

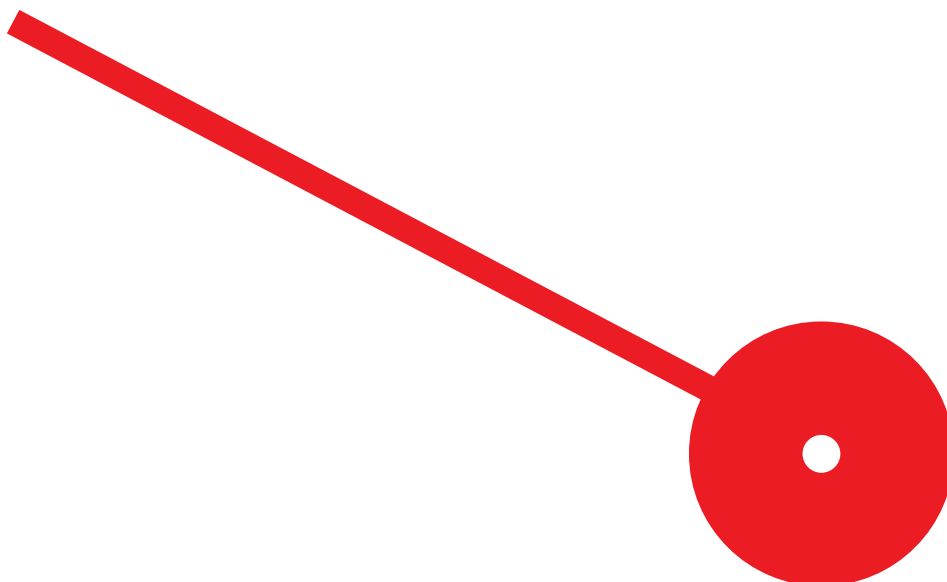
M

MESTRADO
Assessoria em Comunicação Digital

A influência da participação em Júnior Empresas no desenvolvimento de competências e na empregabilidade percebida: estudo de caso da Juniscap Business Solutions

Margarida Soares

6/2026



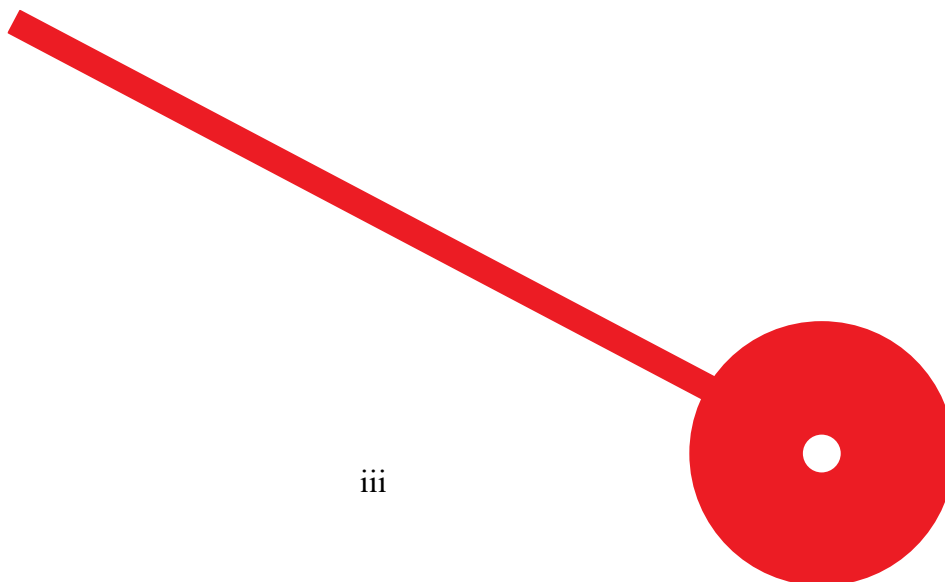


A influência da participação em Júnior Empresas no desenvolvimento de competências e na empregabilidade percebida: estudo de caso da Juniscap Business Solutions

Margarida Soares

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria em Comunicação Digital, sob orientação da Professora Doutora Paula Peres e da Professora Doutora Isabel Vieira.

Margarida Soares. A influência da participação em Júnior Empresas no desenvolvimento de competências e na empregabilidade percebida: estudo de caso da Juniscap Business Solutions
06/2026



Dedicatória

Aos meus **Pais** e ao meu **Irmão**, o meu inabalável pilar de força. O vosso amor incondicional, a vossa paciência e a compreensão nos momentos em que o *stress* transbordava foram a âncora que me manteve firme nesta travessia.

Aos meus **Avós e Tios**, pela fé constante no valor do meu esforço e por terem celebrado cada pequena etapa desta conquista.

Dedico este trabalho à **coragem** de enfrentar o medo de sair da zona de conforto e à prova de que o suor se transforma em aprendizagem, crescimento e, finalmente, em **conquista gratificante**.

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação de Mestrado representa o culminar de dois longos anos de profunda dedicação, muito trabalho e suor, mas que foram recheados de inestimáveis conquistas e uma aprendizagem extremamente gratificante. Olhar para trás é reconhecer que este percurso intenso e exigente não foi solitário, por isso, sinto uma profunda necessidade de expressar o meu sincero e sentido agradecimento a cada pessoa que se cruzou no meu caminho e que, de forma direta ou indireta, contribuiu para que este sonho se concretizasse.

A minha gratidão incondicional dirige-se, em primeiro lugar, à minha Orientadora, a Professora Doutora Paula Peres e Diretora do Mestrado, cuja sabedoria, rigor científico e paciência incansável foram a bússola que guiou a concretização desta tese. Agradeço profundamente a sua confiança e a disponibilidade permanente, que foram absolutamente decisivas nos momentos mais exigentes e complexos do trabalho.

Expresso igualmente um sincero agradecimento à Professora Doutora Isabel Vieira, cuja orientação foi imprescindível na componente estatística e na análise quantitativa deste estudo. A sua disponibilidade constante, apoio e esclarecimentos foram fundamentais ao longo de todo o processo.

Estendo este reconhecimento a todos os Professores que me acompanharam ao longo destes dois anos, o vosso empenho em prestar o máximo apoio possível, muitas vezes para além do horário de trabalho, demonstrou uma verdadeira paixão pela docência e pelo sucesso dos vossos alunos.

No plano pessoal, à minha família, o meu porto seguro, o meu eterno agradecimento. Aos meus pais e ao meu irmão, que sempre estiveram lá, prontos a oferecer um abraço ou uma palavra de alento, mesmo quando o stress e a ansiedade transbordavam e a escrita parecia não ter fim. O vosso amor incondicional, a vossa compreensão e a vossa paciência foram o meu principal pilar de força e motivação. À restante família, avós e tios, agradeço o carinho, o apoio constante e a crença inabalável no meu potencial e no valor do caminho que escolhi.

Este mestrado foi, felizmente, mais do que um percurso académico, sendo também um período de grande desenvolvimento pessoal, impulsionado pelas experiências associativas. À Juniscap Business Solutions, agradeço imensamente por me ter permitido

crescer, desde membro a Vice-Presidente Externa, desafiando-me e ensinando-me a importância da liderança e do trabalho em equipa. Ao Fórum, agradeço por ter alargado os meus horizontes e, sobretudo, por me ter feito perder o medo de sair da zona de conforto e abraçar o desconhecido. Por fim, às Jornadas de Marketing, um evento ambicioso que me fez crescer em responsabilidade e organização.

A todos os amigos e colegas que caminharam ao meu lado ao longo destes anos, deixo também um agradecimento muito especial. Obrigada por cada conversa, por cada palavra de incentivo nos momentos de maior pressão, pelas horas de estudo, pelas dúvidas partilhadas e pelos momentos de descontração que tantas vezes fizeram a diferença. Foram o apoio silencioso nos dias mais difíceis e a companhia que tornou este percurso mais leve e significativo.

Agradeço a amizade genuína, a paciência para ouvir os desabafos, a compreensão perante as ausências e o constante incentivo para nunca desistir. Cada conquista foi mais especial por poder ser partilhada convosco, e cada obstáculo tornou-se mais fácil de ultrapassar graças à vossa presença. Levo deste mestrado não só aprendizagens académicas, mas também memórias, amizades e momentos que guardarei para a vida.

A todos vós, que contribuíram para a minha formação e crescimento, o meu mais profundo e sentido obrigado. Sinto que a dedicação e o sacrifício valeram a pena e, finalmente, após dois anos de dedicação total, posso dizer com grande orgulho e um profundo sentimento de dever cumprido:

"Finalmente, MESTRE em Assessoria em Comunicação Digital."

Resumo:

A integração dos estudantes do ensino superior nas Júnior Empresas criadas em contexto académico é um passo importante para a criação de competências nos mesmos. As Júnior Empresas são associações sem fins lucrativos, geridas por estudantes do ensino superior, que aplicam na prática os conhecimentos adquiridos em contexto académico através da realização de projetos e serviços para entidades externas. Investigou-se a influência da participação na Juniscap Business Solutions para a carreira e empregabilidade de estudantes e recém-formados.

O objetivo da dissertação foi compreender se a experiência adquirida nestas organizações proporciona uma vantagem competitiva no acesso ao mercado de trabalho e na progressão profissional. Analisou-se o desenvolvimento de competências cognitivas, técnicas e comportamentais, as perceções dos ex-membros sobre a relevância da experiência na procura de emprego.

Neste trabalho adotou-se uma metodologia mista, combinando questionários *online* e entrevistas semiestruturadas com membros e ex-membros, de modo a permitir comparar trajetórias profissionais de quem participou na Juniscap Business Solutions com colegas que não passaram por essa experiência.

Pretendeu-se demonstrar que estas organizações funcionam como laboratórios de empregabilidade, contribuindo para a preparação prática dos estudantes, fornecendo evidências úteis a instituições de ensino superior e oferecendo perspetivas relevantes a recrutadores sobre o impacto real desta experiência no mercado de trabalho.

Pretendeu-se igualmente identificar um conjunto de boas práticas.

Palavras-chave: Júnior Empresas; Empregabilidade; Competências e Mercado de Trabalho.

Abstract:

The involvement of higher education students in Junior Enterprises established within a university setting is an important step toward building their skills. Junior Enterprises are non-profit associations managed by students that apply the knowledge acquired in an academic setting in practice by carrying out projects and providing services for external entities. This study investigates the influence of participation in Juniscap Business Solutions on the career and employability of students and recent graduates.

The objective is to determine whether the experience gained in these organizations provides a competitive advantage in accessing the job market and advancing one's career. The study analyzes the development of cognitive, technical, and behavioral skills, former members' perceptions of the relevance of this experience in job seeking.

This study adopts a mixed-methods case study approach, combining online questionnaires and semi-structured interviews with members and former members, in order to compare the career trajectories of those who participated in Juniscap Business Solutions with those of colleagues who did not have that experience.

The aim is to demonstrate that these organizations function as employability laboratories, contributing to students' practical preparation, providing useful evidence to higher education institutions, and offering relevant insights to recruiters regarding the real impact of this experience on the labor market.

The goal is also to identify a set of best practices.

Keywords: Junior Enterprises; Employability; Skills and Labor Market.

Índice

Capítulo I - Introdução	1
1.1 Contextualização do tema.....	2
1.2 Definição do problema	2
1.3 Objetivos do estudo	3
1.4 Questão de investigação	3
1.5 Estrutura	3
Capítulo II – Competências e Mercado de Trabalho	5
2.1 Competências: conceitos e tipologias	6
2.1.1 Competências técnicas e comportamentais	8
2.1.2 Empregabilidade no contexto contemporâneo	9
2.1.3 A empregabilidade como adaptabilidade e aprendizagem contínua	9
2.1.4 Competências e empregabilidade no mercado de trabalho atual	10
2.2 Ensino Superior e a preparação para o mercado de trabalho	10
2.2.1 Júnior Empresas como contexto de aprendizagem	10
2.2.3 Empregabilidade e Júnior Empresas	12
Capítulo III – Metodologia	15
3.1 Problema, objetivos e questões de investigação.....	16
3.2 Desenho da investigação e justificação metodológica	17
3.3 Contexto do estudo.....	18
3.4 Amostra	20
3.5 Instrumentos de recolha de dados	21
3.6 Procedimentos da recolha de dados	26
3.6.1 Inquérito por questionário	26
3.6.2 Entrevistas semiestruturadas.....	27
3.7 Técnicas de análise de dados.....	28
3.8 Validade, fiabilidade e limitações	29
3.9 Considerações éticas	30

Capítulo IV: Apresentação e Análise dos Resultados	31
4.1 Resultados quantitativos.....	32
4.1.1 Caracterização da amostra quantitativa	32
4.1.2 Análise descritiva das variáveis.....	36
4.1.3 Fiabilidade do questionário	40
4.1.4 Análise da correlação.....	41
4.1.5 Análise da regressão linear	43
4.2 Resultados qualitativos.....	49
4.2.1 Análise de conteúdo e codificação das entrevistas semiestruturadas	49
4.2.2 Caracterização sociodemográfica e académica	49
4.2.3 Percurso na Juniscap Business Solutions	50
4.2.4 Desenvolvimento de competências	51
4.2.5 Liderança, comunicação interna e trabalho em equipa.....	53
4.2.6 Empregabilidade e inserção no mercado de trabalho	54
4.2.7 Avaliação global da experiência na Júnior Empresa	55
4.2.8 Análise geral qualitativa	57
Capítulo V- Discussão de Resultados.....	58
5.1 Competências desenvolvidas.....	59
5.2 A regressão linear como lente interpretativa: do modelo 1 ao modelo 3	60
5.3 <i>Soft skills</i> e confiança profissional: o que revelam as entrevistas	62
5.4 A JBS como laboratório de empregabilidade.....	63
5.5 Limitações e desafios: uma leitura crítica dos resultados	64
Capítulo VI - Conclusão.....	65
Referências bibliográficas	70
Apêndices.....	77
Apêndice I: Guião de Entrevista Semiestruturada	78
Apêndice II: Questionário do Google Forms	80

Índice de Figuras

Figura 1	Representação percentual dos colaboradores por sexo	32
Figura 2	Distribuição de frequências da amostra por idade	33
Figura 3	Representação percentual da amostra por situação profissional	33
Figura 4	Representação percentual dos cursos	34
Figura 5	Representação da frequência da amostra por departamento de inserção	35
Figura 6	Distribuição dos colaboradores por tempo (meses)	35
Figura 7	Boxplot da distribuição da idade dos respondentes	38
Figura 8	Boxplot da distribuição do tempo (meses) na organização.....	39
Figura 9	Comparação do tempo na empresa por género	39
Figura 10	Comparação da distribuição de idades por género.....	40

Índice de Tabelas

Tabela 1 Competências de um profissional	6
Tabela 2 CHA: Conhecimento - Habilidades - Atitudes	8
Tabela 3 Trabalhos relacionados	12
Tabela 4 Desenho do inquérito por questionário	22
Tabela 5 Distribuição dos colaboradores por cargo ocupado na JBS.....	34
Tabela 6 Medidas estatísticas das variáveis do estudo	37
Tabela 7 Testes de normalidade (K-S e S-W) para idade e tempo	38
Tabela 8 Coeficiente de consistência interna (α de Cronbach)	40
Tabela 9 Matriz de correlação de Spearman entre as variáveis do estudo (Q9 e Q24) .	42
Tabela 10 Resumo do modelo 1 de regressão linear	44
Tabela 11 Análise de variância (ANOVA) do modelo 1 de regressão linear.....	44
Tabela 12 Coeficientes do modelo 1 de regressão linear	44
Tabela 13 Diagnóstico de colinearidade do modelo 1 de regressão linear.....	44
Tabela 14 Resumo do modelo 2 de regressão linear	46
Tabela 15 Análise de variância (ANOVA) do modelo 2 de regressão linear.....	46
Tabela 16 Matriz de correlações dos coeficientes	46
Tabela 17 Resumo do modelo 3 de regressão linear	47
Tabela 18 Análise de variância (ANOVA) do modelo 3 de regressão linear.....	47
Tabela 19 Coeficientes do modelo 3 de regressão linear	48
Tabela 20 Caracterização Sociodemográfica e Acadêmica da Amostra	49
Tabela 21 Avaliação do impacto da experiência na JBS nas competências.....	50
Tabela 22 Percepção do desenvolvimento de competências e autonomia	52
Tabela 23 Competências (liderança, comunicação e equipa).....	53
Tabela 24 Valorização da experiência na JBS no mercado	54
Tabela 25 Avaliação global da experiência na JBS.....	55

Lista de abreviaturas

BANI – *Brittle, Anxious, Non-linear and Incomprehensible*

GEE – Gabinete de Estágios e Empregabilidade

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

IT – *Information Technology*

JADE – *Junior Association for Development in Europe*

JBS – *Juniscap Business Solutions*

JE – Júnior Empresa

JE Portugal – *Junior Enterprises Portugal*

P. PORTO – Politécnico do Porto

SEO – *Search Engine Optimization*

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

VUCA – *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

O mercado de trabalho contemporâneo caracteriza-se por uma crescente competitividade, complexidade e exigência de múltiplas competências. As organizações procuram profissionais capazes de se adaptar às mudanças, de pensar criticamente e de agir com autonomia, o que torna a empregabilidade um tema central nas discussões sobre desenvolvimento da carreira. Nesse contexto, as Júnior Empresas são associações do ensino superior geridas por estudantes, que oferecem serviços e consultoria a entidades externas, unindo a teoria à prática e fomentando o espírito empreendedor. Surgem como espaços privilegiados de aprendizagem experiencial, proporcionando aos estudantes a oportunidade de desenvolver competências técnicas e comportamentais em situações reais de trabalho. Este estudo centra-se na análise da influência da participação numa Júnior Empresa na empregabilidade e no percurso profissional dos estudantes e recém-graduados, tendo como caso de estudo a *Juniscap Business Solutions*.

1.2 Definição do problema

A crescente exigência do mercado de trabalho tem vindo a reforçar a importância de competências que ultrapassam as qualificações académicas formais, incluindo competências práticas, interpessoais e comportamentais. Neste contexto, experiências extracurriculares, como as proporcionadas pelas Júnior Empresas, assumem um papel potencialmente relevante na formação integral dos estudantes e na sua preparação para o mercado de trabalho.

Apesar do reconhecimento crescente destas organizações no contexto académico e empresarial, a literatura ainda revela limitações no que diz respeito à análise concreta do seu impacto na empregabilidade e no desenvolvimento de competências transferíveis. Em particular, permanece pouco claro em que medida a participação em Júnior Empresas contribui efetivamente para a aquisição de competências valorizadas pelo mercado e para a melhoria das oportunidades de inserção profissional dos estudantes.

Assim, o problema de investigação que orienta o presente estudo consiste na necessidade de compreender de que forma a participação em Júnior Empresas influencia o desenvolvimento de competências e a empregabilidade percebida pelos estudantes do ensino superior. Neste âmbito, procura-se analisar se esta experiência constitui uma vantagem no acesso e progressão no mercado de trabalho, bem como o seu contributo para a construção de competências transferíveis.

1.3 Objetivos do estudo

O objetivo geral desta investigação é analisar a influência da participação na *Juniscap Business Solutions* (JBS) no desenvolvimento de competências e na empregabilidade dos seus membros e ex-membros. Pretende-se compreender como a vivência em projetos reais e a interação com o meio empresarial contribuem para o crescimento profissional e pessoal dos estudantes, bem como avaliar o impacto desta experiência nas trajetórias de carreira daqueles que já se encontram no mercado de trabalho.

1.4 Questão de investigação

Com o intuito de operacionalizar os objetivos definidos e delimitar o foco da análise, a presente dissertação procura responder às seguintes questões de investigação:

- **QI 1:** De que modo a participação na JBS contribui para o desenvolvimento de competências técnicas e transversais (*soft skills*) nos seus membros?
- **QI 2:** Qual é a perceção dos atuais estudantes sobre o valor desta experiência para a sua aprendizagem e preparação para o mercado?
- **QI 3:** Que impacto real identificam os ex-membros na sua empregabilidade e integração profissional após a passagem pela Júnior Empresa?
- **QI 4:** Quais as competências adquiridas na JBS que se revelam mais diferenciadoras e aplicáveis no contexto laboral atual?
- **QI 5:** Em que medida esta experiência constitui uma vantagem competitiva em processos de recrutamento e seleção?

