formas e estruturas sociais instituídas pela lei e pelo costume que regula as relações, preexiste e se impõe a nós, sendo dotada de uma finalidade que a identifica e a distingue. São as singularidades da empresa júnior enquanto instituição, mas, sobretudo, enquanto dispositivo para a aprendizagem, sendo estas, descritas a seguir, o objeto desse trabalho.

## O QUE APRENDE UM ALUNO 'JÚNIOR'?

No sentido estrito, a empresa júnior proporciona a aplicação prática do conhecimento teórico relativo à área de formação que esse aluno tem dentro da universidade. Contudo, esse objetivo se amplia consideravelmente em função dos múltiplos desafios que fazem parte dessa experiência. Antes de prosseguir é importante marcar que o conceito de aprendizagem que norteia o presente trabalho considera o processo como uma trama dialética de contatos com o mundo, com a realidade, a partir da interação com as estruturas epistêmicas e desejanças daquele que aprende (GROSSI, 1992). Atentando para essa premissa, a análise visa identificar as vias pelas quais o modelo institucional estudado contempla oportunidades de aprendizado ao aluno.

Os estudantes que se inserem em empresa júnior levam uma grande bagagem de experiências ao término da sua graduação, pois têm a possibilidade de participar de decisões como líderes de uma empresa, desenvolvem habilidades gerenciais, oratória, criatividade, liderança e o respeito à liderança, pró-atividade, capacidade de trabalhar em grupo e de negociar com clientes e fornecedores, sendo uma experiência que antecipa funções profissionais que se estabelecem no mercado de trabalho e nas organizações (OLIVEIRA et al, 2009). É importante considerar que muitos alunos trabalham em corporações como funcionários, estudam e ainda estão envolvidos em projetos da empresa júnior, o que lhes exige uma postura de dinamismo e responsabilidade importante. O discente também desenvolve o empreendedorismo, pois precisa vivenciar o mercado de trabalho e efetuar projetos, possivelmente transformando-se em um profissional mais qualificado para enfrentar os desafios do cotidiano.

Considerando que uma empresa júnior possui as mesmas demandas de uma empresa padrão, mas é gerida por estudantes que não têm a experiência de grandes gestores – embora suas responsabilidades sejam as mesmas, como, por exemplo, a necessidade que a empresa tenha lucros e também contrate pessoas comprometidas –, os resultados obtidos possuem um significado ainda maior, visto os recursos que contam para dar conta da organização em que se inserem. Algumas limitações residem no tempo disponível dos alunos e mesmo dos docentes para se envolverem com essa prática e no repertório técnico/teórico para atuar no atendimento das demandas dos clientes, dado o nível de aprendizado implicado nessa atividade.

Oliveira (2005) defende que está surgindo uma nova perspectiva de formação profissional no país e no mundo, onde as exigências no mercado e na sociedade estão sendo

referências para a formação. Nessa lógica, a empresa júnior surgiria como uma alternativa viável e criativa, com um forte impacto para a qualificação do profissional, segundo o autor. Apontando para outra ótica possível, a organização pode ser tomada exatamente por seu potencial de resistência, ou seja, pela condição de preservar – em que pesem as regras do mercado – a instituição com o que há de mais profícuo na imbricação educação/trabalho. Invertendo a lógica utilitarista e a premissa do resultado, cabe valorar a empresa júnior como processo, como passagem, como transformação do lugar de estudante para profissional. Espaço mediado por aproximações acompanhadas – supervisão de professores – por tempos diferentes daqueles instituídos no ambiente estritamente empresarial, com articulações relevantes com o ensino e a pesquisa e, sobretudo, com a importância de um saber pelo qual o aluno se responsabiliza mediante sua inserção.

## O RELATO DA EXPERIÊNCIA DE CONSULTORIA

O Centro Integrado de Psicologia, atividade de extensão de uma Universidade particular localizada na região do Vale do Rio dos Sinos do estado do Rio Grande do Sul, desenvolve projetos nas diversas áreas da Psicologia, atendendo a comunidade interna e externa através de uma equipe de técnicos, docentes, funcionários e estagiários. O projeto que atende demandas dirigidas à Psicologia do Trabalho e das Organizações realiza consultoria a empresas visando realizar atividades nas organizações que desejam acompanhamento em seus processos.

O trabalho de consultoria abre diversas possibilidades de ação do psicólogo, porque vem atrelado a procedimentos de diagnóstico organizacional, treinamento, desenvolvimento de equipes, análise da estrutura organizacional da empresa, políticas de remuneração e também aos serviços de seleção (...). Ser consultor descortina um grande leque de funções em uma organização. (GRASSI, 2006, p. 104).

A intenção da consultoria em Psicologia do Trabalho e das Organizações é promover a escuta e a intervenção em questões relativas ao ambiente organizacional – especialmente aquelas onde a relação dos indivíduos ou dos grupos demande análise e intervenção, que pode ocorrer no âmbito individual, grupal, organizacional ou contextual (ZANELLI, 2004) e em diversos tipos de organizações como empresas públicas, privadas, terceiro setor, sindicatos, cooperativas, associações – e aos sujeitos que buscam serviços através dos projetos específicos de atendimento.

