

Tomada de decisão sob restrição em Empresas Juniores: um relato de experiência no setor administrativo-financeiro

Decision-Making under Constraints in Junior Enterprises: an Experience Report in the Administrative-Financial Sector

Kayke Bazeth Antunes Neiva^{1*}

Nicolly da Rosa Curty^{2**}

Rita de Cassia Souza Paz^{3***}

Resumo: Este artigo apresenta um relato de experiência no setor administrativo-financeiro de uma empresa júnior, destacando sua contribuição para a formação acadêmica e profissional dos discentes. O objetivo é analisar como a vivência prática no setor possibilita o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, bem como a aplicação de conceitos teóricos da área econômica. A metodologia baseia-se na descrição das atividades desenvolvidas ao longo das diferentes etapas de atuação, desde o ingresso como *trainee* até a ocupação de cargos de liderança. Os resultados evidenciam o papel da Estratégia Jr. como ambiente de aprendizagem experiencial, especialmente no que se refere à tomada de decisão sob restrição, organização financeira e desenvolvimento de habilidades interpessoais. Além disso, destaca-se sua relevância como mecanismo de integração entre universidade e mercado de trabalho. Conclui-se que a experiência contribui significativamente para a formação dos estudantes, aproximando teoria e prática em um contexto organizacional real.

Palavras-chave: empresa júnior; gestão financeira; tomada de decisão; formação acadêmica; aprendizagem experiencial.

Abstract: This article presents an experience report in the administrative-financial sector of a junior enterprise, highlighting its contribution to the academic and professional development of students. The objective is to analyze how practical experience in this sector enables the development of technical and managerial competences, as well as the application of theoretical concepts from economics. The methodology is based on the description of activities carried out throughout different stages of action, from entering as a trainee to occupying leadership positions. The results highlight the role of Estratégia Jr. as an experiential learning environment, especially regarding decision-making under constraints, financial organization, and interpersonal skills development. Furthermore, its relevance as a mechanism for integration between university and the labor market is emphasized. It is concluded that the experience significantly contributes to student training, bridging theory and practice within a real organizational context.

Keywords: junior enterprise; financial management; decision-making; academic training; experiential learning.

^{1*}Graduando em Ciências Econômicas, Universidade Federal Fluminense. Diretor Administrativo-Financeiro - Estratégia Jr. E-mail: kayke_n@id.uff.br ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0145-0994>

^{2**} Graduanda em Ciências Econômicas, Universidade Federal Fluminense. Gerente Administrativo-Financeiro - Estratégia Jr. E-mail: ncurty@id.uff.br ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0928-017X>

^{3***} Doutora em Engenharia e Ciências dos Materiais, Departamento de Ciências Econômicas de Campos. Universidade Federal Fluminense. E-mail: ritapaz@id.uff.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9564-1008>

1 Introdução

A formação acadêmica em cursos da área de negócios demanda, cada vez mais, a articulação entre teoria e prática. Nesse contexto, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) consolida-se como um importante catalisador desse alinhamento. Como apontam Ferreira e Freitas (2014), a participação em Empresas Juniores (EJs) potencializa a propensão empreendedora dos estudantes, estimulando características como liderança, inovação e tolerância ao risco através de uma imersão precoce no mercado de trabalho. Essas organizações funcionam como autênticos laboratórios de gestão aplicada.

Essa situação pode ser analisada à luz da Teoria da Aprendizagem Experiencial proposta por David Kolb (1984), a qual defende que o conhecimento é gerado através da transformação da experiência vivida em conceitos abstratos, que por sua vez guiam novas ações. No ambiente das EJs, a prática não é apenas a repetição de tarefas, mas um ciclo contínuo de ação, reflexão e conceituação (Pimentel, 2007). Ao lidar com desafios reais, o discente é provocado a desenvolver competências profissionais. Sob a ótica de Marinho-Araújo e Rabelo (2015), o desenvolvimento de competências na educação superior vai além do acúmulo de conhecimentos técnicos; envolve a mobilização de recursos cognitivos, afetivos e sociais que promovem o desenvolvimento humano e a autonomia do estudante diante da complexidade do mundo profissional.

No cerne dessa estrutura, o setor administrativo-financeiro assume papel estratégico dentro dessas organizações, sendo responsável por atividades essenciais como planejamento financeiro, controle de recursos e suporte à tomada de decisão. Tais funções exigem não apenas domínio técnico, mas também capacidade analítica e visão sistêmica. A operação diária deste setor, contudo, é marcada pela tomada de decisão em cenários complexos.

Conforme postula Mankiw (2019), a sociedade e as organizações enfrentam o princípio fundamental da escassez, o que inevitavelmente impõe a presença de *trade-offs* (escolhas excludentes) e o cálculo do custo de

oportunidade em cada deliberação. Nas EJs, essa escassez é acentuada, forçando os gestores a decidirem sob severas limitações de capital e tempo. Esse panorama se alinha à Teoria da Racionalidade Limitada de Herbert Simon (1955), que demonstra que os tomadores de decisão nunca possuem todas as informações possíveis ou tempo infinito para analisar as alternativas. Assim, a tomada de decisão no ambiente júnior é intrinsecamente sob restrição, buscando soluções satisfatórias em vez de escolhas perfeitamente otimizadas diante dos limites cognitivos e contextuais da organização.