Estas interrogações servem de guia para o levantamento de dados e para a posterior discussão dos resultados, permitindo aferir o verdadeiro contributo das Júnior Empresas no desenvolvimento do capital humano.

1.5 Estrutura

O presente trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos. Após esta introdução, o segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, abordando os conceitos de competências e modelos teóricos, a empregabilidade no contexto contemporâneo, a relação entre ambos no mercado de trabalho e o papel do ensino superior. Este capítulo

termina com uma análise das Júnior Empresas como contextos de aprendizagem e o seu impacto na inserção profissional.

O terceiro capítulo detalha a metodologia, descrevendo o desenho da investigação e o contexto do estudo (incidindo no ISCAP e na *JBS*). São ainda apresentadas a caracterização da amostra, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise. No quarto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados quantitativos e qualitativos. O quinto capítulo dedica-se à discussão dos resultados, respondendo às questões de investigação e delineando as implicações teóricas e práticas. Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões, as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO II – COMPETÊNCIAS E MERCADO DE TRABALHO

2.1 Competências: conceitos e tipologias

Embora a palavra competência não seja uma novidade na literatura, não existe um "livro de regras" para a sua definição, muito pelo contrário. Coexistem diversos conceitos, implicações e entendimentos distintos que geram profundas divergências na forma como é compreendida e aplicada. Cada autor define o conceito de competência consoante a sua perspectiva. No entanto, face à pertinência deste conceito é fundamental explorá-lo. Muitas vezes a competência corresponde à capacidade de desempenhar uma atividade de forma eficiente, integrando competências comportamentais essenciais ao trabalho em equipa e à resolução de conflitos (Brito et al., 2024; Soares & Moraes, 2025).

Neste sentido Fleury e Fleury, (2001) definem a competência individual como a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor económico à organização e social ao indivíduo. Nesta perspectiva, a competência vai além do conhecimento teórico, envolvendo saber agir, aprender, assumir responsabilidades e mobilizar recursos de forma estratégica.

Numa perspectiva semelhante, Le Boterf (2006) sustenta que a competência não reside na posse de recursos (saber, saber-fazer, saber-ser), mas sim no ato de combiná-los e mobilizá-los de forma pertinente e complexa para solucionar problemas ou executar tarefas em um contexto específico.

A Tabela 1 apresenta as principais dimensões da competência profissional segundo Le Boterf, (2006), destacando a articulação entre saber agir, mobilizar recursos, transpor experiências e aprender, evidenciando a construção da competência na ação.

Tabela 1 Competências de um profissional

Competências	Descrição
Saber agir e reagir com pertinência	saber o que fazer; saber ir além do que está prescrito; saber escolher em situações de urgência; saber arbitrar, negociar e decidir; saber encadear ações de acordo com um objetivo.
Saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto	saber agir com competência ao combinar diferentes recursos;

	saber tirar partido não apenas dos seus próprios recursos (conhecimentos, saber-fazer, qualidades...), mas também dos recursos do seu ambiente.
Saber transpor	saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipo; saber tomar distância e refletir; saber modelar; saber identificar e interpretar indicadores de contexto; saber criar condições de transferibilidade por meio de esquemas transferíveis.
Saber aprender e aprender a aprender	saber tirar lições da experiência; saber transformar a própria ação em experiência; saber descrever como aprende; saber atuar em dupla espiral de aprendizagem (reflexão e ação).
Saber envolver-se (ou comprometer-se)	saber envolver a própria subjetividade; saber correr riscos; saber empreender; possuir ética profissional.

Fonte: *Ingénierie et évaluation des compétences* (Le Boterf, 2006).

Segundo Resende (2009) o conceito de competência envolve capacidades cognitivas, relacionais, comunicacionais e sociais, devendo ser desenvolvido tanto pelas empresas como pelas instituições de ensino. Por sua vez, Spencer e Spencer (1993) definem a competência como uma característica profunda do indivíduo, associada a motivos, traços de personalidade e autoconceito, que explicam o desempenho superior. Os autores de acordo com o modelo do iceberg distinguem competências visíveis, como conhecimentos e habilidades, de competências subjacentes, mais difíceis de desenvolver, mas determinantes para o sucesso profissional.

Por outro lado, o conceito de competência defendido por Leme (2005) baseia o conceito de competência no modelo CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), considerando que o desempenho resulta da articulação entre competências técnicas (“saber” e “saber fazer”) e competências comportamentais (“querer fazer”).

A Tabela 2 que se segue apresenta o modelo CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), evidenciando a sua importância no desenvolvimento de competências.

Tabela 2 CHA: Conhecimento - Habilidades - Atitudes

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competências comportamentais

Fonte: Adaptada de Aplicação prática de Gestão de Pessoas por competência (Leme, 2005).

Nesta perspectiva Jonnaert et al. (2015) ser competente implica interpretar situações complexas e agir adequadamente, mobilizando raciocínio, reflexão crítica e capacidade de adaptação a novos desafios. Mais do que possuir conhecimentos, trata-se de saber aplicá-los de forma criativa e eficaz em contextos reais. Deste modo, a competência assume também um papel de autonomia e emancipação, permitindo ao indivíduo agir de forma consciente e responsável no meio que o envolve.

2.1.1 Competências técnicas e comportamentais

É necessário mudar o olhar: mais do que tarefas e descrições de função, o que importa é o impacto real do trabalho de cada pessoa para o sucesso da organização (Teixeira et al., 2013).

Nos dias de hoje a maioria das empresas recruta os candidatos com base nos currículos, isto é, tendo por base as competências técnicas, todavia a comportamental por vezes não se mostra compatível com a restante empresa (França & Silva Pereira, 2021).

Dado que traços de personalidade e motivações são difíceis de desenvolver, a gestão de recursos humanos deve privilegiar a seleção de indivíduos que já possuam estas características (Spencer & Spencer, 1993).

Em síntese, a competência é multidimensional: embora as competências técnicas facilitem a entrada no mercado, são as comportamentais que sustentam o sucesso e a

adaptação. À luz de Le Boterf (2006), a competência corresponde à capacidade de mobilizar e articular recursos para resolver situações profissionais complexas.

2.1.2 Empregabilidade no contexto contemporâneo

A empregabilidade assume um papel central no contexto atual, sendo entendida como a capacidade de obter, manter e progredir no emprego, indo além da qualificação ao integrar competências, adaptabilidade e aprendizagem contínua. Num cenário de constantes mudanças, implica a atualização contínua de competências técnicas e comportamentais, permitindo aos profissionais responder às exigências do mercado e manter-se relevantes.

Importa distinguir a empregabilidade percebida da objetiva. A primeira corresponde à percepção que o indivíduo tem da sua capacidade de obter ou manter emprego Berntson et al. (2006), enquanto a segunda diz respeito às condições reais de inserção no mercado de trabalho, como qualificações e oportunidades disponíveis (Forrier & Sels, 2003).

Neste âmbito, Hillage e Pollard, (1999) defendem uma perspectiva relacional da empregabilidade, entendida como a capacidade de obter, manter e progredir no emprego, resultante da interação entre competências individuais, contexto e capacidade de adaptação contínua.

2.1.3 A empregabilidade como adaptabilidade e aprendizagem contínua

Segundo Lavinhas (2001), a empregabilidade está associada à capacidade de adaptação e atualização contínua face às mudanças do mercado de trabalho. Vai além da qualificação tradicional, integrando competências técnicas e comportamentais como autonomia, iniciativa e trabalho em equipa. Michelle et al. (2014) destacam que o mercado de trabalho exige profissionais qualificados, adaptáveis e alinhados com as estratégias organizacionais, tornando essencial o investimento em formação e desenvolvimento contínuo. Numa perspectiva convergente, mas mais analítica, Helal e Rocha, (2011) defendem que a empregabilidade surge como consequência das transformações do mercado de trabalho. Esta visão é igualmente partilhada por (Almeida, 2007; J. A. Minarelli, 1995; Torrico et al., 2022; Zulauf, 2006) que defendem que a empregabilidade resulta da interação entre fatores individuais e contextuais, da gestão da carreira e do desenvolvimento contínuo de competências.

2.1.4 Competências e empregabilidade no mercado de trabalho atual

A empregabilidade, articulada com a competência, corresponde à capacidade de obter, criar e manter trabalho através da mobilização de competências técnicas e comportamentais (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Neste contexto, Goleman (1999) destaca a inteligência emocional como um forte preditor de sucesso profissional, especialmente em funções de liderança. As empresas portuguesas, segundo estudos da Adecco (2024) e da Randstad, (2025), valorizam competências como adaptabilidade, comunicação, trabalho em equipa e inteligência emocional, procurando profissionais com capacidade de aprendizagem contínua e flexibilidade. Num contexto VUCA, marcado pela instabilidade e mudança constante, as *soft skills* assumem um papel essencial na adaptação e sustentabilidade profissional (Hillage & Pollard, 1999).

2.2 Ensino Superior e a preparação para o mercado de trabalho

O ensino superior desempenha um papel central no desenvolvimento de competências e na preparação dos estudantes para o mercado de trabalho, sendo cada vez mais desafiado a articular a formação académica com as exigências profissionais. Neste contexto, o ISCAP, pertencente ao Politécnico do Porto, destaca-se na formação de profissionais nas áreas das Ciências Empresariais e Afins, promovendo também a inserção profissional dos seus estudantes através de estruturas de apoio como o Gabinete de Estágios e Empregabilidade (GEE), Ardions e Peixoto (2018). Num estudo recente, Pinto (2023) conclui que as *soft skills* assumem um papel central na empregabilidade dos diplomados do ISCAP, destacando competências comportamentais e atributos individuais como fatores diferenciadores no mercado de trabalho.

2.2.1 Júnior Empresas como contexto de aprendizagem

A Júnior Empresa (JE) é uma associação civil sem fins lucrativos, sem convicções religiosas ou políticas, constituída e gerida integralmente por estudantes do ensino superior, proporcionando aos seus membros a oportunidade de aplicarem os seus conhecimentos teóricos na prática, através da realização de projetos ou estudos requeridos por empresas, instituições ou clientes individuais.

A Júnior *Enterprises* Portugal (JE Portugal) enquanto Federação de Júnior Empresas Portuguesas, tem a missão de formar, através do conceito de Júnior Empresa,

empreendedores comprometidos e capazes de gerar um impacto relevante, seja a nível académico, pessoal ou profissional. A JE Portugal é, assim, a ponte certa entre o conhecimento académico e o mundo real.

Evolução do movimento Júnior Empresas

A JE Portugal tem como missão impulsionar o crescimento da rede, apoiar o desenvolvimento das Júnior Empresas e regularizar a sua atividade. O Movimento Júnior teve origem em França, na ESSEC, em 1967, expandindo-se posteriormente para países como Brasil e Portugal, onde a primeira Júnior Empresa surgiu em 1990. Atualmente, o movimento é consolidado por entidades como a JADE, nome adotado em 2012, e a JE Portugal, nome adotado em 2019, representando um ecossistema global estruturado. A nível mundial, conta com mais de 34 000 Júnior Empresas e cerca de 5 000 projetos anuais. Em Portugal, existem aproximadamente 26 Júnior Empresas, distribuídas por diferentes regiões e áreas de atuação. Na região Norte destacam-se a EPIC Júnior, a Young Minho, a UTAD Solutions Consulting, a FEP Junior Consulting, a Juniscap Business Solutions e a JuniFEUP. No Centro, evidenciam-se a Aveiro Smart Business, a JELA, a Scientific Junior Value, a JeKnowledge e a JEEFEUC. Em Lisboa, destacam-se a ISEG Junior Business Consulting, a Junitec, a Lisbon PH, a NJC – Nova Junior Consulting e a JDC Consulting (Junior Entreprises Portugal, 2021).

Características das Júnior Empresas

As Júnior Empresas constituem um importante meio de formação prática e desenvolvimento de talento jovem, passando por um processo estruturado que se inicia como Júnior Iniciativa fase preliminar em que a organização, ainda sem fins lucrativos e gerida por estudantes, desenvolve projetos e estrutura o seu funcionamento e evolui através de um Programa de Crescimento até à certificação. Após este percurso, distinguem-se por serem geridas exclusivamente por estudantes, mantendo uma estrutura organizacional formal. Embora não exista um modelo único, é obrigatória a existência de três órgãos sociais Direção, Mesa da Assembleia Geral e Conselho Fiscal responsáveis pela gestão estratégica e operacional, funcionamento institucional e supervisão. Cada organização define internamente os seus departamentos, como recursos humanos, marketing e áreas comerciais, gestão de projetos, recrutamento e captação de clientes. Assim, tanto as Júnior Iniciativas como as Júnior Empresas promovem inovação, desenvolvimento de competências e criação de valor em contexto real de mercado.

Competências desenvolvidas nas Júnior Empresas

Uma das principais vantagens das Júnior Empresas é a experiência real de mercado, que permite aos membros desenvolver competências práticas e aplicar conhecimentos em contextos reais, aumentando a sua preparação para o mundo profissional. O envolvimento numa Júnior Empresa contribui ainda para o desenvolvimento de competências essenciais, como liderança, comunicação, trabalho em equipa, gestão de tempo e projetos, fundamentais para a qualificação e empregabilidade dos estudantes. Na mesma linha do Vale et al. (2017) demonstram que as Júnior Empresas, como a InfoJúnior (UFSC) e a RH Consultoria Júnior (UFMG), atuam como extensões universitárias, promovendo impacto social através de eventos, workshops e ações abertas à comunidade. O estudo evidencia que estas organizações contribuem para a disseminação de conhecimento e para a transformação social, reforçando a ligação entre universidade e sociedade.

2.2.3 Empregabilidade e Júnior Empresas

A relação entre a participação em Júnior Empresas e a empregabilidade tem sido amplamente explorada na literatura, destacando-se o seu contributo para o desenvolvimento de competências e para a inserção profissional dos estudantes. Neste contexto, a análise de evidência empírica permite compreender de que forma estas experiências influenciam o percurso profissional dos indivíduos.

A Tabela 3 apresenta uma síntese dos estudos relacionados com o tema, permitindo enquadrar a investigação no contexto da literatura existente.

Tabela 3 Trabalhos relacionados

A influência das empresas juniores na formação empreendedora de pós-juniores do Estado de Santa Catarina.	(Zamban & Tosta, 2017)
Perspetiva de carreira da geração Z	(Bispo et al., 2022)
A empregabilidade e inserção profissional: expectativas e valores dos participantes de empresas juniores	(da Costa Lemos et al., 2012)
Papel da empresa júnior na construção de competências de seus egressos: Um estudo de campo	(L. A. G. da Silva & Azevedo, 2023)

A Universidade federal de Santa Catarina Centro de Filosofia e Ciências Humanas Programa de Pós-graduação em psicologia, Estágio em empresa júnior e carreira de estudantes de psicologia: das práticas do psicólogo às expectativas para o futuro profissional	(Cruz, 2016)
O Poder Transformador da Participação Discente em Empresa Júnior: Ampliando Horizontes Profissionais e Impulsionando a Empregabilidade.	(Lima et al., 2023)

Fonte: A influência das empresas juniores na formação empreendedora de pós-juniores do Estado de Santa Catarina (Zamban & Tosta, 2017). Perspetiva de carreira da geração Z (Bispo et al., 2022). A empregabilidade e inserção profissional: expectativas e valores dos participantes de empresas juniores (da Costa Lemos et al., 2012). Papel da empresa júnior na construção de competências de seus egressos: Um estudo de campo (L. A. G. da Silva & Azevedo, 2023). A Universidade federal de Santa Catarina Centro de Filosofia e Ciências Humanas Programa de Pós-graduação em psicologia, Estágio em empresa júnior e carreira de estudantes de psicologia: das práticas do psicólogo às expectativas para o futuro profissional (Cruz, 2016). O Poder Transformador da Participação Discente em Empresa Júnior: Ampliando Horizontes Profissionais e Impulsionando a Empregabilidade (Lima et al., 2023).

Impacto das Júnior Empresas no desenvolvimento de competências

As Júnior Empresas permitem aos estudantes aplicar conhecimentos em contextos reais e desenvolver competências essenciais, como liderança, trabalho em equipa e gestão, contribuindo para a preparação para o mercado de trabalho (Barbosa et al., 2019; Luna et al., 2014; Monteiro & de Freitas, 2019). A participação numa Júnior Empresa é um catalisador da empregabilidade, ao transformar conhecimento teórico em valor prático e alinhar os estudantes com as exigências do mercado. A Júnior Empresa promove o desenvolvimento rápido de competências comportamentais, como inteligência emocional, resolução de conflitos e liderança, distinguindo os estudantes em contextos seletivos. Assim, a experiência numa JE constitui uma prova do desempenho superior e um fator de diferenciação profissional (Boyatzis, 1982; Goleman, 1999). De acordo com Seabra et al. (2008), a aprendizagem nas Júnior Empresas baseia-se em projetos reais com entidades externas, promovendo o papel ativo dos estudantes e o desenvolvimento de autonomia, responsabilidade e pensamento crítico.

O impacto da participação numa Júnior Empresa na inserção profissional

O Movimento Júnior é reconhecido pelo seu contributo para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, proporcionando às estudantes experiências práticas que facilitam a preparação para o mercado de trabalho. A participação numa Júnior Empresa envolve contacto contínuo com diversos intervenientes, como clientes, parceiros e empresários, promovendo a criação de redes de contacto (*networking*). Esta rede constitui um capital social essencial para a inserção profissional, facilitando o acesso a oportunidades e o desenvolvimento de parcerias.

Mais recentemente, a investigação Andrade Júnior (2024) comprova o impacto direto das Júnior Empresas no desenvolvimento de competências empreendedoras e na empregabilidade dos seus membros. Um estudo com 51 diplomados mostra que as Júnior Empresas reforçam a empregabilidade e desenvolvem competências como iniciativa, comunicação, liderança e tomada de decisão, preparando os estudantes para o mercado através de aprendizagem experiencial.

Limitações da Literatura

O estudo, Fé de Pinho e da Costa Gaspar (2011) evidencia o papel do empreendedorismo no ensino superior, destacando que 74% dos estudantes manifestam intenção de criar a sua própria empresa. Apesar dessa predisposição, identificam-se limitações como a falta de apoio institucional, acesso a financiamento e formação prática. Neste contexto, as Júnior Empresas surgem como estruturas que aproximam o ensino da prática, proporcionando experiências reais de gestão. A predominância de literatura brasileira explica-se pela produção científica mais consolidada no Brasil sobre o Movimento Empresa Júnior, uma vez que os estudos internacionais existentes como Daniel e Almeida (2020) e o relatório da Comissão Europeia de Gibcus et al. (2012) se focam sobretudo no empreendedorismo, e não nas competências comportamentais, tema central deste estudo. Por fim, evidencia-se a escassez de estudos longitudinais que permitam avaliar o impacto das Júnior Empresas ao longo do tempo, bem como a ausência de análises comparativas entre diferentes modelos de ensino superior. Estas lacunas apontam para a necessidade de aprofundar a investigação nesta área, de forma a consolidar o conhecimento existente sobre a relação entre desenvolvimento de competências, participação em Júnior Empresas e empregabilidade.

3.1 Problema, objetivos e questões de investigação

A crescente competitividade do mercado de trabalho exige dos jovens profissionais mais do que qualificações académicas requer também competências práticas, interpessoais e comportamentais que lhes permitam adaptar-se a ambientes dinâmicos e desafiantes. Embora o ensino superior procure promover essas capacidades, muitas vezes as experiências curriculares não são suficientes para proporcionar aos estudantes contacto direto com o contexto profissional.

Neste cenário, as Júnior Empresas assumem um papel relevante como espaços de aprendizagem experiencial, oferecendo aos estudantes a oportunidade de aplicar conhecimentos teóricos em situações reais de trabalho. No entanto, ainda são escassos os estudos que analisam de forma concreta o impacto dessa participação no desenvolvimento de competências e na empregabilidade dos seus membros.