O escopo do formato de consultoria prevê que se estabeleça um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo o controle direto da situação, mas atuando como um facilitador desse processo (OLIVEIRA, 2010). A atividade de consultoria em Psicologia do Trabalho e das Organizações foi solicitada pela empresa júnior filiada à mesma instituição de ensino, desejando auxílio para qualificar sua captação e retenção de membros, dada a dificuldade de estabilizar o quadro de colaboradores em função de mudanças significativas no envolvimento dos alunos em relação à empresa júnior.

Nesse sentido, a consultoria atuou na organização durante quatro meses, oferecendo espaços de discussão e ferramentas para os gestores potencializarem o espaço

de aprendizagem que norteia a atuação e a inserção em uma empresa júnior. Sendo a consultora também uma acadêmica inserida em um projeto de extensão, recebia o aporte de sua professora orientadora através de reuniões semanais.

A empresa júnior contratante do serviço de consultoria foi fundada em 2002, possui atualmente 28 membros ativos e uma estrutura física adequada e suficiente para suas atividades, contando com escritório próprio, acesso irrestrito a salas de reuniões, computadores, materiais para pesquisa, salas de informática, salas de aula para treinamentos, assim como transporte para visitas aos clientes, contatos e parcerias com outros projetos da instituição, além de todo o auxílio dos professores e técnicos da instituição.

A experiência de trabalho inicialmente identificou que os membros que buscaram a consultoria, embora não sejam remunerados, envolvem-se de fato com a atividade e tomam a organização como fundamental em sua formação acadêmica. Muitas vezes dedicam-se em carga horária elevada, o que não raramente compromete seu final de semana, fazendo-os entender que esse esforço os leva a tornarem-se profissionais mais qualificados e desenvolverem-se enquanto líderes. A perspectiva de antecipar alguns desafios que os esperam no mercado de trabalho também lhes é interessante, assim como obter visibilidade perante a instituição de ensino e mesmo no contato com o mundo empresarial que é oportunizado pela atividade que desempenham.

A superação de questões como aquela que motivou a busca da consultoria, a rotatividade de pessoal, exercitam a capacidade de enfrentar dilemas presentes na maioria das corporações, mas que ocupam dimensões ainda mais complexas porque exigem duplicidade de papéis – estudante e profissional – que se tensionam diante das exigências do mundo de trabalho e do mercado contemporâneo. Essas expectativas relacionam-se à elevada eficácia e eficiência que é esperada do profissional em sua atuação, onde a aprendizagem, o erro e o aperfeiçoamento das ações muitas vezes não encontram espaço, numa sociedade regida pela competência e habilidade.

Nesse sentido, as atividades de consultoria foram encaminhadas para que fossem produzidos sentidos e ideias a partir das dificuldades enfrentadas, tendo sempre a prerrogativa de que cabia aos membros da empresa construir o presente e o futuro e que nada estava dado ou mesmo consolidado, além de que não estavam ao cargo da consultora as respostas desejadas.

Após o período de trabalho desenvolvido, a estagiária foi convidada a permanecer na instituição enquanto membro, posição que não ocupou em função de suas escolhas profissionais, mas que valida suas contribuições e sinaliza um espaço nem sempre oferecido à Psicologia nas corporações. O contato com a metodologia e o funcionamento da empresa júnior trouxe inúmeras aprendizagens para a aluna que pôde agregar conhecimentos de outros campos num período de tempo exíguo, mas extremamente profícuo, exatamente pela forma com que o trabalho se realizou. O envolvimento e a identificação com o cliente também foram decisivos para o andamento da consultoria, oferecendo um modelo profissional que também transmitia e gerava efeitos para as questões que preocupavam os solicitantes do trabalho, pois era desempenhado em enquadramento bastante similar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentação de espaços qualificados de aprendizagem é fator decisivo para a garantia do oferecimento de ensino profissional diferenciado. Nesse âmbito, a empresa júnior tem sua contribuição justamente por operar um aprendizado que mobiliza o aluno em sua implicação com a realidade, como autor de sua trajetória profissional. Na medida em que constitui uma atividade voluntária e desenvolvida a partir dos talentos detectados pelo próprio aluno diante de seus interesses e resultados acadêmicos, a organização se constrói a cada grupo que se forma para nela atuar, refletindo demandas contextuais bastante específicas.

A atividade de consultoria realizada possui as marcas dessas nuances organizacionais, pois foi solicitada mediante o reconhecimento dos impasses que estão presentes em empresas com esta característica, mas que não foram tomadas como inerentes, mas problematizadas pelos seus membros. O desejo de consolidar e potencializar o espaço de aprendizagem era bastante genuíno bem como os movimentos posteriores no sentido de dar curso aos encaminhamentos para conquistar tal intento.

A dimensão ocupada pela aluna estagiária em Psicologia do Trabalho e das Organizações que desenvolveu o trabalho junto à empresa júnior também constitui contribuição importante: embora identificada como os membros da organização enquanto estudante, inserida na mesma universidade, atravessada por muitas incertezas e muitas angústias comuns – como o futuro profissional e a (in)suficiência da formação diante das exigências do mercado –, busca o exercício do vir a ser como vínculo que possibilita a posição de consultora. Explicitando como esse lugar se operou, primeiramente ocorre que o depósito da possibilidade de ajuda e de mudança em outro aluno empodera a organização júnior, já que o laço que possibilita o trabalho é estabelecido a partir de um poder reconhecido.

Secundariamente é importante assinalar que, dada essa relação de confiança e de compatibilidade entre demanda e oferta, foi preciso endereçar a problematização como algo fundamental para a dinâmica da empresa, refutando uma postura ‘salvadora’ onde estivessem na consultoria as condições para as mudanças desejadas.

## FUTUROS INVESTIMENTOS

É oportuno mencionar que algumas ações institucionais poderiam ampliar ainda o aprendizado proporcionado pelas empresas juniores. Maior divulgação das atividades realizadas bem como das formas de ingresso nessa modalidade de prática profissional são funções imprescindíveis para a visibilidade e o reconhecimento desta possibilidade na comunidade interna e externa. Através do contato com os canais de comunicação da instituição de ensino e das entidades empresariais da região pode haver maior informação a públicos diversos.

O incentivo à atuação multidisciplinar também é salutar, permitindo a troca efetiva de saberes e práticas, favorecendo o entendimento e a intervenção na realidade, tornando verdadeiro o discurso acadêmico que prega a importância da transdisciplinaridade e do esmaecimento das fronteiras entre as áreas da ciência.

Finalmente, é preciso assinalar o quanto são restritas as publicações referentes à temática, o que pode sugerir a incipiência da reflexão acerca das empresas juniores no contexto acadêmico. Na medida em que forem registradas as experiências e compartilhados os resultados haverá maior conhecimento das práticas e, por conseguinte, possibilidades ampliadas de reconhecimento dos alunos e docentes inseridos nessas organizações, ensejando como efeito a possibilidade de demandas aumentarem em virtude do saber que se outorga. Todas essas sinalizações têm um único endereçamento: fortalecer a aprendizagem do aluno inserido numa empresa júnior.



## REFERENCIAS

BARDAGI, Marúcia et al. Escolha profissional e inserção no mercado de trabalho: percepções de estudantes formandos. **Psicol. esc. educ.**, v.10, n.1, p.69-82, jun. 2006.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório Nacional Censo e Identidade 2010**. 2011. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/site/category/8-arquivos-gerais>>. Acesso em: dez 2011.

CUNHA, Filipe Apolo Gomes da. **DNA Júnior**. Brasil Júnior, 2011. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/site/category/8-arquivos-gerais>>. Acesso em dez 2011.

GONDIM, Sônia Maria Guedes. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estud. Psicol.**, Natal, v. 7, n. 2, p. 299-309, jul/dez 2002.

GRASSI, Vanise. A construção das práticas de consultoria em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Porto Alegre, 2006, 119f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Institucional) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

GROSSI, Esther Pillar. Só ensina quem aprende. In: GROSSI, E. P., BORDIN, J. (Org.) **Paixão de Aprender**. Petrópolis: Vozes, 1992, p. 69-75.

KAËS, Rene. et al. **A instituição e as instituições**: estudos psicanalíticos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

MATOS, Franco de. **A empresa Júnior**: no Brasil e no mundo. São Paulo: Ed. Martin Claret, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 240p.

OLIVEIRA, Edson Marques de. **Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil**: o emergir de novas estratégias para formação profissional. Curitiba: FAE Centro Universitário, 2005. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/politicas/politicas\\_04.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/politicas/politicas_04.pdf)> Acesso em: jun 2011.

OLIVEIRA, Fernanda Coelho; BERMÚDEZ, Luís Afonso; MORAES, Ednalva Fernandes Costa de. **Importância da Empresa Júnior para o desenvolvimento profissional dos universitários**. XIX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Florianópolis, SC, 26 a 30 out. 2009. Disponível em: <[http://www.redetec.org.br/publique/media/p\\_14.pdf](http://www.redetec.org.br/publique/media/p_14.pdf)>. Acesso em: out. 2010.

PERIN, Marcelo Gattermann et al. Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. **RAE-eletrônica**, v.5, n.2, art. 14, jul/dez 2006. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482006000200005.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482006000200005.pdf)>. Acesso em: out. 2011.

RÉGNIER, Karla von Dollinger. O que conta como mérito no processo de pré-seleção de gerentes e executivos no Brasil. **Caderno CRH**, Salvador, v. 20, n. 49, p. 57 - 76, jan/abr 2007.

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

VELASQUE, Isabela. **Empresa Júnior**: formação de universitários empreendedores para o mercado de trabalho. 2008. Disponível em: <[http://www.faculdadejkvalparaiso.com.br/pdf/pos\\_graduacao/ISABELA\\_VELASQUE.pdf](http://www.faculdadejkvalparaiso.com.br/pdf/pos_graduacao/ISABELA_VELASQUE.pdf)>. Acesso em: dez. 2010.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencout. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencout (Eds.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 466 - 491