Assim, o problema de investigação que orienta este estudo prende-se com a escassez de evidência empírica sobre a forma como a participação na JBS influencia o desenvolvimento de competências e a empregabilidade dos seus membros e ex-membros, bem como o seu impacto na integração e progressão no mercado de trabalho.

Objetivos

O objetivo geral desta investigação é analisar a influência da participação na JBS no desenvolvimento de competências e na empregabilidade dos seus membros e ex-membros. De forma mais específica, pretende-se:

- Identificar as principais competências desenvolvidas através da participação na Júnior Empresa;
- Analisar a perceção dos membros atuais relativamente ao contributo desta experiência para a sua formação académica e profissional;
- Avaliar, com base nos testemunhos de ex-membros já inseridos no mercado de trabalho, o impacto desta experiência nas suas trajetórias profissionais;
- Examinar se a participação na Júnior Empresa constitui uma vantagem competitiva no acesso e progressão no mercado de trabalho.

Para atingir estes objetivos, foi utilizada uma metodologia mista, combinando abordagens quantitativas e qualitativas. Foram aplicados inquéritos por questionário aos membros

atuais da JBS e entrevistas semiestruturadas aos ex-membros que já se encontram inseridos no mercado de trabalho. Esta combinação permitiu cruzar perceções e experiências, obtendo uma visão abrangente e aprofundada sobre o impacto desta participação.

Questões de investigação

A presente investigação orienta-se pelas seguintes questões de pesquisa, formuladas de modo a responder ao problema central e aos objetivos definidos para o estudo:

1. De que forma a participação na JBS contribui para o desenvolvimento de competências técnicas, interpessoais e comportamentais dos seus membros?
2. Que perceções têm os membros atuais sobre o impacto da JBS na sua aprendizagem e desenvolvimento profissional?
3. Como é que os ex-membros da JBS, já inseridos no mercado de trabalho, avaliam o contributo desta experiência para a sua empregabilidade?
4. Que competências adquiridas na JBS são efetivamente utilizadas no contexto profissional após a transição para o mercado de trabalho?
5. A experiência adquirida na JBS representa uma vantagem competitiva em processos de recrutamento e na integração profissional?

Estas questões permitem orientar tanto a construção dos instrumentos de recolha de dados (inquérito e entrevistas) como a análise e interpretação dos resultados, assegurando a coerência entre o problema de investigação, os objetivos definidos e o *design* metodológico adotado.

3.2 Desenho da investigação e justificação metodológica

O estudo adotou um estudo de caso único, de natureza mista, centrado na JBS, com carácter exploratório-descritivo, visando compreender o impacto da participação na organização no desenvolvimento de competências e na empregabilidade. Segundo Yin (2003) o *design* é definido com base no problema, objetivos e tipo de evidência necessária.

De acordo com Bressan (2000) esta abordagem é adequada para analisar fenómenos complexos em contexto real, especialmente sem controlo das variáveis. O recurso a múltiplas fontes de dados (questionários e entrevistas) permite a triangulação, reforçando

a validade e credibilidade dos resultados, conforme defendido por Bahia et al. (2023) e Ventura (2007).

O *design* do estudo organiza-se em quatro fases: planeamento (definição do caso, problema e objetivos), recolha de dados (questionários e entrevistas), análise e triangulação (tratamento e integração dos dados) e interpretação dos resultados (comparação com a literatura e compreensão dos contributos)

Segundo Yin (2003), um *design* robusto assegura a ligação entre evidências e questões de investigação, sendo que a combinação de métodos quantitativos e qualitativos aumenta a consistência e profundidade dos resultados. Assim, a utilização de múltiplas fontes permite uma análise holística e fundamentada.

Estudo de caso

Segundo Yin (2003), o estudo de caso é uma estratégia de investigação que permite analisar fenómenos no seu contexto real, recorrendo a múltiplas fontes de evidência. Neste estudo, enquadra a metodologia mista adotada, integrando dados quantitativos e qualitativos. A componente qualitativa baseia-se em entrevistas semiestruturadas a ex-membros da JBS, permitindo aprofundar a compreensão do fenómeno em análise (Bressan, 2000). Esta metodologia destaca-se pela análise de fenómenos complexos e pela valorização do contexto envolvente.

Autores como Pozzebon e Freitas (1998) e Guimarães e Wanderley (2020) e Toledo e Shiaishi (2009), Ventura (2007), Santos (2020) e Bahia et al. (2023) defendem o estudo de caso como uma abordagem rigorosa, flexível e contextualizada, assente na triangulação de dados e na articulação entre teoria e prática.

Assim, o estudo de caso permite compreender de forma aprofundada a influência da participação na *JBS* no desenvolvimento de competências e na empregabilidade dos seus membros.

3.3 Contexto do estudo

A presente investigação foi desenvolvida no contexto da *JBS*, a Júnior Empresa do ISCAP, gerida por estudantes do ensino superior que desenvolvem projetos nas áreas de marketing e consultoria. A organização promove uma aprendizagem prática, permitindo

desenvolver competências como liderança, trabalho em equipa, resolução de problemas, pensamento crítico e comunicação interpessoal, aproximando os estudantes do contexto profissional. A escolha deste contexto resulta da sua relevância formativa e da experiência da investigadora enquanto Vice-Presidente Externa da *JBS*, proporcionando uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas internas da organização.

A *JBS* constitui um contexto pertinente para a aplicação de um estudo de caso de natureza mista, baseado na recolha e análise de dados através de inquéritos e entrevistas, permitindo compreender a influência da participação na Júnior Empresa no desenvolvimento de competências e na empregabilidade dos seus membros e ex-membros.

Juniscap Business Solutions

A *Juniscap Business Solutions* é um exemplo do Movimento Júnior Português (JE Portugal) e a primeira Júnior Empresa do Politécnico do Porto, fundada em 2018 no ISCAP. A *JBS* atua na área da consultoria em marketing, desenvolvendo estratégias digitais adaptadas ao mercado atual, sobretudo em PME. Os serviços incluem *SEO*, publicidade paga, criação de conteúdo, *copywriting*, gestão de redes sociais, *branding*, *email marketing* e *e-commerce*.

Para além de responder às necessidades dos clientes, a *JBS* proporciona aos seus membros o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais, funcionando como um espaço de aprendizagem prática e aplicação de conhecimentos em contexto real.

A experiência na *JBS* ultrapassa a dimensão curricular, preparando os estudantes para as exigências do mercado de trabalho. O contacto com projetos reais promove competências como liderança, comunicação, responsabilidade e trabalho em equipa, valorizadas pelas organizações.

Paralelamente, a Júnior Empresa estimula a criação de redes de contacto com empresas, *alumni* e parceiros, fortalecendo o capital social e a empregabilidade dos estudantes.

Foco em Competências Específicas

A *JBS* destaca-se no desenvolvimento de competências ligadas ao Digital e à Comunicação. A adaptação a novas plataformas, como *Meta Ads* e *SEO*, e a atuação em diferentes setores reforçam a capacidade de ajustamento e aprendizagem contínua.

Paralelamente, o pensamento crítico e analítico assume um papel central na consultoria, através da análise de dados e definição de estratégias. Destacam-se ainda a proatividade, o empreendedorismo e a aproximação ao contexto empresarial, promovendo a aplicação prática dos conhecimentos teóricos.

A *Juniscap BS* como Vanguarda da Aprendizagem Prática no ISCAP

A presença da *JBS* no ISCAP reforça o compromisso da instituição com a aprendizagem orientada para o mercado.

Enquanto primeira Júnior Empresa do Politécnico do Porto, a *JBS* aproxima os estudantes da realidade empresarial, permitindo aplicar conhecimentos em Marketing Digital, *Branding* e consultoria. Esta experiência transforma o saber académico em competências práticas e profissionais. O apoio do ISCAP à *JBS* cria um ambiente de “falha controlada”, promovendo resiliência, iniciativa e adaptação ao contexto VUCA/BANI. Assim, a instituição não só transmite conhecimento, como também desenvolve competências essenciais para a empregabilidade.

A ligação entre rigor académico, estruturas de apoio prático e iniciativas estudantis posiciona o ISCAP como um ambiente que potencia o crescimento técnico e comportamental dos futuros profissionais.

3.4 Amostra

A seleção dos participantes foi orientada pelos princípios da amostragem intencional, tal como proposto por Yin (2003) e Ventura (2007). Este tipo de amostragem privilegia indivíduos com experiência direta, envolvimento ativo e conhecimento relevante sobre o fenómeno em estudo, permitindo recolher dados ricos e contextualizados. Assim, todos os atuais membros e ex-membros da *JBS* foram incluídos na amostra, garantindo uma abordagem abrangente e informativamente completa. Embora ambas as amostras sejam constituídas por participantes com experiência na *JBS*, a amostra quantitativa integrou atuais membros, enquanto a qualitativa incluiu apenas ex-membros já inseridos no mercado de trabalho, permitindo analisar o impacto da experiência na empregabilidade.

A recolha de dados foi realizada através de inquéritos por questionário *online*, dirigidos a todos os participantes na *JBS*, e de entrevistas semiestruturadas aplicadas a um subconjunto de ex-membros que já se encontram inseridos no mercado de trabalho. Esta

combinação permite uma triangulação de métodos, reforçando a validade e profundidade da análise. (Bahia et al., 2023).

CrITÉRIOS de seleÇÃO

Os critérios de inclusão foram definidos com base na literatura metodol3gica (Bahia et al., 2023; Bressan, 2000; Ventura, 2007; Yin, 2003), considerando:

1. Ter ou ter tido vÍnculo ativo com a JBS;
2. Disponibilidade e consentimento voluntário para participar na investigaÇÃO;
3. Experiência mÍnima de um mÊs na organizaÇÃO, garantindo familiaridade com as dinâmicas internas e capacidade de reflexÃO sobre a experiênciA vivida.

Justificação da amostra

Diferentemente de abordagens quantitativas, esta investigaÇÃO nÃO visa a representatividade estatística, mas sim a abrangência experiencial dos participantes, privilegiando a diversidade de perspectivas e a profundidade das informaÇões recolhidas. Conforme salientam Yin (2003) e Ventura (2007), a força do estudo de caso reside na capacidade de gerar interpretaÇões ricas e contextuais, e nÃO em inferências generalizáveis.

A inclusÃO de todos os membros e ex-membros da JBS assegura, assim, uma visÃO completa e integrada do impacto desta experiênciA na formaÇÃO e empregabilidade dos estudantes. Esta opÇÃO metodol3gica reforça a credibilidade e relevância prÁtica do estudo, permitindo extrair conclusões significativas sobre o papel das Júnior Empresas na preparaÇÃO dos jovens profissionais para o mercado de trabalho.

3.5 Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através de dois instrumentos complementares, permitindo uma abordagem mista. O primeiro consistiu num **inquÉrito por questionário** (componente quantitativa), aplicado via Google Forms, composto por perguntas fechadas e escalas de Likert para medir perceÇões de competências e empregabilidade. O questionário foi desenvolvido com base na revisÃO da literatura e nos objetivos da investigaÇÃO.

O segundo instrumento consistiu em **entrevistas semiestruturadas** (componente qualitativa), guiadas por um guião flexível que permitiu explorar as narrativas e experiências individuais dos ex-membros já inseridos no mercado de trabalho que se encontra no apêndice 1. A estrutura detalhada do questionário, bem como a sua fundamentação teórica, encontra-se sintetizada na Tabela 4.

Desenho do inquérito por questionário

A Tabela 4 apresenta as dimensões de análise, os objetivos e as referências que sustentaram a construção do questionário.

Tabela 4 Desenho do inquérito por questionário

Parte 1: A influência da participação numa Júnior Empresa na empregabilidade e carreira dos recém-formados: Estudo de Caso da Juniscap Business Solutions		
Questão	Objetivo	Referência
	Compreender como experiências práticas, como as oferecidas pelas Júnior Empresas, contribuem para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais relevantes para a transição para o mercado de trabalho.	(Barbosa et al., 2019; Fleury & Fleury, 2001; Le Boterf, 2006)
Questão 1: Para prosseguir, confirma se aceita participar neste estudo, garantindo que foste informado(a) sobre o objetivo do inquérito e que os teus dados serão tratados de forma anónima	Garantir o consentimento informado do participante, confirmando que compreende o objetivo do questionário e autoriza o uso anónimo das respostas para fins académicos.	

e exclusivamente para fins académicos.		
Parte 2: Caracterização Sociodemográfica		
Objetivo		
Questão 2: Sexo	Compreensão e caracterização da amostra	
Questão 3: Idade		
Questão 4: Situação profissional		
Questão 5: Em que curso estás inscrito? (Ex: Licenciatura em Marketing)		
Parte 3: Percurso na JBS		
Questão 6: Qual é o cargo que desempenhas na Juniscap Business Solutions?	De modo a conhecer os diferentes níveis de responsabilidade assumidos pelo participante.	
Questão 7: Em que departamento estás inserido?	Saber em que departamento o participante está inserido.	
Questão 8: Há quantos meses estás Juniscap Business Solutions?	Perceber há quanto tempo o participante se encontra na Juniscap BS	
Parte 4: Desenvolvimento de competências (escala de Likert 1-5)		
Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Juniscap BS?	Perceber a perceção de desenvolvimento de liderança, como competência comportamental essencial	(R. E. Boyatzis, 1982; Goleman, 1999)
Questão 10: Consideras que melhoraste a	Avaliar a capacidade de comunicação e do trabalho	(Soares & Morais, 2025; Zamban & Tosta, 2017)

comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?	em equipa como <i>soft skills</i> críticas	
Questão 11: Consideras que conseguiste desenvolver uma maior autonomia?	Analisar a capacidade de agir sozinho e de forma responsável num contexto organizacional	(Fleury & Fleury, 2001); Le Boterf, 2006)
Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?	Perceber o grau de desenvolvimento de competências técnicas (<i>hard skills</i>)	(Bispo et al., 2022; Leme, 2005)
Questão 13: Consideras que teres participado em projetos reais ajudou-te a aplicar os conhecimentos adquiridos em prática?	Avaliar a articulação entre o conhecimento académico e a prática profissional	(Barbosa et al., 2019; Zulauf, 2006)
Questão 14: Consideras que a Juniscap BS ajudou-te a gerir melhor o tempo? Questão 15: Consideras que a Juniscap BS ajudou-te a lidar com pressão e prazos? Questão 16: Sentes que a Juniscap BS aumentou a tua autoconfiança?	Medir as competências transversais como gestão de tempo, pressão e autoconfiança, associadas à empregabilidade.	(Polidoro Neto, 2013; L. A. G. da Silva & Azevedo, 2023)
Parte 5: Aprendizagem e desenvolvimento profissional		
Questão 17: Conseguiu definir melhor os teus objetivos profissionais depois que entraste na Juniscap BS?	Perceber de que modo a Júnior Empresa clarificar os objetivos de carreira	(Fragoso et al., 2019; Luna et al., 2014)

Questão 18: Consideras que esta experiência aumentou a tua motivação para aprender?	Avaliar se a participação na JE reforça a motivação para o desenvolvimento contínuo	(Almeida, 2007; Michelle et al., 2014)
Questão 19: Consideras que as competências que adquiriste na Juniscap BS alinham-se com aquilo que o mercado procura?	Relacionar as competências desenvolvidas com as exigências atuais do mercado de trabalho e da empregabilidade.	(Adecco, 2024; Randstad, 2025; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006)
Parte 6: Satisfação e motivação na JBS (Escala de Likert de 1-5)		
Questão 20: Sentes-te motivado para participar nas atividades?	Avaliar níveis de satisfação, motivação e perceção de clima organizacional na JE e a sua relação com o desenvolvimento das competências e da empregabilidade.	(Barbosa et al., 2019; do Vale et al., 2017; Luna et al., 2014)
Questão 21: Sentes que o teu trabalho é reconhecido?		
Questão 22: Consideras que há um bom ambiente de trabalho?		
Questão 23: Consideras que a Juniscap BS promove oportunidades de crescimento interno?		
Parte 7: Satisfação geral com a experiência na JBS		
Questão 24: Como avalias a tua experiência na Juniscap BS? (escala de 1-5)	Perceber o nível de satisfação na JE.	(Andrade Júnior, 2024; Luna et al., 2014)
Questão 25: Recomendarias outros estudantes a participarem na Juniscap BS?	Avaliar a intenção de recomendação como indicador de valor	(do Vale et al., 2017; Zamban & Tosta, 2017)

	percebido e de impacto positivo da experiência.	
Questão 26: Algum comentário adicional?	Recolher sugestões e percepções qualitativas que complementem a avaliação quantitativa do questionário.	(Ventura, 2007; Yin, 2003)

3.6 Procedimentos da recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através de dois instrumentos complementares, em conformidade com o *design* de estudo de caso de natureza mista definido anteriormente. Tal como recomendado por Yin (2003), a combinação de múltiplas fontes de evidência permite reforçar a profundidade interpretativa e a credibilidade dos resultados.

Foram utilizados:

3.6.1 Inquérito por questionário

O questionário foi aplicado online, através da plataforma Google Forms, a todos os membros da JBS, assegurando uma cobertura total da população relevante para o estudo. O instrumento foi desenvolvido com base na revisão da literatura e posteriormente sujeito a um pré-teste para avaliar a clareza e adequação das questões. O instrumento integrou perguntas fechadas, escolha múltipla e escalas de Likert, adequadas à avaliação de percepções relacionadas com o desenvolvimento de competências, aprendizagem e empregabilidade. As questões foram construídas de acordo com os objetivos da investigação e fundamentadas na revisão da literatura.

Antes da aplicação, o questionário foi validado por um grupo piloto de três participantes, com o objetivo de avaliar a clareza, pertinência, organização e adequação da linguagem ao público-alvo. De forma geral, o *feedback* foi positivo, destacando a facilidade de preenchimento, a coerência das questões e a ausência de redundâncias significativas. Ainda assim, foram sugeridos pequenos ajustes terminológicos e estruturais, posteriormente incorporados na versão final do instrumento.

Numa fase posterior, o questionário foi revisto por mais quatro participantes, permitindo realizar melhorias adicionais ao nível da uniformização da linguagem, reorganização de

algumas secções e reformulação das perguntas para escala de Likert, garantindo maior consistência metodológica. Foi também incluída a opção “Coordenador” na identificação do cargo desempenhado na JBS, assegurando uma representação mais fiel da estrutura interna da organização. Além disso, tornou-se possível seleccionar mais do que uma função, considerando que alguns participantes desempenharam diferentes cargos ao longo do seu percurso. A questão relativa ao consentimento informado foi colocada no início do formulário, garantindo que apenas os participantes que aceitassem colaborar prosseguissem com o preenchimento do questionário. Foram ainda ajustadas algumas categorias sociodemográficas e reformulada a pergunta relativa ao tempo de permanência na organização, passando a ser respondida em meses.

A recolha de dados terminou no dia 12 de janeiro de 2026, obtendo-se um total de 77 respostas válidas. Posteriormente, procedeu-se à limpeza, uniformização e preparação da base de dados para análise estatística, verificando-se a inexistência de valores em falta e assegurando a consistência das respostas recolhidas.

3.6.2 Entrevistas semiestruturadas

Paralelamente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a ex-membros que já se encontram inseridos no mercado de trabalho, com o objetivo de aprofundar aspetos subjetivos e compreender o impacto real da experiência na sua integração profissional. As entrevistas foram conduzidas individualmente, em formato *online* (videoconferência), conforme a disponibilidade dos participantes. O guião seguiu uma estrutura flexível, permitindo explorar narrativas pessoais relevantes, alinhadas com o carácter interpretativo do estudo (Ventura, 2007).

O questionário foi adaptado para um guião de entrevistas semiestruturadas, aplicado a seis *alumni* da JBS já inseridos no mercado de trabalho, com o objetivo de compreender o impacto da experiência na Júnior Empresa na empregabilidade e no desenvolvimento profissional. O guião organiza-se em blocos temáticos, incluindo introdução, caracterização sociodemográfica e percurso académico.

Inclui ainda questões sobre o percurso na JBS, cargos desempenhados, duração e responsabilidades, bem como sobre o desenvolvimento de competências técnicas e transversais, como liderança e trabalho em equipa. Aborda também a transição para o mercado de trabalho e a avaliação global da experiência. A natureza semiestruturada

permite flexibilidade na condução das entrevistas, garantindo simultaneamente consistência na análise dos dados.

3.7 Técnicas de análise de dados

A análise dos dados foi realizada em duas etapas, correspondentes à natureza mista da investigação.

Análise quantitativa (questionários)

Os dados recolhidos através dos questionários foram exportados para Excel e analisados com recurso a estatística descritiva, incluindo:

- frequências absolutas e relativas;
- médias e medianas;
- percentagens de concordância;
- gráficos de distribuição;
- análise de relações entre variáveis.

Este procedimento permite identificar padrões gerais e tendências na percepção dos participantes, bem como analisar associações entre variáveis, sendo adequado para estudos exploratórios (Yin, 2003). Posteriormente os dados foram exportados para o programa IBM SPSS Statistics 29.0 onde mais análises estatísticas foram exploradas, nomeadamente modelos de regressão linear.

Análise qualitativa (entrevistas)

As entrevistas foram transcritas integralmente e analisadas através de um processo sistemático de identificação de temas e padrões, seguindo os princípios da análise qualitativa aplicada em estudos de caso, conforme recomendado por Ventura (2007), que destaca a importância da categorização e da interpretação rigorosa das narrativas para compreender o fenómeno no seu contexto real. A análise envolveu quatro etapas: leitura inicial para familiarização e identificação de ideias-chave; codificação de segmentos relevantes; agrupamento em categorias temáticas; e interpretação dos significados, articulando-os com o problema de investigação e a literatura.

Triangulação dos resultados

Os resultados quantitativos e qualitativos foram integrados numa análise comparativa, permitindo:

- confirmar tendências obtidas no questionário;
- aprofundar significados através das entrevistas;
- reforçar a validade interpretativa (Bahia et al., 2023).

3.8 Validade, fiabilidade e limitações

Para garantir a credibilidade, rigor e consistência da investigação, foram adotados os seguintes procedimentos:

Triangulação metodológica

A utilização combinada de questionários e entrevistas, recomendada por Yin (2003), permitiu comparar diferentes fontes de evidência, reforçando a robustez das conclusões.

Validação por saturação conceptual (entrevistas)

As entrevistas foram realizadas até que as respostas apresentassem padrões recorrentes, assegurando estabilidade interpretativa, conforme sugerido por Ventura (2007).

Garantia de fiabilidade

- Os questionários foram previamente testados com um pequeno grupo piloto (3 membros).
- As entrevistas seguiram um guião comum para evitar desvios interpretativos.

Validade interna

A lógica de ligação entre os dados e as questões de investigação foi assegurada através da correspondência direta entre objetivos, instrumentos e categorias de análise.

Limitações

A validade e fiabilidade do estudo foram asseguradas pela realização de um teste piloto com três membros e pela utilização de guiões fundamentados na literatura. No entanto, o estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. Primeiro, o curto intervalo temporal de experiência de alguns membros, que entraram na organização em novembro e responderam ao questionário em dezembro, o que pode limitar a profundidade da sua

percepção. Segundo, a dimensão da amostra (77 respostas), que, sendo uma amostra intencional, limita a generalização dos resultados. Por último, a subjetividade inerente às percepções autoavaliadas, que reflete a visão individual de cada participante sobre o seu próprio desenvolvimento.

3.9 Considerações éticas

A presente investigação foi pautada pelo estrito cumprimento dos princípios éticos que regem a pesquisa científica, assegurando a dignidade, a proteção e o respeito pelos direitos dos participantes. O processo iniciou-se com a garantia do consentimento informado, através do qual todos os intervenientes foram devidamente esclarecidos sobre a natureza académica do estudo, os seus objetivos fundamentais e o carácter estritamente voluntário da sua colaboração.

No que concerne ao tratamento dos dados, salvaguardou-se o anonimato e a confidencialidade de todas as respostas. A metodologia de recolha e análise foi desenhada para impedir a identificação direta ou indireta dos respondentes, garantindo que as informações obtidas sejam utilizadas exclusivamente para fins de investigação e em total conformidade com as normas de integridade científica.

Previamente à recolha de dados, cada participante recebeu um protocolo detalhado que incluía o termo de consentimento livre e esclarecido, a explicação exaustiva sobre o escopo do estudo, a garantia formal de sigilo e a confirmação da liberdade de desistência em qualquer etapa do processo, sem qualquer tipo de prejuízo. Este procedimento de salvaguarda ética reflete as orientações propostas por Bressan (2000) e Ventura (2007). Desta forma, a participação voluntária e consciente dos intervenientes assegurou a transparência e o respeito pelos preceitos éticos que legitimam esta investigação.

Todos os participantes consentiram voluntariamente, garantindo transparência e respeito pelos princípios éticos da investigação.

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos através dos instrumentos de recolha de dados utilizados, nomeadamente o questionário aplicado aos membros da JBS e as entrevistas semiestruturadas realizadas a ex-membros da organização. A análise dos dados foi conduzida de forma integrada, articulando a componente quantitativa com a qualitativa, de modo a proporcionar uma compreensão mais abrangente do fenómeno em estudo.

4.1 Resultados quantitativos

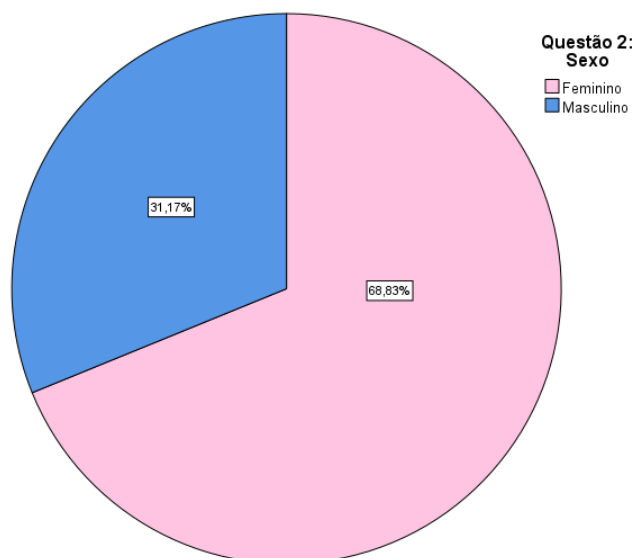
A presente secção tem como objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos através do questionário realizado junto dos membros da JBS, procedendo-se à sua análise descritiva e inferencial, em conformidade com os objetivos definidos para o estudo.

4.1.1 Caracterização da amostra quantitativa

A amostra é constituída pelos 77 participantes, permitindo obter uma perspetiva interna sobre a experiência na organização.

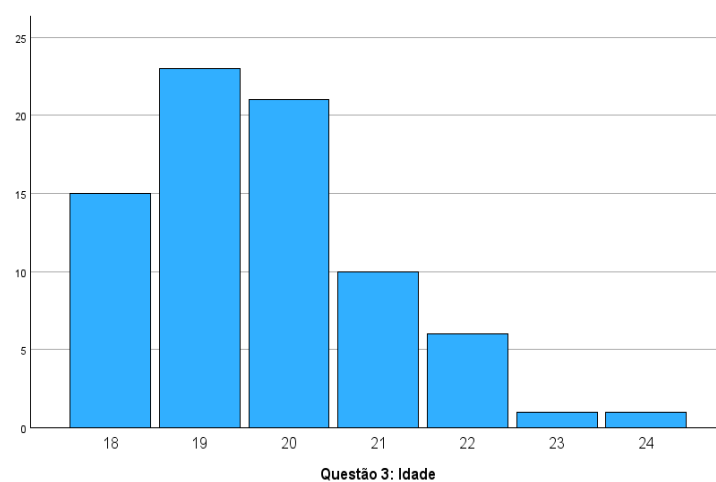
A partir da Questão 2, e conforme ilustrado na Figura 1, observa-se uma predominância de participantes do sexo feminino (68,83%), face ao sexo masculino (31,17%). Esta distribuição poderá refletir a composição típica dos cursos da área das Ciências Empresariais no ensino superior, podendo influenciar as perceções analisadas, nomeadamente no que respeita ao desenvolvimento de competências e às trajetórias profissionais.

Figura 1 Representação percentual dos colaboradores por sexo



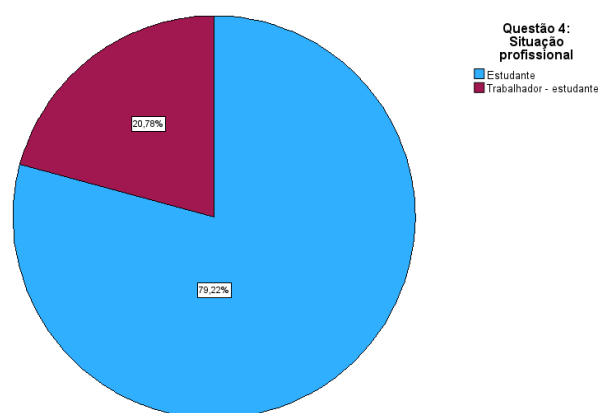
Relativamente à idade (Questão 3), conforme ilustrado na Figura 2, os dados evidenciam uma concentração significativa entre os 18 e os 24 anos. Destaca-se uma forte predominância de participantes com 19 e 20 anos, que representam, em conjunto, 57,2% da amostra. A idade mais frequente é 19 anos (29,9%), seguida de 20 anos (27,3%) e 18 anos (19,5%). A partir dos 21 anos, verifica-se uma redução acentuada da representatividade, sendo os grupos de 23 e 24 anos residuais (1,3% cada), o que confirma o perfil jovem da amostra.

Figura 2 Distribuição de frequências da amostra por idade



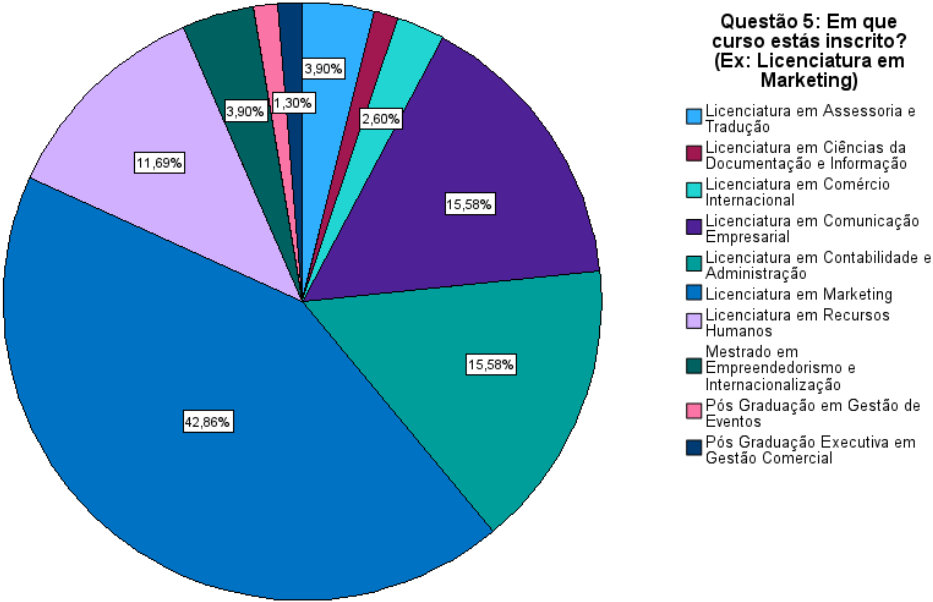
Analisando as respostas à Questão 4, e conforme ilustrado na Figura 3, constata-se que a amostra é composta por uma maioria de Estudantes (79,22%), totalizando 61 indivíduos. Os restantes 16 participantes são Trabalhadores-estudantes, representando 20,78% do total.

Figura 3 Representação percentual da amostra por situação profissional



Analisando as respostas à Questão 5, e conforme ilustrado na Figura 4, verifica-se que a maioria dos respondentes estuda na Licenciatura em Marketing. De facto, 72 respondentes encontram-se a fazer licenciaturas, 3 no mestrado e 2 em pós-graduações.

Figura 4 Representação percentual dos cursos



Através da Questão 6, e como se pode ver na Tabela 5, a função de *Trainee* domina a estrutura, abrangendo 45 inquiridos (58,4%) da amostra. O cargo de Membro é o segundo mais comum, com 12 indivíduos (15,6%). As restantes funções, como Direção (5,2%) e Conselho Fiscal (3,9%), apresentam frequências residuais. O gráfico de barras evidencia esta hierarquia, com a coluna de *Trainee* a destacar-se claramente das restantes posições de gestão e coordenação.

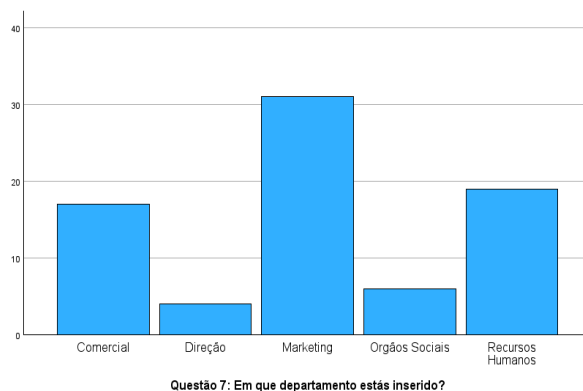
Tabela 5 Distribuição dos colaboradores por cargo ocupado na JBS

Questão 6: Qual o cargo que desempenhas na Juniscap Business Solutions?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Conselho Fiscal	3	3,9	3,9	3,9
	Coordenador	2	2,6	2,6	6,5
	Coordenador de Subdepartamento	3	3,9	3,9	10,4
	Direção	4	5,2	5,2	15,6
	Diretor de Departamento	3	3,9	3,9	19,5
	Gestor de Qualidade, Coordenador de Subdepartamento	1	1,3	1,3	20,8
	MAG	3	3,9	3,9	24,7
	Membro	12	15,6	15,6	40,3
	Membro, Project Manager	1	1,3	1,3	41,6
	Trainee	45	58,4	58,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

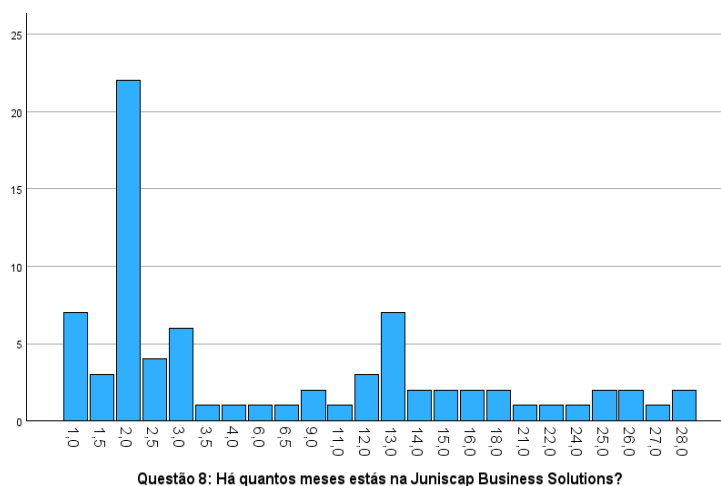
A Questão 7, e conforme ilustrado na Figura 5, permite concluir que o departamento de Marketing é o mais representativo, concentrando 40,3% dos inquiridos (31 pessoas). Seguem-se os Recursos Humanos (24,7%) e o departamento Comercial (22,1%). Os Órgãos Sociais e Direção são as menores, somando apenas 13% da amostra.

Figura 5 Representação da frequência da amostra por departamento de inserção



Com a Questão 8, e conforme ilustrado na Figura 6, observa-se que a maioria dos colaboradores tem uma antiguidade reduzida, com 28,6% (22 pessoas) a completar apenas 2 meses na organização. No total, mais de metade da amostra (54,5%) entrou há 3 meses ou menos para a JBS.

Figura 6 Distribuição dos colaboradores por tempo (meses)



4.1.2 Análise descritiva das variáveis

Foi realizada uma análise descritiva das principais variáveis em estudo que consta na Tabela 6 que inclui valores mínimos, máximos, médias e desvios-padrão.

No que respeita à idade dos inquiridos, verifica-se uma média de 19,69 anos (desvio padrão = 1,33), com valores compreendidos entre os 18 e os 24 anos, o que confirma o perfil jovem da amostra, característico do contexto académico em que a organização se insere.

Relativamente ao tempo de permanência na JBS, observa-se uma média de 8,28 meses, embora com elevada dispersão (desvio padrão = 8,36), indicando a coexistência de membros com experiências muito distintas dentro da organização. Este facto sugere a presença de diferentes níveis de envolvimento, desde membros recentes até participantes com maior antiguidade.

No que diz respeito ao desenvolvimento de competências, os resultados evidenciam avaliações globalmente positivas por parte dos participantes. Em particular, destacam-se as competências técnicas, com uma média de 4,52 (desvio padrão = 0,72), sendo a dimensão mais valorizada pelos inquiridos. Este resultado sugere que a experiência na JBS contribui significativamente para o crescimento técnico dos seus membros.

De igual modo, as competências relacionadas com autonomia (média = 4,36; desvio padrão = 0,81) e comunicação interpessoal e trabalho em equipa (média = 4,34; desvio padrão = 0,90) apresentam valores elevados, reforçando o papel da Júnior Empresa no desenvolvimento de *soft skills* essenciais no contexto profissional.

A participação em projetos reais também apresenta uma avaliação positiva (média = 4,23; desvio padrão = 0,99), evidenciando a importância da aprendizagem prática na consolidação dos conhecimentos adquiridos em contexto académico.

No que respeita à gestão do tempo (média = 4,30; desvio padrão = 1,05) e à capacidade de lidar com pressão e prazos (média = 4,23; desvio padrão = 0,97), os resultados sugerem que a experiência na organização contribui para o desenvolvimento de competências relevantes para o desempenho em ambientes profissionais exigentes.

Adicionalmente, os participantes demonstram níveis elevados de motivação (média = 4,38; desvio padrão = 0,74) e percecionam um forte alinhamento entre as competências adquiridas e as exigências do mercado de trabalho (média = 4,45; desvio padrão = 0,74),

o que reforça a ideia de que a experiência na Júnior Empresa constitui um fator relevante para a empregabilidade.

Por fim, destaca-se a avaliação global da experiência na JBS, que apresenta uma média de 4,57 (desvio padrão = 0,66), indicando um elevado grau de satisfação por parte dos participantes. Este resultado sugere que a participação na organização é percebida como uma experiência altamente positiva e enriquecedora, tanto a nível pessoal como profissional.

Tabela 6 Medidas estatísticas das variáveis do estudo

	Descriptive Statistics					
	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Error	Std. Deviation Statistic
Questão 3: Idade	77	18	24	19,69	,152	1,330
Questão 8: Há quantos meses estás na Juniscap Business Solutions?	77	1,0	28,0	8,279	,9525	8,3581
Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Juniscap BS?	77	2	5	3,82	,130	1,144
Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?	77	1	5	4,34	,102	,898
Questão 11: Consideras que conseguiste desenvolver uma maior autonomia?	77	2	5	4,36	,092	,810
Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?	77	2	5	4,52	,082	,718
Questão 13: Consideras que teres participado em projetos reais ajudou-te a aplicar os conhecimentos adquiridos em prática?	77	1	5	4,23	,114	,999
Questão 14: Consideras que a Juniscap BS ajudou-te a gerir melhor o tempo?	77	1	5	4,30	,120	1,052
Questão 15: Consideras que a Juniscap BS ajudou-te a lidar com pressão e prazos?	77	1	5	4,23	,111	,972
Questão 16: Sentes que a Juniscap BS aumentou a tua autoconfiança?	77	1	5	4,12	,108	,946
Questão 17: Conseguiste definir melhor os teus objetivos profissionais depois que entraste na Juniscap BS?	77	2	5	4,01	,099	,866
Questão 18: Consideras que esta experiência aumentou a tua motivação para aprender?	77	2	5	4,38	,085	,744
Questão 19: Consideras que as competências que adquiriste na Juniscap BS alinham-se com aquilo que o mercado procura?	77	2	5	4,45	,084	,735
Questão 20: Sentes-te motivado para participar nas atividades?	77	1	5	4,34	,110	,968
Questão 21: Sentes que o teu trabalho é reconhecido?	77	2	5	4,27	,097	,853
Questão 22: Consideras que há um bom ambiente de trabalho?	77	2	5	4,57	,088	,768
Questão 23: Consideras que a Juniscap BS promove oportunidades de crescimento interno?	77	2	5	4,56	,082	,716
Questão 24: Como avalias a tua experiência na Juniscap BS?	77	2	5	4,57	,075	,658
Valid N (listwise)	77					

A análise descritiva revela que as variáveis associadas ao desenvolvimento de competência apresentam valores médios elevados, sugerindo uma percepção globalmente positiva por parte dos inquiridos relativamente ao impacto da experiência na JBS. Os desvios padrões relativamente reduzidos indicam uma baixa dispersão das respostas, o que sugere consistência nas percepções dos participantes.

Para verificar a natureza da distribuição dos dados relativos à idade (Questão 3) e ao tempo de permanência na organização (Questão 8), foram aplicados os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Os resultados (Tabela 7) revelam que ambas as variáveis apresentam um $p < ,001$ em ambos os testes estatísticos. Uma vez que o valor de prova (Sig.) é inferior ao nível de significância convencional de 0,05, rejeita-se a hipótese nula de normalidade, concluindo-se que estas variáveis não seguem uma distribuição normal. Esta característica é corroborada pelo boxplot da idade, que revela uma concentração na faixa dos 19 aos 20 anos, mas com a presença de vários valores atípicos (*outliers*) em idades superiores, como os 22, 23 e 24 anos.

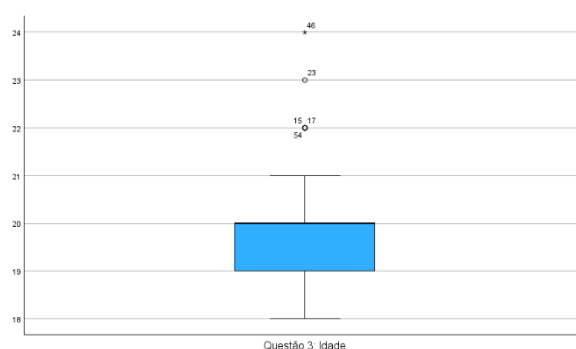
Tabela 7 Testes de normalidade (K-S e S-W) para idade e tempo

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Questão 3: Idade	,191	77	<,001	,904	77	<,001
Questão 8: Há quantos meses estás na Juniscap Business Solutions?	,282	77	<,001	,790	77	<,001

a. Lilliefors Significance Correction

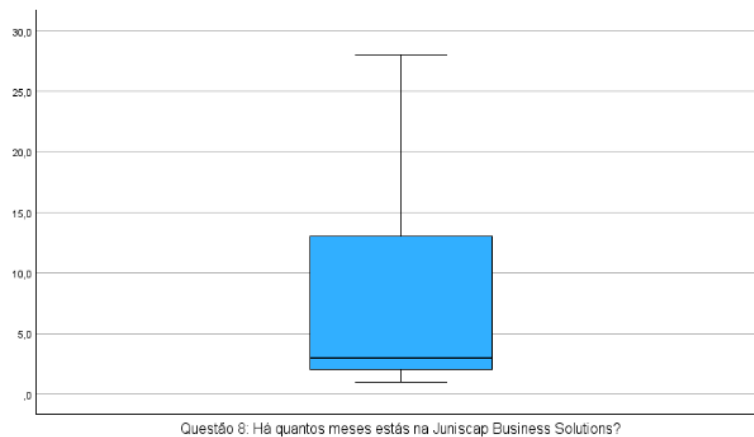
Como se pode observar pela figura 7, a distribuição da idade evidencia uma concentração de respondentes em faixas etárias mais baixas, com a mediana situada próxima desses valores. Observam-se ainda alguns *outliers* em idades mais elevadas, indicando a presença de poucos participantes mais velhos. No geral, a distribuição apresenta assimetria à direita, sendo a amostra maioritariamente jovem.

Figura 7 Boxplot da distribuição da idade dos respondentes



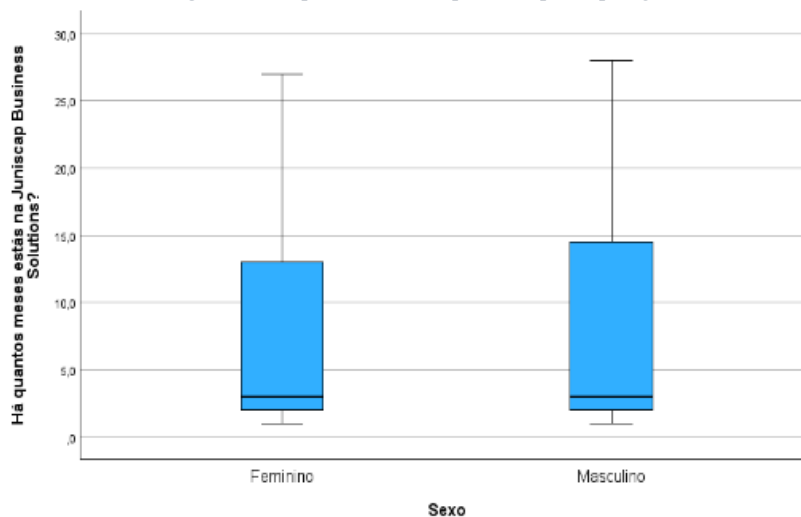
Relativamente ao tempo de permanência, o gráfico revela uma distribuição positivamente assimétrica, com a mediana situada próxima dos 3 meses, refletindo um elevado volume de novos recrutas.

Figura 8 Boxplot da distribuição do tempo (meses) na organização



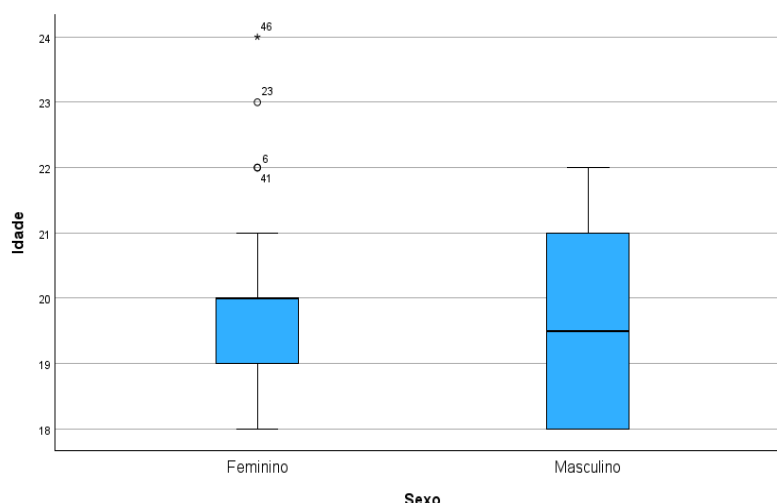
A análise do gráfico revela que, embora o grupo Masculino apresente uma mediana ligeiramente superior (~19,5 anos) e uma maior dispersão de idades no intervalo central, o grupo Feminino é mais homogêneo e concentrado nos 19 anos. No entanto, o grupo feminino destaca-se pela presença de quatro *outliers* significativos (entre os 22 e 24 anos), indicando a existência de casos isolados com idades consideravelmente acima da norma da amostra, ao contrário do grupo masculino, que não apresenta valores atípicos.

Figura 9 Comparação do tempo na empresa por género



A distribuição do tempo de permanência na organização é transversal ao gênero, apresentando uma mediana idêntica de aproximadamente 3 meses tanto para o sexo feminino como para o masculino. Ambos os grupos exibem uma forte assimetria positiva, concentrando a maioria dos membros no curto prazo, mas retendo elementos com até 28 meses de casa. Esta semelhança visual sugere que o sexo não influencia a retenção de membros na JBS.

Figura 10 Comparação da distribuição de idades por gênero



4.1.3 Fiabilidade do questionário

A consistência interna das escalas utilizadas foi avaliada através do coeficiente Alpha de Cronbach (α), tendo-se obtido um valor de 0,940 para os 16 itens considerados, ver Tabela 8. Este valor evidencia uma consistência interna excelente, indicando que os itens apresentam elevada homogeneidade e contribuem de forma consistente para a medição do constructo em análise. Segundo os critérios estabelecidos na literatura, valores de alfa superiores a 0,9 indicam uma fiabilidade muito elevada, reforçando a robustez do instrumento utilizado. Neste sentido, os resultados obtidos permitem assegurar a qualidade da escala e a adequação dos dados para análises subsequentes.

Tabela 8 Coeficiente de consistência interna (α de Cronbach)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,940	16

4.1.4 Análise da correlação

Com o objetivo de analisar a relação entre o desenvolvimento de competências e a percepção de empregabilidade, foi realizada uma análise de correlação de Spearman.

A análise de correlação de Spearman (Tabela 9) revelou a existência de associações positivas e estatisticamente significativas entre a maioria das questões do questionário ($p < 0,05$ ou $p < 0,01$).

As correlações mais fortes ($\rho > 0,60$) ocorreram principalmente entre questões que avaliam aspectos semelhantes de desenvolvimento de competências, aplicação prática e motivação/autoconfiança. Por outro lado, algumas questões apresentaram correlações mais fracas ($\rho < 0,30$), sugerindo dimensões um pouco mais independentes. Destaca-se a forte correlação positiva entre a percepção de que a JBS auxilia na gestão do tempo (Q14) e a avaliação geral da experiência (Q24) ($\rho = 0,718$; $p < 0,01$), sugerindo que a melhoria na organização do tempo é um fator relevante para a satisfação global com a JBS. As questões relacionadas ao desenvolvimento de competências de liderança, comunicação interpessoal e autonomia (Q9 a Q12) apresentaram correlações moderadas a fortes entre si, o que indica coerência interna no construto ‘desenvolvimento de competências’. A motivação para participar nas atividades (Q20) apresentou associações mais fracas com algumas dimensões de desenvolvimento de competências, sugerindo que fatores externos à percepção de ganho pessoal podem influenciar a motivação inicial.

Tabela 9 Matriz de correlação de Spearman entre as variáveis do estudo (Q9 e Q24)

		Correlations																
		Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Juniscap BS?	Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?	Questão 11: Consideras que conseguiste desenvolver uma maior autonomia?	Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?	Questão 13: Consideras que teres participado em projetos reais ajudou-te a aplicar os conhecimentos s adquiridos em prática?	Questão 14: Consideras que a Juniscap BS ajudou-te a gerir melhor o tempo?	Questão 15: Consideras que a Juniscap BS ajudou-te a lidar com pressão e prazos?	Questão 16: Sentes que a Juniscap BS aumentou a tua autoconfiança?	Questão 17: Conseguiste definir melhor os teus objetivos profissionais depois que entraste na Juniscap BS?	Questão 18: Consideras que esta experiência aumentou a tua motivação para aprender?	Questão 19: Consideras que as competências que adquiriste na Juniscap BS alinham-se com aquilo que o mercado procura?	Questão 20: Sentes-te motivado para participar nas atividades?	Questão 21: Sentes que o teu trabalho é reconhecido?	Questão 22: Consideras que há um bom ambiente de trabalho?	Questão 23: Consideras que a Juniscap BS promove oportunidades de crescimento interno?	Questão 24: Como avalias a tua experiência na Juniscap BS?	
Spearman's rho	Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Juniscap BS?	Correlation Coefficient	1,000	,622**	,562**	,435**	,402**	,470**	,575**	,518**	,617**	,370**	,327**	,189	,357**	,202	,431**	,286**
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,004	,099	,001	,077	<,001	,012
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?	Correlation Coefficient	,622**	1,000	,646**	,631**	,554**	,653**	,520**	,640**	,634**	,596**	,479**	,276*	,537**	,398**	,579**	,548**
		Sig. (2-tailed)	<,001	.	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,015	<,001	<,001	<,001	<,001
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Questão 11: Consideras que conseguiste desenvolver uma maior autonomia?	Correlation Coefficient	,562**	,646**	1,000	,612**	,723**	,729**	,671**	,677**	,601**	,611**	,525**	,198	,511**	,501**	,593**	,546**
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,085	<,001	<,001	<,001	<,001
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?	Correlation Coefficient	,435**	,631**	,612**	1,000	,533**	,704**	,476**	,498**	,485**	,643**	,634**	,290*	,398**	,371**	,465**	,535**
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,011	<,001	<,001	<,001	<,001
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Questão 13: Consideras que teres participado em projetos reais ajudou-te a aplicar os conhecimentos adquiridos em prática?	Correlation Coefficient	,402**	,554**	,723**	,533**	1,000	,627**	,511**	,615**	,450**	,543**	,506**	,192	,497**	,601**	,626**	,516**
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,094	<,001	<,001	<,001	<,001
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Questão 14: Consideras que a Juniscap BS ajudou-te a gerir melhor o tempo?	Correlation Coefficient	,470**	,653**	,729**	,704**	,627**	1,000	,736**	,690**	,508**	,651**	,575**	,331**	,518**	,637**	,718**	,718**
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,003	<,001	<,001	<,001	<,001
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Questão 15: Consideras que a Juniscap BS ajudou-te a lidar com pressão e prazos?	Correlation Coefficient	,575**	,520**	,671**	,476**	,511**	,736**	1,000	,555**	,498**	,441**	,614**	,176	,434**	,392**	,542**	,481**
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	<,001	,126	<,001	<,001	<,001	<,001
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Questão 16: Sentes que a Juniscap BS aumentou a tua autoconfiança?	Correlation Coefficient	,518**	,640**	,677**	,498**	,615**	,690**	,555**	1,000	,729**	,671**	,478**	,280*	,660**	,551**	,552**	,707**
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	<,001	,014	<,001	<,001	<,001
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Questão 17: Conseguiste definir melhor os teus objetivos profissionais depois que entraste na Juniscap BS?	Correlation Coefficient	,617**	,634**	,601**	,485**	,450**	,508**	,498**	,729**	1,000	,585**	,414**	,139	,424**	,298**	,460**	,455**
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	.	<,001	<,001	,229	<,001	<,001	<,001
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Questão 18: Consideras que esta experiência aumentou a tua motivação para aprender?	Correlation Coefficient	,370**	,596**	,611**	,643**	,543**	,651**	,441**	,671**	,585**	1,000	,565**	,379**	,563**	,596**	,567**	,669**
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Questão 19: Consideras que as competências que adquiriste na Juniscap BS alinham-se com aquilo que o mercado procura?	Correlation Coefficient	,327**	,479**	,525**	,634**	,506**	,575**	,614**	,478**	,414**	,565**	1,000	,150	,474**	,540**	,600**	,485**
		Sig. (2-tailed)	,004	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	.	,191	<,001	<,001	<,001
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Questão 20: Sentes-te motivado para participar nas atividades?	Correlation Coefficient	,189	,276*	,198	,290*	,192	,331**	,176	,280*	,139	,379**	,150	1,000	,412**	,409**	,314**	,360**
		Sig. (2-tailed)	,099	,015	,085	,011	,094	,003	,126	,014	,229	<,001	,191	.	<,001	<,001	,005	,001
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Questão 21: Sentes que o teu trabalho é reconhecido?	Correlation Coefficient	,357**	,537**	,511**	,398**	,497**	,547**	,434**	,660**	,424**	,563**	,474**	,412**	1,000	,698**	,605**	,647**
		Sig. (2-tailed)	,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Questão 22: Consideras que há um bom ambiente de trabalho?	Correlation Coefficient	,202	,398**	,501**	,371**	,601**	,518**	,392**	,551**	,298**	,596**	,540**	,409**	,698**	1,000	,688**	,664**
		Sig. (2-tailed)	,077	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	.	<,001	<,001
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Questão 23: Consideras que a Juniscap BS promove oportunidades de crescimento interno?	Correlation Coefficient	,431**	,579**	,593**	,465**	,626**	,637**	,542**	,552**	,460**	,567**	,600**	,314**	,605**	,688**	1,000	,722**
		Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,005	<,001	.	<,001
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Questão 24: Como avalias a tua experiência na Juniscap BS?	Correlation Coefficient	,286**	,548**	,546**	,535**	,516**	,718**	,481**	,707**	,455**	,669**	,485**	,360**	,647**	,664**	,722**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,012	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,001	<,001	<,001	.
	N		77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.1.5 Análise da regressão linear

Com o objetivo de identificar os fatores que mais contribuem para a avaliação global da experiência na JBS, foi realizada uma análise de regressão linear múltipla, considerando como variável dependente a avaliação da experiência (Q24).

Numa primeira fase, foi estimado um modelo inicial (Modelo 1), com base em quatro preditores associados às competências nucleares: autonomia (Q9), comunicação interpessoal e trabalho em equipa (Q10), liderança (Q11) e competências técnicas (Q12). Este modelo apresentou um coeficiente de determinação ajustado de $R^2=0,430$, indicando que aproximadamente 43,0% da variação na avaliação global da experiência é explicada por estas quatro dimensões.

A significância estatística do modelo foi confirmada através da análise de variância (ANOVA), que revelou um valor de $F = 15,358$ com $p < 0,001$, evidenciando que o modelo é globalmente significativo.

A equação correspondente ao Modelo 1 é:

$$Q24 = 1,989 - 0,140 \times Q9 + 0,304 \times Q10 + 0,221 \times Q11 + 0,185 \times Q12.$$

A presença de coeficiente estimado negativo na variável autonomia (Q9) não deve ser interpretada como um efeito negativo direto desta dimensão na avaliação da experiência.

Este resultado poderá refletir a existência de multicolinearidade entre variáveis explicativas, bem como efeitos de sobreposição conceptual entre dimensões relacionadas com o desenvolvimento pessoal e profissional.

Adicionalmente, é possível que indivíduos com níveis mais elevados de autonomia e motivação apresentem expectativas mais exigentes relativamente à experiência organizacional, conduzindo a avaliações mais críticas.

Estes resultados evidenciam a complexidade do fenómeno em análise e reforçam a natureza multifatorial da experiência na organização.

Tabela 10 Resumo do modelo 1 de regressão linear

Resultados do Modelo 1:

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	PRESS	Durbin-Watson
1	,679 ^a	,460	,430	,496	21,655	2,196

a. Predictors: (Constant), Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?, Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Juniscap BS?, Questão 11: Consideras que conseguiste desenvolver uma maior autonomia?, Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?

b. Dependent Variable: Questão 24: Como avalias a tua experiência na Juniscap BS?

Tabela 11 Análise de variância (ANOVA) do modelo 1 de regressão linear

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	15,128	4	3,782	15,358
	Residual	17,730	72	,246	<,001 ^b
	Total	32,857	76		

a. Dependent Variable: Questão 24: Como avalias a tua experiência na Juniscap BS?

b. Predictors: (Constant), Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?, Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Juniscap BS?, Questão 11: Consideras que conseguiste desenvolver uma maior autonomia?, Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?

Tabela 12 Coeficientes do modelo 1 de regressão linear

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,989	,376		5,290	<,001		
	Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Juniscap BS?	-,140	,063	-,244	-2,207	,031	,615	1,625
	Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?	,304	,111	,415	2,732	,008	,325	3,078
	Questão 11: Consideras que conseguiste desenvolver uma maior autonomia?	,221	,116	,272	1,901	,061	,366	2,731
	Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?	,185	,109	,202	1,696	,094	,530	1,886

a. Dependent Variable: Questão 24: Como avalias a tua experiência na Juniscap BS?

Tabela 13 Diagnóstico de colinearidade do modelo 1 de regressão linear

Collinearity Diagnostics ^a								
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Variance Proportions			
					Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Juniscap BS?	Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?	Questão 11: Consideras que conseguiste desenvolver uma maior autonomia?	Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?
1	1	4,916	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,047	10,198	,09	,76	,00	,01	,02
	3	,020	15,957	,51	,21	,20	,11	,00
	4	,010	22,628	,36	,00	,08	,08	,98
	5	,008	24,694	,04	,02	,72	,81	,00

a. Dependent Variable: Questão 24: Como avalias a tua experiência na Juniscap BS?

A tabela de diagnósticos de colinearidade é fundamental para saber se as variáveis independentes (Questões 9, 10, 11 e 12) não são colineares entre si. Se forem, elas podem interferir na precisão do seu modelo de regressão. Observando o Condition Index, que mede o grau de dependência entre as variáveis, o valor máximo é 24,694 (na Dimensão 5), o que sugere uma colinearidade moderada, o que indica que algumas variáveis estão a explicar a mesma coisa. Para identificar quais são as variáveis, analisam-se as dimensões com índices mais altos (Dimensões 4 e 5). Dimensão 4 (Índice 22,628): A Questão 12 domina aqui com ,98 (98%). Como é a única com um valor alto nesta linha, não há uma colinearidade direta com outras nesta dimensão específica.

Dimensão 5 (Índice 24,694): Aqui já há a Questão 10 (0,72) e a Questão 11 (0,81) com proporções altas na mesma dimensão.

O Modelo 1 apresenta uma multicolinearidade moderada. O cruzamento de dados sugere que a Questão 10 (Comunicação/Equipa) e a Questão 11 (Autonomia) estão fortemente correlacionadas entre si dentro do modelo.

Os testes de diagnóstico revelaram que não existem problemas críticos de multicolinearidade, uma vez que todos os valores de VIF se situam abaixo de 5 (VIF máximo = 3,078) e os valores de Tolerance são superiores a 0,1.

A análise dos coeficientes sugere que a comunicação interpessoal e trabalho em equipa (Q10) assume o maior contributo positivo para a avaliação da experiência, enquanto as restantes variáveis apresentam efeitos mais moderados. Importa destacar o coeficiente negativo associado à autonomia (Q9), o que pode indicar a existência de efeitos indiretos ou relações mais complexas entre esta variável e a percepção da experiência.

Apesar da relevância destas dimensões, o modelo evidencia que as competências, por si só, não explicam totalmente a experiência dos membros, justificando a inclusão de variáveis adicionais.

Numa segunda fase, foi estimado o Modelo 2, incorporando a variável gestão do tempo (Q14), com o objetivo de analisar o impacto da aplicação prática das competências no contexto organizacional.

Resultados do Modelo 2:

Tabela 14 Resumo do modelo 2 de regressão linear

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	PRESS	Durbin-Watson
1	.722 ^a	.521	.488	.471	21,014	2,179

a. Predictors: (Constant), Questão 14: Consideras que a Junsicap BS ajudou-te a gerir melhor o tempo?, Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Junsicap BS?, Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?, Questão 11: Consideras que conseguiste desenvolver uma maior autonomia?, Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?

b. Dependent Variable: Questão 24: Como avalias a tua experiência na Junsicap BS?

Tabela 15 Análise de variância (ANOVA) do modelo 2 de regressão linear

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	17,131	5	3,426	15,469
	Residual	15,726	71	,221	<,001 ^b
	Total	32,857	76		

a. Dependent Variable: Questão 24: Como avalias a tua experiência na Junsicap BS?

b. Predictors: (Constant), Questão 14: Consideras que a Junsicap BS ajudou-te a gerir melhor o tempo?, Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Junsicap BS?, Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?, Questão 11: Consideras que conseguiste desenvolver uma maior autonomia?, Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?

Tabela 16 Matriz de correlações dos coeficientes

Coefficient Correlations ^a							
Model		Questão 14: Consideras que a Junsicap BS ajudou-te a gerir melhor o tempo?	Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Junsicap BS?	Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?	Questão 11: Consideras que conseguiste desenvolver uma maior autonomia?	Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?	
1	Correlations	Questão 14: Consideras que a Junsicap BS ajudou-te a gerir melhor o tempo?	1,000	-,024	-,051	-,317	-,324
		Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Junsicap BS?	-,024	1,000	-,067	-,073	-,322
		Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?	-,051	-,067	1,000	-,265	-,227
		Questão 11: Consideras que conseguiste desenvolver uma maior autonomia?	-,317	-,073	-,265	1,000	-,381
		Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?	-,324	-,322	-,227	-,381	1,000
	Covariances	Questão 14: Consideras que a Junsicap BS ajudou-te a gerir melhor o tempo?	,006	,000	,000	-,003	-,003
		Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Junsicap BS?	,000	,004	,000	-,001	-,002
		Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?	,000	,000	,011	-,003	-,003
		Questão 11: Consideras que conseguiste desenvolver uma maior autonomia?	-,003	-,001	-,003	,013	-,005
		Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?	-,003	-,002	-,003	-,005	,012

a. Dependent Variable: Questão 24: Como avalias a tua experiência na Junsicap BS?

Este modelo apresentou um aumento do coeficiente de determinação ajustado $R^2 = 0,488$, mantendo-se o modelo estatisticamente significativo ($F=15,469$; $p<0,001$). A equação estimada foi:

$$Q24 = 2,019 - 0,144 \times Q9 + 0,195 \times Q10 + 0,110 \times Q11 + 0,169 \times Q12 + 0,236 \times Q14.$$

O aumento do poder explicativo do modelo sugere que a capacidade de aplicar competências em contexto real, nomeadamente através da gestão do tempo, contribui de forma relevante para a avaliação da experiência. Verifica-se ainda uma ligeira redução no impacto da comunicação interpessoal, indicando possíveis inter-relações entre as variáveis explicativas.

Por fim, foi estimado o Modelo 3, incorporando as variáveis adicionais relacionadas com fatores psicológicos e perceções de resultados: crescimento (Q21), reconhecimento (Q22) e impacto percebido (Q23) tendo sido removida a variável liderança (Q11).

Resultados do Modelo 3

Tabela 17 Resumo do modelo 3 de regressão linear

Model Summary ^b						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	PRESS	Durbin-Watson
1	,810 ^a	,656	,622	,404	17,467	2,087

a. Predictors: (Constant), Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Juniscap BS?, Questão 22: Consideras que há um bom ambiente de trabalho?, Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?, Questão 14: Consideras que a Juniscap BS ajudou-te a gerir melhor o tempo?, Questão 21: Sentes que o teu trabalho é reconhecido?, Questão 23: Consideras que a Juniscap BS promove oportunidades de crescimento interno?, Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?

b. Dependent Variable: Questão 24: Como avalias a tua experiência na Juniscap BS?

Tabela 18 Análise de variância (ANOVA) do modelo 3 de regressão linear

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,570	7	3,081	18,836	<,001 ^b
	Residual	11,288	69	,164		
	Total	32,857	76			

a. Dependent Variable: Questão 24: Como avalias a tua experiência na Juniscap BS?

b. Predictors: (Constant), Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Juniscap BS?, Questão 22: Consideras que há um bom ambiente de trabalho?, Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?, Questão 14: Consideras que a Juniscap BS ajudou-te a gerir melhor o tempo?, Questão 21: Sentes que o teu trabalho é reconhecido?, Questão 23: Consideras que a Juniscap BS promove oportunidades de crescimento interno?, Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?

Tabela 19 Coeficientes do modelo 3 de regressão linear

Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance VIF
1	(Constant)	1,028	,372		2,762	,007	
	Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Juniscap BS?	-,117	,052	-,203	-2,247	,028	,610
	Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa?	,094	,093	,129	1,010	,316	,307
	Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento?	,201	,086	,220	2,328	,023	,559
	Questão 14: Consideras que a Juniscap BS ajudou-te a gerir melhor o tempo?	,121	,070	,194	1,734	,087	,397
	Questão 21: Sentes que o teu trabalho é reconhecido?	,204	,088	,265	2,308	,024	,379
	Questão 22: Consideras que há um bom ambiente de trabalho?	,116	,091	,136	1,281	,205	,443
	Questão 23: Consideras que a Juniscap BS promove oportunidades de crescimento interno?	,164	,108	,178	1,515	,134	,359

a. Dependent Variable: Questão 24: Como avalias a tua experiência na Juniscap BS?

Este modelo apresentou uma melhoria substancial da capacidade explicativa, com $R^2 = 0,622$, sendo estatisticamente significativo ($F=18,836$; $p<0,001$). A equação estimada foi:

$$Q24 = 1,028 - 0,117 \times Q9 + 0,094 \times Q10 + 0,201 \times Q12 + 0,121 \times Q14 + 0,204 \times Q21 + 0,116 \times Q22 + 0,164 \times Q23.$$

Os resultados evidenciam que, neste modelo mais abrangente, as competências técnicas (Q12) e a gestão do tempo (Q14) mantêm um impacto positivo relevante, assumindo-se como preditores consistentes da avaliação da experiência.

A introdução das variáveis: crescimento (Q21), reconhecimento (Q22) e impacto percebido (Q23) contribui significativamente para o aumento da capacidade explicativa do modelo, refletindo a importância das perceções individuais e dos resultados da experiência na avaliação global.

Este resultado sugere uma transição de um modelo centrado exclusivamente em competências para uma abordagem mais abrangente, que integra dimensões de natureza psicológica e percetiva, evidenciando a complexidade do fenómeno em análise.

Em todos os modelos foi igualmente analisado o diagnóstico de colinearidade através do Variance Inflation Factor (VIF), de forma a verificar a existência de multicolinearidade entre as variáveis independentes. Os valores obtidos encontram-se dentro dos limites aceitáveis ($VIF < 5$), indicando que não existem problemas significativos de colinearidade que comprometam a validade dos modelos. Nesta secção, optou-se por uma abordagem de regressão hierárquica, permitindo avaliar de forma sistemática o contributo incremental das diferentes dimensões na explicação da variável dependente.

4.2 Resultados qualitativos

4.2.1 Análise de conteúdo e codificação das entrevistas semiestruturadas

A análise dos dados recolhidos foi realizada através da técnica de análise de conteúdo, recorrendo à codificação das respostas e à sua organização em categorias, com o objetivo de identificar padrões e tendências entre os respondentes.

Para garantir o anonimato, os participantes foram identificados como respondente 1 (R1) a respondente 6 (R6).

4.2.2 Caracterização sociodemográfica e académica

A Tabela 20 apresenta a caracterização sociodemográfica e académica dos participantes do estudo, nomeadamente idade, formação académica, situação profissional e grau académico com base nas respostas às questões 1 a 4 do guião de entrevista.

Tabela 20 Caracterização Sociodemográfica e Académica da Amostra

Respondentes	Questão 1 - idade	Questão 2 – formação	Questão 3 – Situação profissional	Questão 4 –
R1	23	CTeSP → Licenciatura em Marketing	Trabalhador-Estudante / Conta própria	CTeSP + Licenciatura
R2	21	Licenciatura em Marketing	Empregado por conta de outrem	Licenciatura
R3	21	Licenciatura em Marketing	Empregado por conta de outrem	Licenciatura
R4	24	Licenciatura Ciências da Comunicação → Mestrado	Empregado por conta de outrem	Licenciatura + Mestrado
R5	25	Licenciatura em Ciências da Comunicação →	Empregado por conta de outrem	Licenciatura + Mestrado

		Mestrado em Marketing Digital		
R6	22	Licenciatura em Marketing	Empregado por conta de outrem	Licenciatura

A amostra é composta por indivíduos jovens, com idades entre os 21 e os 25 anos, maioritariamente com formação em Marketing. A maioria possui licenciatura, verificando-se também alguns casos com mestrado nas áreas da Comunicação e Marketing Digital. Em termos profissionais, predominam os indivíduos empregados por conta de outrem, existindo ainda situações de trabalhador-estudante e trabalho por conta própria. De forma geral, trata-se de uma amostra relativamente homogênea em termos de formação, mas com diferentes níveis de inserção no mercado de trabalho.

4.2.3 Percurso na Juniscap Business Solutions

A Tabela 21 apresenta o percurso dos participantes na Júnior Empresa, nomeadamente os cargos desempenhados, os departamentos e projetos envolvidos, o tempo de permanência e o nível de responsabilidade, com base nas respostas às questões 5 a 8 do guião de entrevista.

Tabela 21 Avaliação do impacto da experiência na JBS nas competências

Respondentes	Questão 5 – Cargos	Questão 6 – Departamentos/projetos	Questão 7 - permanência	Questão 8 - Responsabilidade
R1	Membro / Direção / MAG	Comercial / Direção / Órgão social Projeto (nacional)	3	Variável
R2	Membro / Coordenação	Marketing e Projeto (nacional)	2	Crescente

R3	Membro / Coordenação / Direção	Marketing e projeto (nacional)	3	Crescente
R4	Membro / Direção	RH / Direção e projetos (nacional)	3	Elevada
R5	Membro / Coordenação / Direção / MAG	Marketing / Direção Projetos (nacionais)	5	Variável
R6	Membro / Direção	Marketing / Direção	2	Crescente

A análise dos cargos, departamentos e níveis de responsabilidade evidencia que os respondentes desempenharam funções diversificadas, com predominância de papéis de membro, coordenação e direção, em áreas como marketing, recursos humanos e projetos. Verifica-se uma participação em projetos majoritariamente de âmbito nacional, bem como diferentes níveis de permanência, entre dois e cinco anos. Em termos de responsabilidade, observa-se uma evolução ao longo do tempo, sendo esta frequentemente classificada como crescente ou elevada, o que indica um envolvimento progressivo dos participantes nas atividades da organização.

4.2.4 Desenvolvimento de competências

A Tabela 22 apresenta a percepção dos participantes relativamente ao desenvolvimento de competências técnicas e transversais, bem como à autonomia, capacidade de decisão e gestão do tempo e da pressão, com base nas respostas às questões 9 a 12 do guião de entrevista.

Tabela 22 Percepção do desenvolvimento de competências e autonomia

Respondentes	Questão 9 – Compet Técnicas	Questão 10 – Compet Transversais	Questão 11- Autonomia	Questão 12 – Gestão de tempo
R1	Excel, CRM	Comunicação, gestão de equipas e clientes	Sim.	Sim.
R2	Photoshop	Comunicação, organização e gestão de tempo	Sim.	Sim.
R3	<i>Design</i> gráfico, edição de vídeo, <i>copywriting</i> , métricas digitais	Liderança, responsabilidade e empatia	Sim.	Sim.
R4	Nenhuma.	Resiliência, trabalho em equipa, gestão de conflitos	Sim.	Sim.
R5	<i>Design</i>	Trabalho em equipa e liderança	Sim.	Sim.
R6	Escrita e análise crítica	Gestão de pessoas, organização e gestão emocional	Sim.	Sim.

A análise das competências desenvolvidas evidencia um equilíbrio entre competências técnicas e transversais. Ao nível técnico, destacam-se áreas como *design*, ferramentas digitais e análise, enquanto nas competências transversais sobressaem a comunicação, o trabalho em equipa, a liderança, a organização e a gestão de clientes. Verifica-se ainda que todos os respondentes indicam possuir autonomia e capacidade de gestão de tempo, o que reforça o contributo da experiência para o desenvolvimento de competências essenciais no contexto profissional.

4.2.5 Liderança, comunicação interna e trabalho em equipa

A Tabela 23 apresenta a percepção dos participantes relativamente às competências de liderança, comunicação interna e trabalho em equipa, bem como ao reconhecimento do seu desempenho, com base nas respostas às questões 13 a 15 do guião de entrevista.

Tabela 23 Competências (liderança, comunicação e equipa)

Respondente	Questão 13 - Funções de liderança ou coordenação	Questão 14 - Comunicação interna e trabalho em equipa	Questão 15 - Reconhecimento do trabalho
R1	Gestão de projetos, direção e presidência	Comunicação complexa, trabalho em equipa positivo	Sim
R2	Coordenação	Comunicação eficaz e equipa coesa	Sim
R3	Coordenação e diretor	Comunicação clara e transparente; bom trabalho em equipa	Sim.
R4	Direção	Evolução na comunicação e no trabalho em equipa	Sim.
R5	Coordenação e direção e MAG	Comunicação positiva e em evolução	Sim.
R6	Direção	Comunicação clara e transparente	Sim.

A análise das funções de liderança e coordenação evidencia que todos os respondentes assumiram responsabilidades relevantes, nomeadamente em gestão de projetos, direção e coordenação de equipas. Ao nível da comunicação e trabalho em equipa, observa-se uma percepção globalmente positiva, destacando-se a clareza, a transparência e a eficácia da

comunicação, bem como a coesão das equipas. Adicionalmente, todos os participantes referem o reconhecimento do seu trabalho, o que sugere um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional.

4.2.6 Empregabilidade e inserção no mercado de trabalho

A Tabela 24 apresenta a perceção dos participantes relativamente à preparação para o mercado de trabalho, ao alinhamento das competências desenvolvidas com as exigências profissionais e ao impacto da experiência na confiança profissional e empregabilidade, com base nas respostas às questões 16 a 18 do guião de entrevista.

Tabela 24 Valorização da experiência na JBS no mercado

Respondentes	Questão 16 - Preparação para o mercado de trabalho	Questão 17 - Alinhamento das competências com o mercado	Questão 18 - Impacto na confiança profissional e empregabilidade
R1	Elevada (experiência prática relevante)	TOTAL	Desenvolvimento de competências e aumento de confiança
R2	Elevada	TOTAL	Reforço da confiança profissional
R3	Elevada (dependente do percurso)	TOTAL	Valorização do CV e desenvolvimento de competências
R4	Moderada (foco em <i>soft skills</i>)	PARCIAL	Reforço da confiança
R5	Elevada (experiência prática)	TOTAL	Valorização do portefólio, experiência e competências
R6	Positiva (com algumas lacunas iniciais)	TOTAL	Aumento da confiança e desenvolvimento de competências

A análise da percepção dos respondentes evidencia uma avaliação globalmente positiva quanto à preparação para o mercado de trabalho, sendo esta maioritariamente considerada elevada e associada à experiência prática adquirida. No que respeita ao alinhamento das competências com as exigências do mercado, verifica-se um consenso generalizado, com predominância de alinhamento total, embora exista um caso de alinhamento parcial, sobretudo ao nível das *soft skills*. Relativamente ao impacto na confiança profissional e empregabilidade, os resultados apontam para um efeito positivo, traduzido no aumento da confiança, valorização do currículo e desenvolvimento de competências relevantes para o contexto profissional.

4.2.7 Avaliação global da experiência na Júnior Empresa

A Tabela 25 apresenta a avaliação global da experiência dos participantes na Júnior Empresa, incluindo os aspetos mais positivos, os principais constrangimentos, as oportunidades de melhoria e a recomendação da participação, com base nas respostas às questões 19 a 23 do guião de entrevista.

Tabela 25 Avaliação global da experiência na JBS

Respondentes	Questão 19 - Avaliação global da experiência (EXPR)	Questão 20 - Aspetos mais positivos	Questão 21 - Aspetos menos positivos	Questão 22 - Aspetos a melhorar	Questão 23 - Recomendação da participação (RECOMEND)
R1	Experiência positiva (comercial e marketing)	Aprendizagem prática, desenvolvimento de competências e descoberta de interesses	Comunicação interna e processos complexos	Melhorar comunicação e simplificar processos	Sim
R2	Experiência transformadora	Contacto com o mercado, desenvolvimento	Dificuldade em conciliar com estudos	Melhor gestão de tempo e	Sim

		nto técnico e profissional		comunica ção	
R3	Experiência positiva	Desenvolvim ento de competências , espírito de equipa e crescimento pessoal	Falta de profissionali smo	Melhorar organizaç ão e processos internos	SIM
R4	Experiência positiva	Trabalho em equipa, eventos e aprendizagem prática	Conflitos internos e gestão de equipa	Melhorar comunica ção e motivação da equipa	Sim
R5	Experiência positiva	<i>Networking</i> , experiência prática e desenvolvime nto pessoal	Exigência de tempo e carga de trabalho	Nenhuma	Sim
R6	Experiência positiva	Aprendizage m diversificada, diferentes áreas e desenvolvime nto pessoal	Falta de preparação inicial	Reforçar formação inicial e apoio	Sim

A avaliação global da experiência na Júnior Empresa é unanimemente positiva entre os respondentes, sendo frequentemente descrita como enriquecedora e transformadora. Entre os principais aspetos positivos destacam-se a aprendizagem prática, o desenvolvimento de competências, o contacto com o mercado e o trabalho em equipa. Por outro lado, os aspetos menos positivos centram-se sobretudo em dificuldades de comunicação interna, exigência de tempo e algumas limitações organizacionais. Como

áreas de melhoria, os participantes apontam a necessidade de otimizar a comunicação, simplificar processos e reforçar a formação inicial. Ainda assim, todos os respondentes recomendam a participação na Júnior Empresa, reconhecendo o seu contributo para o desenvolvimento pessoal e profissional.

4.2.8 Análise geral qualitativa

A análise dos dados permitiu contextualizar os resultados obtidos, evidenciando que a amostra é composta maioritariamente por jovens entre os 20 e os 25 anos, ligados à área do Marketing e já inseridos no mercado de trabalho, permitindo uma avaliação consistente do impacto da participação na Júnior Empresa. Os resultados demonstram que esta experiência contribui significativamente para o desenvolvimento de competências técnicas e transversais, como comunicação, trabalho em equipa, liderança, organização e autonomia, verificando-se também uma progressão dos participantes na organização e um aumento das responsabilidades assumidas. Ao nível da empregabilidade, os participantes destacaram o desenvolvimento de competências valorizadas pelo mercado, o reforço da confiança profissional, a valorização do currículo e a importância do contacto com contextos reais de trabalho. Apesar de alguns desafios, os respondentes reconhecem o impacto positivo da experiência e recomendam a participação na Júnior Empresa como fator diferenciador no percurso profissional. Os resultados evidenciam ainda a relevância da aprendizagem experiencial, da aplicação prática de conhecimentos e do contacto com o meio empresarial na preparação para o mercado de trabalho. Embora existam limitações associadas à dimensão da amostra e ao carácter qualitativo da análise, a consistência dos padrões identificados reforça a importância da participação na JBS enquanto contexto de desenvolvimento de competências e promoção da empregabilidade.

Em síntese, os resultados permitem concluir que a participação na JBS contribuiu significativamente para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, para o reforço da empregabilidade, da confiança profissional e da valorização do percurso académico e profissional dos seus membros e ex-membros.

CAPÍTULO V- DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente capítulo integra e interpreta os dados recolhidos através das duas componentes metodológicas adotadas o inquérito por questionário aplicado aos membros atuais da JBS e as entrevistas semiestruturadas realizadas a ex-membros inseridos no mercado de trabalho, articulando-os com o enquadramento teórico desenvolvido no Capítulo II. Esta análise cruzada permite avaliar o contributo da participação na JBS para o desenvolvimento de competências e para a empregabilidade, constituindo simultaneamente a base argumentativa para as respostas às questões de investigação apresentadas no capítulo seguinte. Importa desde já salientar algumas considerações metodológicas que condicionam a interpretação dos resultados. O tamanho da amostra quantitativa (N=77), embora razoável para um estudo de caso, é considerado reduzido, o que limita a generalização das conclusões. Adicionalmente, todas as correlações identificadas são positivas, o que é consistente com a natureza percetiva do instrumento utilizado. Importa ainda sublinhar que a existência de correlações não implica causalidade: embora existam associações fortes entre as variáveis analisadas, não é possível inferir relações causais a partir destes dados.

5.1 Competências desenvolvidas

Os resultados quantitativos revelam uma perceção globalmente muito positiva por parte dos membros relativamente ao desenvolvimento de competências durante a participação na JBS. As competências técnicas obtiveram a média mais elevada (M=4,52; DP=0,72), seguidas do alinhamento com o mercado de trabalho (M=4,45; DP = 0,74) e da motivação para aprender (M=4,38; DP=0,74). Competências transversais como a autonomia (M=4,36; DP=0,81), a comunicação e trabalho em equipa (M=4,34; DP=0,90) e a gestão do tempo (M=4,30; DP=1,05) completam um quadro de desenvolvimento integrado, técnico e comportamental. A consistência interna excelente da escala (α de Cronbach = 0,940) valida a robustez do questionário. Esta evidência quantitativa é amplamente confirmada pela componente qualitativa. Ao nível técnico, os entrevistados identificam competências como *design* gráfico, edição de vídeo, *copywriting*, métricas digitais e análise crítica (R3, R6); ao nível comportamental, emergem de forma consistente a comunicação, a liderança, a organização, a resiliência e a gestão emocional (R1, R3, R4, R5, R6). Todos os entrevistados afirmam ter desenvolvido autonomia e capacidade de gestão de tempo e pressão, competências raramente desenvolvidas com esta intensidade em contexto exclusivamente curricular (Tabela 22).

Estes resultados são teoricamente sustentados pelo modelo CHA de Leme (2005) que define competência como a integração de conhecimento (saber), habilidade (saber fazer) e atitude (querer fazer). A JBS proporciona precisamente o contexto para a mobilização simultânea destas três dimensões: os membros adquirem ferramentas técnicas, aplicam-nas em projetos reais com clientes externos e assumem atitudes de responsabilidade e comprometimento. Complementarmente, Le Boterf (2006) sustenta que a competência não reside na posse de recursos, mas na capacidade de os combinar e mobilizar em contexto real dimensão central da experiência na JBS. A natureza dinâmica e contextual da competência, tal como descrita por Jonnaert et al. (2015) e por Fleury e Fleury (2001) encontra na Júnior Empresa um espaço privilegiado de manifestação.

5.2 A regressão linear como lente interpretativa: do modelo 1 ao modelo 3

A utilização da regressão linear hierárquica está alinhada com a literatura sobre empregabilidade, que defende ser este um fenómeno multifatorial, resultante da interação entre competências, fatores psicológicos e contextuais. Os três modelos estimados permitem uma leitura progressiva e teoricamente coerente desta multidimensionalidade. O Modelo 1 evidencia que as competências nucleares autonomia, comunicação, liderança e competências técnicas explicam uma parte significativa da variação da avaliação global da experiência ($R^2 = 0,430$). Este resultado está em linha com Fleury e Fleury (2001) para quem a competência corresponde à capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar valor em contexto organizacional. A relevância destas dimensões confirma que a participação na JBS funciona como um espaço de desenvolvimento integrado de competências, permitindo aos estudantes transformar conhecimento teórico em ação prática. Contudo, o facto de o Modelo 1 não explicar a totalidade da variabilidade reforça a visão de Jonnaert et al. (2015), que defendem a competência como um fenómeno dinâmico e contextual, dependente não apenas de recursos internos, mas também da forma como estes são mobilizados em situações reais.

O Modelo 2, ao incorporar a gestão do tempo (Q14), acrescenta uma dimensão prática da competência, aproximando-se da lógica do modelo CHA. O incremento de R^2 ajustado ($0,430 \rightarrow 0,488$) demonstra empiricamente que não basta possuir competências: é fundamental saber aplicá-las em contexto real, sob pressão e dentro de prazos definidos. Esta evidência está em consonância com Le Boterf (2006), que sustenta que a competência se manifesta na ação e na capacidade de mobilizar recursos de forma eficaz

em situações concretas. Do ponto de vista qualitativo, todos os entrevistados confirmam a gestão de tempo e pressão como uma das competências mais desenvolvidas e mais exigidas pelo mercado (Tabela 22), reforçando a validade convergente deste resultado.

A introdução de variáveis de natureza psicológica e percetiva no Modelo 3 crescimento (Q21), reconhecimento (Q22) e impacto percebido (Q23) permite aprofundar a análise, elevando o poder explicativo para $R^2 = 0,622$. O aumento significativo confirma que fatores como a motivação, a perceção de crescimento e o reconhecimento desempenham um papel relevante na forma como os indivíduos avaliam a sua experiência organizacional. Estes resultados corroboram Hillage e Pollard (1999) que defendem que a empregabilidade resulta da interação entre ativos individuais, capacidade de aplicação e contexto envolvente, Torrico et al. (2022), que reforçam o papel dos fatores contextuais na perceção de empregabilidade. A JBS, ao proporcionar reconhecimento interno e crescimento progressivo de responsabilidade unanimemente confirmados pelos entrevistados na Questão 15 cria as condições psicológicas que ampliam o valor percebido da experiência. Particularmente relevante é o facto das competências comportamentais, nomeadamente a comunicação interpessoal e o trabalho em equipa (Q10), apresentarem um impacto consistente e positivo ao longo dos três modelos. Este resultado reforça a evidência teórica de que as *soft skills* assumem um papel central no mercado de trabalho contemporâneo, especialmente em contextos VUCA, caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, onde a capacidade de adaptação, comunicação e colaboração se torna determinante para o sucesso profissional. Os resultados corroboram igualmente Goleman (1999), ao evidenciar que competências associadas à inteligência emocional comunicação, empatia e gestão das relações interpessoais têm um impacto mais significativo na avaliação da experiência do que as competências técnicas isoladas. Embora as *ne* sejam necessárias, são as *soft skills* que diferenciam o desempenho e contribuem para a satisfação em contextos organizacionais, ideia reforçada por Boyatzis (1982) ao identificar as dimensões comportamentais como as que mais distinguem o desempenho superior. A presença de coeficientes negativos na variável autonomia (Q9) ao longo dos modelos merece uma leitura cuidada. Este resultado poderá refletir multicolinearidade moderada entre variáveis conceptualmente próximas (Q9 e Q10 partilham proporções elevadas na Dimensão 5 do diagnóstico de colinearidade), mas pode também sugerir que membros com perfis de maior autonomia desenvolvem expectativas mais exigentes, avaliando a experiência de forma mais crítica.

Esta complexidade está em linha com Helal e Rocha (2011), que defendem que o sucesso profissional não depende exclusivamente de fatores individuais, mas também de variáveis contextuais e estruturais que transcendem o esforço individual.

5.3 *Soft skills* e confiança profissional: o que revelam as entrevistas

A análise qualitativa permite aprofundar e contextualizar os dados quantitativos, trazendo a voz dos ex-membros à interpretação dos resultados. Um dos achados mais consistentes das entrevistas é o impacto positivo da experiência na JBS na confiança profissional dos respondentes. Todos os entrevistados identificam o reforço da autoconfiança como um dos principais benefícios da participação (Tabela 24): R1 refere o "aumento de confiança" como ganho central; R2 destaca o "reforço da confiança profissional"; R3 aponta a "valorização do CV e desenvolvimento de competências"; R5 enfatiza a "valorização do portfólio, experiência e competências". Este padrão é relevante à luz da literatura: Minarelli (1995) identifica a "adequação" e o "relacionamento" como dois dos seis pilares da empregabilidade sustentável, sendo a confiança profissional condição necessária para a construção de ambos. Do ponto de vista quantitativo, a autoconfiança apresenta $M = 4,17$ ($DP = 0,97$) e a avaliação global da experiência atinge $M = 4,57$ ($DP = 0,66$), a média mais elevada de todas as variáveis. Conjugados, estes valores sugerem que a JBS é percebida como um investimento de elevado retorno no capital humano individual perspectiva convergente com Andrade Júnior (2024), que demonstrou que a participação em empresas juniores reforça a empregabilidade e desenvolve competências de iniciativa, comunicação, liderança e tomada de decisão. Na Tabela 23, todos os respondentes descrevem experiências de liderança ou coordenação R1 na gestão de projetos, direção e presidência; R5 na coordenação, direção e MAG e avaliam positivamente a comunicação e o trabalho em equipa, com expressões como "comunicação clara e transparente", "equipa coesa" e "comunicação positiva e em evolução". O reconhecimento é unânime, o que sugere que a JBS proporciona um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento interpessoal e à construção de confiança. A referência de R4 a conflitos internos como aspeto menos positivo (Tabela 25) é, paradoxalmente, ilustrativa do valor formativo desta exposição: a gestão de tensão organizacional em contexto de "falha controlada" permite desenvolver resiliência e competências de mediação raramente proporcionadas pelo ensino formal. Soares e Morais (2025) e Brito et al. (2024) sublinham precisamente que estas competências comportamentais são fundamentais para a inovação e a gestão de conflitos em contextos organizacionais reais.

5.4 A JBS como laboratório de empregabilidade.

Um dos resultados mais expressivos do estudo é o forte alinhamento percebido entre as competências desenvolvidas na JBS e as exigências do mercado de trabalho ($M = 4,45$; $DP = 0,74$). Na componente qualitativa, cinco dos seis entrevistados indicam alinhamento total entre as competências adquiridas e as exigências profissionais atuais (Tabela 24). Apenas R4 aponta um alinhamento parcial, centrado nas *soft skills*, o que confirma, ainda assim, o papel da JBS no desenvolvimento das competências comportamentais mais valorizadas pelas empresas. Este resultado é consistente com os dados de mercado da Adecco (2024) e da Randstad (2025), que identificam a adaptabilidade, a comunicação e o trabalho em equipa como as competências mais procuradas pelas empresas em Portugal. A participação em projetos reais com entidades externas é recorrentemente identificada como o aspeto mais diferenciador da experiência. R1 destaca a "aprendizagem prática, desenvolvimento de competências e descoberta de interesses"; R5 refere o "*networking*, experiência prática e desenvolvimento pessoal"; R2 enfatiza o "contacto com o mercado e o desenvolvimento técnico e profissional" (Tabela 25). Estas narrativas ilustram o que Fleury e Fleury (2001) denominam "saber agir responsável e reconhecido" a capacidade de mobilizar e transferir conhecimentos para gerar valor. A perspetiva de Zulauf (2006) reforça este argumento, defendendo a necessidade de aproximar a formação académica da prática profissional através de metodologias experienciais. Seabra et al. (2008) acrescentam que o papel ativo dos estudantes e o desenvolvimento de autonomia e responsabilidade são condições essenciais para uma aprendizagem transformadora, características que a JBS incorpora na sua dinâmica organizacional. Num quadro mais amplo, Monteiro e de Freitas (2019) destacam as Júnior Empresas como pontes entre o ensino teórico e a prática, promotoras de autonomia, iniciativa e desenvolvimento de *soft skills* papel que a JBS, no contexto do ISCAP, materializa de forma consistente.

De forma global, os resultados confirmam que a experiência na JBS funciona como um verdadeiro laboratório de empregabilidade, onde os estudantes desenvolvem competências técnicas e comportamentais em simultâneo, num ambiente que simula as exigências reais do mercado de trabalho. Esta evidência empírica reforça a importância das Júnior Empresas enquanto espaços de aprendizagem experiencial, conforme defendido por Lima et al. (2023) e Vale et al. (2017), que documentam o carácter transformador da participação nestas organizações no percurso académico e profissional dos seus membros.

5.5 Limitações e desafios: uma leitura crítica dos resultados

A análise integrada dos dados permite igualmente identificar limitações e áreas de melhoria que enriquecem a discussão com uma perspectiva crítica e equilibrada. Do ponto de vista quantitativo, a elevada percentagem de membros com antiguidade reduzida (54,5% com três meses ou menos) levanta a questão da profundidade da experiência para uma parte substancial da amostra: membros recentes podem ainda não ter vivenciado plenamente os ciclos de projeto, as responsabilidades de liderança e os processos com clientes externos que caracterizam a dimensão mais transformadora da participação na JBS. A nível qualitativo, os entrevistados identificam como principais aspetos a melhorar: a comunicação interna e a simplificação de processos (R1, R4); a conciliação com os estudos e a gestão do tempo (R2); a organização e o profissionalismo internos (R3); e o reforço da formação e apoio iniciais (R6). Esta última dimensão é particularmente relevante: a falta de preparação inicial identificada por R6 é consistente com as limitações apontadas por Fé de Pinho e da Costa Gaspar (2011), que sublinham a importância do apoio institucional e da formação prática como condições para maximizar o impacto das Júnior Empresas. Reforçar os processos de integração e *onboarding* dos novos membros poderia ampliar significativamente o valor da experiência para os membros com menor antiguidade, que representam a maioria da amostra quantitativa.

As correlações mais fracas identificadas na análise de Spearman ($p < 0,30$) entre a motivação inicial para participar (Q20) e algumas dimensões de desenvolvimento sugerem que a motivação pode ser influenciada por fatores externos à perceção de ganho pessoal como expectativas iniciais, estilo de liderança ou natureza dos projetos disponíveis. Esta complexidade motivacional está em linha com o modelo multidimensional de Van der Heijde e Van der Heijden (2006), que conceptualiza a empregabilidade como um construto influenciado tanto por características individuais como por variáveis contextuais, e que integra dimensões de flexibilidade, antecipação e aprendizagem contínua. Em síntese, a análise de regressão e a evidência qualitativa permitem concluir que a empregabilidade não é determinada por uma única dimensão, mas resulta da articulação entre competências, fatores psicológicos e experiências práticas validando o enquadramento teórico apresentado no Capítulo II e abrindo caminho para as respostas às questões de investigação que se seguem.

O presente capítulo apresenta as respostas às questões de investigação formuladas inicialmente, com base na análise integrada dos resultados quantitativos e qualitativos obtidos ao longo do estudo. A articulação entre os dados recolhidos através dos questionários e das entrevistas semiestruturadas, em conjunto com o enquadramento teórico desenvolvido, permite responder de forma fundamentada aos objetivos definidos para a investigação.

QI 1: De que modo a participação na JBS contribui para o desenvolvimento de competências técnicas e transversais nos seus membros?

Tanto os resultados quantitativos como os qualitativos demonstram que a participação na JBS contribui significativamente para o desenvolvimento de competências técnicas e transversais.

Na componente quantitativa, as competências técnicas apresentaram a média mais elevada entre todas as dimensões avaliadas ($M = 4,52$; $DP = 0,72$). Paralelamente, competências transversais como a autonomia ($M = 4,36$; $DP = 0,81$), a comunicação interpessoal e trabalho em equipa ($M = 4,34$; $DP = 0,90$) e a gestão do tempo ($M = 4,30$; $DP = 1,05$) registaram igualmente valores elevados, evidenciando que os membros reconhecem um forte contributo da experiência na JBS para o seu desenvolvimento global. De igual modo, a componente qualitativa reforça estes resultados. Os entrevistados identificaram ganhos ao nível técnico, destacando competências relacionadas com *design* gráfico, edição de vídeo, *copywriting*, métricas digitais, ferramentas de CRM e análise crítica. Simultaneamente, referiram o desenvolvimento de competências transversais como comunicação, liderança, organização, gestão emocional, autonomia, resiliência e trabalho em equipa.

Assim, a articulação entre os resultados quantitativos e qualitativos confirma que a JBS funciona como um contexto de aprendizagem prática e experiencial, permitindo aos estudantes desenvolver competências técnicas e comportamentais fundamentais para o contexto profissional.

QI 2: Qual é a percepção dos atuais membros sobre o valor desta experiência para a sua aprendizagem e preparação para o mercado?

Os resultados quantitativos e qualitativos demonstram que os membros da JBS apresentam uma percepção globalmente muito positiva relativamente ao valor da experiência para a sua aprendizagem e preparação para o mercado de trabalho.

Na componente quantitativa, a avaliação global da experiência apresentou a média mais elevada entre todas as variáveis analisadas ($M = 4,57$; $DP = 0,66$), evidenciando um elevado grau de satisfação com a participação na organização. As dimensões mais valorizadas foram o alinhamento das competências com as exigências do mercado de trabalho ($M = 4,45$; $DP = 0,74$), a motivação para aprender ($M = 4,38$; $DP = 0,74$) e a autonomia ($M = 4,36$; $DP = 0,81$). De igual modo, os resultados qualitativos reforçam esta percepção positiva. Os entrevistados destacaram a experiência prática, o contacto com o mercado, o desenvolvimento pessoal e profissional e a possibilidade de assumir responsabilidades reais como fatores diferenciadores da participação na JBS. Foram ainda referidos aspetos como o aumento da confiança, o desenvolvimento de competências interpessoais e a preparação para desafios profissionais futuros.

A integração entre ambas as componentes permitem concluir que a JBS é percecionada como uma experiência formativa de elevado valor, contribuindo para uma preparação mais completa e próxima da realidade do mercado de trabalho.

QI 3: Que impacto real identificam os ex-membros na sua empregabilidade e integração profissional após a passagem pela Júnior Empresa?

Tanto os dados quantitativos como os qualitativos evidenciam um impacto positivo da participação na JBS na empregabilidade e integração profissional dos ex-membros. Na componente quantitativa, os resultados demonstram níveis elevados de percepção relativamente ao alinhamento entre as competências desenvolvidas e as exigências do mercado de trabalho, bem como relativamente à autoconfiança e à avaliação global da experiência. Estes dados indicam que os membros reconhecem a participação na JBS como um fator relevante na preparação para o contexto profissional.

De igual modo, a componente qualitativa reforça esta evidência. Os entrevistados referiram que a experiência prática adquirida na organização facilitou a adaptação ao mercado de trabalho, permitindo-lhes desenvolver competências valorizadas

profissionalmente. Entre os principais impactos identificados destacam-se o aumento da confiança profissional, a valorização do currículo, o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais e a preparação para lidar com contextos organizacionais reais. Os ex-membros destacaram ainda a importância do *networking* desenvolvido durante a participação na organização, através do contacto com clientes, parceiros e antigos membros, considerando esta rede de contactos uma mais-valia para o acesso a oportunidades profissionais.

Assim, conclui-se que a experiência na JBS contribui não apenas para uma maior preparação técnica e comportamental, mas também para uma integração profissional mais confiante e diferenciadora.

QI 4: Quais as competências adquiridas na JBS que se revelam mais diferenciadoras e aplicáveis no contexto laboral atual?

A análise integrada dos resultados quantitativos e qualitativos permite identificar as competências mais diferenciadoras e aplicáveis no contexto laboral atual.

Na componente quantitativa, a comunicação interpessoal e o trabalho em equipa surgem como os fatores com maior influência na avaliação global da experiência. A gestão do tempo apresentou igualmente um contributo significativo, demonstrando a importância das competências comportamentais no desenvolvimento profissional dos membros. De igual modo, os resultados qualitativos reforçam esta evidência. Os entrevistados destacaram competências como comunicação eficaz, trabalho em equipa, liderança, autonomia, capacidade de decisão, gestão do tempo, resiliência e gestão emocional como particularmente relevantes no mercado de trabalho atual. Ao nível técnico, foram igualmente identificadas competências relacionadas com Marketing Digital, *design*, *copywriting*, gestão de redes sociais e métricas digitais, consideradas diretamente transferíveis para o contexto profissional.

Assim, conclui-se que a JBS contribui para o desenvolvimento de competências altamente valorizadas no mercado de trabalho contemporâneo, especialmente num contexto marcado pela necessidade de adaptação, colaboração e capacidade de resolução de problemas.

QI 5: Em que medida esta experiência constitui uma vantagem competitiva em processos de recrutamento e seleção?

Os resultados quantitativos e qualitativos permitem concluir que a participação na JBS constitui uma vantagem competitiva relevante em processos de recrutamento e seleção.

Na componente quantitativa, os níveis elevados de avaliação global da experiência, bem como o forte alinhamento entre as competências desenvolvidas e as exigências do mercado de trabalho, demonstram que os membros reconhecem a participação na JBS como um elemento diferenciador do seu percurso académico e profissional. De igual modo, os resultados qualitativos reforçam esta perceção. Os entrevistados destacaram a valorização do currículo, do portefólio profissional e da experiência prática adquirida através de projetos reais com clientes externos. Referiram ainda que competências como liderança, comunicação, resiliência e gestão emocional constituem fatores valorizados pelos recrutadores. A construção de uma rede de contactos profissionais durante a participação na organização foi igualmente identificada como uma mais-valia, facilitando o acesso a oportunidades profissionais e aumentando o capital social dos membros.

Em suma, a experiência na JBS é percecionada como um fator estratégico de diferenciação profissional, funcionando como um elemento valorizador do perfil dos estudantes em processos de recrutamento e seleção.

Síntese Final

Em síntese, as cinco questões de investigação encontram resposta consistente nos resultados obtidos. A participação na JBS contribui para o desenvolvimento integrado de competências técnicas e transversais, é percecionada pelos atuais membros como uma experiência de elevado valor formativo, apresenta impacto positivo na empregabilidade e confiança profissional dos ex-membros, desenvolve competências diferenciadoras aplicáveis no contexto laboral e constitui uma vantagem competitiva relevante em processos de recrutamento.

Os resultados confirmam, assim, o papel das Júnior Empresas enquanto contextos privilegiados de aprendizagem experiencial e desenvolvimento de empregabilidade no ensino superior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecco. (2024, August 19). *Soft skills: o passaporte para o sucesso profissional em 2024*. <https://www.adecco.com/pt-pt/insights/soft-skills-o-passaporte-para-o-sucesso-profissional-em-2024>.
- Almeida, A. J. (2007, January). *Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal*.
- Andrade Júnior, B. P. (2024). *Habilidades e competências empreendedoras desenvolvidas nas empresas juniores em instituições de ensino superior*.
- Ardions, I., & Peixoto, C. (2018, July 20). *GEE - Gabinete de Estágios e Empregabilidade*. <https://www.iscap.ipp.pt/iscap/organica/servicos/gee-gabinete-de-estagios-e-empregabilidade>.
- Bahia, P. Q., Belo, R. de L. S., Ferreira, L. R., & de Souza, R. R. C. (2023). A técnica do estudo de caso como estratégia metodológica aplicado na pesquisa científica. *Revista Contemporânea*, 3(6), 5955–5984. <https://doi.org/10.56083/rcv3n6-066>.
- Barbosa, C. da S., Gueiros, M. M. B., & Silva, N. da C. (2019). *A Formação de Liderança Universitária através de Empresas Juniores: uma investigação em uma Universidade Pública de Ensino Superior*.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting Perceived Employability: Human Capital or Labour Market Opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27. <https://doi.org/10.1177/0143831X06063098>.
- Bispo, A. C. K. de A., Silva, M. G. da C., Lira, G. P., & Lima, T. A. P. de. (2022). Perspectivas de carreira da geração Z. *Revista de Ciências Da Administração*, 24(63). <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2022.e82847>.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager A model for effective performance* (R. Boyatzis, Ed.). John Wiley & Sons. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=KmFR7BnLdCoC&oi=fnd&pg=PR11&dq=the+competent+manager+boyatzis&ots=wx8LWvStTA&sig=_PnvdkOPoUFJAdYa3kzaPb5mxG4&redir_esc=y#v=onepage&q=the%20competent%20manager%20boyatzis&f=false.

- Bressan, F. (2000). *O método estudo de caso*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31803.39207>.
- Brito, S. G. C. de, Silva, L. G. de S., Nascimento, M. C. dos S., & Saraiva, P. M. (2024). Gestão por técnicas, comportamentais e organizacionais. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(9), 2288–2298.
<https://doi.org/10.51891/rease.v10i9.15668>.
- Cruz, K. de O. (2016). *Universidade Federal de Santa Catarina Centro de Filosofia e ciências humanas programa de pós-graduação em psicologia estágio em empresa júnior e carreiras de estudantes de psicologia: das práticas do psicólogo às expectativas para o futuro profissional*.
- da Costa Lemos, A. H., Mello da Costa, A., & de Aquino Viana, M. D. (2012). *Empregabilidade e inserção profissional: expectativas e valores dos participantes de empresas juniores employability and professional insertion: values and expectations of participants of junior enterprises*. 6.
- Daniel, A., & Almeida, J. (2020). The role of junior enterprises in the development of students' entrepreneurial skills. *Education + Training*, 63(3).
<https://www.emerald.com/et/article-abstract/63/3/360/1274375/The-role-of-junior-enterprises-in-the-development?redirectedFrom=fulltext>.
- do Vale, M. A., Cândido, A. C., & de Andrade, A. R. (2017, July). *Contribuições de empresas juniores para o ensino universitário*. 58–76.
- Fé de Pinho, L. M., & da Costa Gaspar, F. A. (2011). *Intenção empreendedora dos estudantes no ensino superior politécnico em Portugal*.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). *Construindo o Conceito de Competência*. 183–196.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The Concept Employability: A Complex Mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3.
<https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002414>.
- Fragoso, A., Valadas, S. T., & Paulos, L. (2019). Higher education and employability: Perceptions of students and graduates, employers and academic

- staff. *Educacao e Sociedade*, 40. <https://doi.org/10.1590/es0101-73302019186612>.
- França, M. V. de A., & Silva Pereira, C. da. (2021). *Gestão de pessoas através dos aspectos comportamentais nas organizações*.
- Gibcus, P., de Kok, J., Snijders, J., Smit, L., & Van der Linden, B. (2012). *Effects and Impact of Entrepreneurship Programmes in Higher Education*. https://ec.europa.eu/docsroom/documents/375/attachments/1/translations/en/renditions/native/effects_impact_high_edu_final_report_en_7428.pdf.
- Goleman, D. (1999). *Working with emotional intelligence*. Bloomsbury.
- Guimarães Duarte Sátyro, N., & Wanderley D'Albuquerque, R. (2020). *O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades? What is a Case Study and what are its potentialities? ¿Qué es un estudio de caso y cuáles son sus potencialidades?* 23, 33. <https://doi.org/10.5216/sec.v23.e55631>.
- Helal, D. H., & Rocha, M. (2011). *The discourse of employability: what academia and the business world think*.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1999). *Employability: developing a framework for policy analysis*. 51.
- Jonnaert, Ph., Furtuna, D., Ayotte-Beaudet, J.-Ph., & Sambote, J. (2015). *Vers une re-problématisation de la notion de compétence*.
- Junior Entreprises Portugal. (2021, June 13). *Junior Enterprises Portugal*. <https://jeportugal.pt/>.
- Lavinas, L. (2001). *Empregabilidade no Brasil: Inflexões de gênero e diferenciais femininos*. <http://www.ipea.gov.br>.
- Le Boterf, G. (2006). *Ingénierie et évaluation des compétences*. Éd. d'Organisation.
- Leme, R. (2005). *Aplicação prática de Gestão de Pessoas por competência - Rogerio Leme*.
- Lima, J. C. A., Holanda, F. M. de A., Wickboldt, L. A., & dos Santos, F. J. L. (2023). *O Poder Transformador da Participação Discente em Empresa Junior: Ampliando Horizontes Profissionais e Impulsionando a Empregabilidade*.

- Luna, I. N., Bardagi, M. P., Gaikoski, M. M., & S. Melo, F. (2014). *Empresas juniores como espaço de desenvolvimento de carreira na graduação: reflexões a partir de uma experiência de estágio. Junior companies as spaces for career development in undergraduation: reflections from a training experience.*
- Michelle, A., Orlando, J., Margarette, K., Marinho, V., Maia Müller, M., & de Carvalho Menezes, M. B. (2014). *Treinamento e desenvolvimento como parceiros da empregabilidade e sustentabilidade da organização palavras-chave.*
- Minarelli, J. A. (1995). *Empregabilidade* (J. Minarelli, Ed.; 25º). Gente.
https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=c4rUAqAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=empregabilidade+minarelli&ots=Ofb3P530KN&sig=wdH2QNxlCwUiq_S3ptd__oWHN58&redir_esc=y#v=onepage&q=empregabilidade%20minarelli&f=false.
- Monteiro, S. A., & de Freitas, A. F. (2019, November 12). *Empreendedorismo Universitário* (A. Silva, Ed.). Paco Editorial.
https://play.google.com/books/reader?id=Gby9DwAAQBAJ&pg=GBS.PT28.w.0.4.93&hl=pt_PT.
- Pinto, D. F. da S. (2023). *Empregabilidade e oportunidades de carreira para jovens diplomados-o universo ISCAP.*
- Polidoro Neto, J. S. (2013). *O Desenvolvimento de competências comportamentais em pequenas e grandes empresas.*
- Pozzebon, M., & de Freitas, H. M. R. (1998). *Pela aplicabilidade - com um maior Rigor Científico - dos Estudos de Caso em Sistemas de Informação.*
- Randstad. (2025, February 26). *Competências profissionais: quais as hard e soft skills mais valorizadas?* <https://www.randstad.pt/tendencias-360/competencias/competencias-profissionais-quais-hard-e-soft-skills-mais-valorizadas/>.
- Resende, K. M. A. de. (2009). *Faculdade de letras da universidade do Porto Departamento de sociologia Processos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências: Novas Oportunidades para Apreender a Aprendizagem.*

- Santos, M. (2020, December 26). *Can case study methodology be applied to occupational health?* <https://www.rpsso.pt/a-metodologia-de-estudo-de-caso-pode-ser-aplicada-a-nivel-da-saude-ocupacional/>.
- Seabra, F. M. dos S. H., Rodrigues, J. J. M., & da Costa, M. T. G. V. (2008). *Aprendizagem em contexto real-um estudo de caso no ensino superior português*.
- Silva, L. A. G. da, & Azevedo, S. K. C. de. (2023). Papel da empresa júnior na construção de competências de seus egressos: um estudo de campo. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(1), 380–403. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i1.8228>.
- Soares, E. C., & Morais, A. S. (2025). *Competências comportamentais e profissionais*. (1).
- Spencer, L. M. , Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo* (Díaz de Santos, Ed.).
- Teixeira, H. J., Bassotti, I. M., & Souza Santos, T. (2013). *Gestão de pessoas na administração pública*.
- Toledo, L. A., & Shiaishi, G. de F. (2009). *Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso*.
- Torrico, G., Farias Oliveira Nunes, M., & Moraes Cruz, R. (2022, February 1). Percepção de empregabilidade de trabalhadores em condições incertas do mercado de trabalho. *Revista Gestão Organizacional*, 15(1), 150–166. <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i1.6616>.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>.
- Ventura, M. M. (2007). Pedagogia Médica. In *Rev SOCERJ* (Vol. 20, Number 5).
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*. 5.

Zamban, M., & Tosta, H. T. (2017). *Influência das empresas juniores na formação empreendedora de pós-juniores do Estado de Santa Catarina*.
http://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao.

Zulauf, M. (2006). *Ensino superior e desenvolvimento de habilidades para a empregabilidade: explorando a visão dos estudantes*.

Apêndice I: Guião de Entrevista Semiestruturada

Estudo: A influência da participação numa Júnior Empresa na empregabilidade e carreira dos recém-formados

Caso de Estudo: Juniscap Business Solutions

Introdução

Agradecimento pela disponibilidade do participante.

Explicação dos objetivos do estudo.

Garantia de confidencialidade e anonimato.

Pedido de consentimento para gravação da entrevista.

Caracterização Sociodemográfica e Académica

1. Idade
2. Formação académica
3. Situação profissional atual
4. Curso frequentado aquando da participação na Juniscap BS

Percurso na Juniscap Business Solutions

5. Que cargos desempenhaste na Juniscap Business Solutions?
6. Em que departamentos ou projetos estiveste envolvido(a)?
7. Durante quanto tempo estiveste na Juniscap BS?
8. Como descreves o teu nível de responsabilidade ao longo desse período?

Desenvolvimento de Competências

9. Que competências técnicas consideras ter desenvolvido?

10. Que competências transversais sentes que mais evoluíram?
11. Consideras que ganhaste maior autonomia e capacidade de decisão?
12. A experiência ajudou-te a gerir melhor o tempo e a pressão?

Liderança e Trabalho em Equipa

13. Tiveste oportunidade de exercer funções de liderança ou coordenação?
14. Como avalias a comunicação interna e o trabalho em equipa?
15. Sentiste reconhecimento pelo teu trabalho?

Empregabilidade e Mercado de Trabalho

16. A participação na Juniscap BS contribuiu para a tua preparação para o mercado de trabalho?
17. As competências desenvolvidas estão alinhadas com as exigências profissionais atuais?
18. A experiência teve impacto na tua confiança profissional e empregabilidade?

Avaliação Global

19. Como avalias globalmente a tua experiência na Juniscap BS?
20. Que aspetos destacas como mais positivos?
21. Que aspetos destacas como menos positivos?
22. Que aspetos consideras que poderiam ser melhorados?
23. Recomendarias a participação numa Júnior Empresa? Porquê?

Fim

Espaço para comentários adicionais.

Agradecimento final.

Apêndice II: Questionário do Google Forms

A influência da participação em Júnior Empresas no desenvolvimento de competências e na empregabilidade percebida: estudo de caso da Juniscap Business Solutions

O presente inquérito integra a investigação da minha Dissertação do Mestrado em Assessoria em Comunicação Digital, dedicada ao estudo *"A Influência da Participação numa Júnior Empresa na Empregabilidade e na Carreira dos Recém-Formados: Estudo de Caso da Juniscap Business Solutions"*.

O objetivo é compreender de que forma a experiência na Juniscap BS contribui para o desenvolvimento de competências e para a preparação para o mercado de trabalho.

A tua participação é fundamental e totalmente confidencial. As respostas são anónimas e serão utilizadas exclusivamente para fins académicos.

Desde já, agradeço a tua colaboração!

Questão 1: Para prosseguir, confirma se aceitas participar neste estudo, garantindo que foste informado(a) sobre o objetivo do inquérito e que os teus dados serão tratados de forma anónima e exclusivamente para fins académicos. *

- ☐ Sim, aceito participar.
- ☐ Não, não aceito participar.

Caracterização Sociodemográfica

Esta secção tem como objetivo recolher informações gerais sobre o perfil dos participantes.

Questão 2: Sexo *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não responder

Questão 3: Idade *

Your answer

Questão 4: Situação profissional *

- ☐ Estudante
- ☐ Trabalhador - estudante

Questão 5: Em que curso estás inscrito? (Ex: Licenciatura em Marketing) *

Your answer

Questão 6: Qual é o cargo que desempenhas na Juniscap Business Solutions? *

- ☐ Trainee
- ☐ Membro
- ☐ Gestor de Qualidade
- ☐ Diretor de Departamento
- ☐ Coordenador de Subdepartamento
- ☐ Project Manager
- ☐ Direção
- ☐ MAG
- ☐ Conselho Fiscal
- ☐ Coordenador

Questão 7: Em que departamento estás inserido?

- ☐ Comercial
- ☐ Marketing
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Orgãos Sociais
- ☐ Direção

Questão 8: Há quantos meses estás Juniscap Business Solutions? *

Your answer

Desenvolvimento de competências

Esta secção pretende avaliar as competências técnicas e comportamentais desenvolvidas durante a participação na Juniscap Business Solutions.

Questão 9: Consideras que desenvolveste competências de liderança na Juniscap BS? *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Questão 10: Consideras que melhoraste a comunicação interpessoal e o modo de trabalhar melhor em equipa? *

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 Concordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Questão 11: Consideras que conseguiste desenvolver uma maior autonomia? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 12: Consideras que desenvolveste competências técnicas importantes para o teu crescimento? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 13: Consideras que teres participado em projetos reais ajudou-te a aplicar os conhecimentos adquiridos em prática? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 14: Consideras que a Junsicap BS ajudou-te a gerir melhor o tempo? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 15: Consideras que a Juniscap BS ajudou-te a lidar com pressão e prazos? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 16: Sentes que a Juniscap BS aumentou a tua autoconfiança? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Aprendizagem e desenvolvimento profissional

Nesta secção pretende-se compreender de que forma a experiência na Juniscap Business Solutions contribuiu para o teu crescimento profissional, aquisição de conhecimentos e preparação para o mercado de trabalho.

Questão 17: Conseguiste definir melhor os teus objetivos profissionais depois que entraste na Junsicap BS? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 18: Consideras que esta experiência aumentou a tua motivação para aprender? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 19: Consideras que as competências que adquiriste na Juniscap BS alinham-se com aquilo que o mercado procura? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Satisfação e motivação na Juniscap BS

Esta secção pretende avaliar o teu nível de satisfação, motivação e percepção do clima organizacional dentro da Juniscap Business Solutions.

Questão 20: Sentes-te motivado para participar nas atividades? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 21: Sentes que o teu trabalho é reconhecido? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 22: Consideras que há um bom ambiente de trabalho? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Questão 23: Consideras que a Juniscap BS promove oportunidades de crescimento interno? *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Satisfação geral com a experiência na Juniscap BS

Nesta última secção pretende-se avaliar a sua percepção global acerca da experiência na Juniscap Business Solutions.

Questão 24: Como avalias a tua experiência na Juniscap BS? *

	1	2	3	4	5	
Nada satisfatória	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

Questão 25: Recomendarias outros estudante a participarem na Juniscap BS? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Questão 26: Algum comentário adicional?

Your answer