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo relatar e analisar as experiências vivenciadas no setor administrativo-financeiro da Estratégia Jr. Consultoria, evidenciando sua contribuição para o desenvolvimento de competências profissionais e para a aplicação prática de conceitos econômicos, especialmente no que se refere à tomada de decisão sob restrição.

2 Contextualização da Experiência

A experiência foi desenvolvida no âmbito da Estratégia Jr. Consultoria, uma empresa júnior vinculada à Universidade Federal Fluminense (UFF), campus Campos dos Goytacazes, cuja atuação está voltada à prestação de serviços de consultoria para pequenas e médias empresas.

O setor administrativo-financeiro desempenha funções relacionadas à organização interna e à sustentabilidade financeira da empresa, incluindo controle de receitas e despesas, precificação de projetos, planejamento orçamentário e gestão documental.

Os relatos aqui apresentados contemplam diferentes trajetórias dentro do setor, abrangendo desde a entrada como *trainee* até a atuação em cargos de liderança, permitindo uma análise mais abrangente do processo de formação proporcionado pela experiência.

3 Descrição da Experiência

A trajetória no setor administrativo-financeiro inicia-se com o ingresso no programa de *trainee*, fase caracterizada pelo aprendizado das rotinas básicas e pela adaptação ao ambiente organizacional. Nesse período, os membros

desenvolvem competências iniciais relacionadas à organização financeira, controle de documentos e compreensão do funcionamento interno da empresa. Com a efetivação, há uma ampliação do escopo de atuação, permitindo maior envolvimento nas demandas do setor e participação em projetos internos. Nesse contexto, observa-se uma transição gradual de atividades operacionais para uma atuação mais analítica, especialmente em processos relacionados ao planejamento financeiro e à organização das rotinas administrativas.

À medida que os membros avançam para posições de gestão, torna-se mais evidente a necessidade de estruturar processos e corrigir fragilidades internas. Um dos principais pontos identificados nesse estágio de liderança foi a ausência de um modelo claro de precificação, o que gerava inconsistências na definição de valores e dificultava a padronização das propostas comerciais. Para resolver esse problema, foi desenvolvida uma nova metodologia de precificação baseada na sistematização de variáveis relevantes.

A fórmula estruturada passou a contemplar o tempo estimado de execução do projeto e o valor-hora dos membros envolvidos de acordo com seus níveis hierárquicos (consultores, gerentes e diretores), a partir de uma tabela personalizada que simula custos de pessoal, considerando a natureza não assalariada da empresa júnior. Adicionalmente, inseriu-se um multiplicador de complexidade técnica para mensurar o grau de dificuldade do projeto e, por fim, a aplicação de um desconto de Empresa Júnior, garantindo que o preço final permanecesse competitivo e alinhado ao posicionamento de mercado do MEJ. Essa reestruturação promoveu o desenvolvimento da competência técnica de estruturação de custos e melhoria do processo de precificação, gerando como resultado observado a maior previsibilidade financeira e a padronização comercial da Estratégia Jr.

Além disso, foram identificadas falhas na organização das informações e no acesso às ferramentas do setor, que se encontravam descentralizadas e geravam assimetria de informação. Para sanar essa restrição de comunicação e continuidade operacional, a ação tomada foi a criação de um painel administrativo-financeiro centralizador, desenvolvido através da plataforma

Canva. Esse painel unificou os acessos ao *Google Drive* (centralizando planilhas financeiras, modelos de propostas, registros, relatórios internos, contratos, calendários de obrigações e o mapa de processos da empresa) e instituiu o *Adm News*, um canal interno de comunicação para alinhamentos setoriais e reconhecimento, como a divulgação do membro do mês.

Como solução perene de capacitação, estruturou-se dentro desse painel uma Trilha do Conhecimento segmentada por níveis hierárquicos (*trainee*, analista, gerente e diretor), assegurando que nenhum membro assumisse novas funções e ocupações sem o devido preparo teórico-prático. Por fim, incorporou-se um painel da transparência, expondo em tempo real a posição financeira da EJ. O desenvolvimento dessa plataforma estimulou as competências de liderança, planejamento de processos e gestão da informação, apresentando como resultado observado o aumento da eficiência operacional, maior engajamento da equipe e a salvaguarda do histórico organizacional. Dessa forma, a experiência no setor evidencia uma evolução progressiva da atuação dos membros, que passam de executores de rotinas para agentes ativos na análise, estruturação e melhoria dos processos organizacionais.

4 Reflexões e Análises

A experiência no setor administrativo-financeiro evidencia o papel das Empresas Juniores como ambientes de aprendizagem experiencial, validando a perspectiva de Kolb (1984) ao demonstrar que o aprendizado se consolida quando os estudantes enfrentam desafios reais e os transformam em conhecimento aplicado. A necessidade de criar uma Trilha do Conhecimento e um mapa de processos reflete o ciclo de aprendizagem experiencial, em que a reflexão sobre as dificuldades operacionais gera uma conceituação abstrata que aprimora as ações futuras da organização (Pimentel, 2007).

Um dos aspectos mais relevantes refere-se à atuação em contextos de restrição de recursos. A vivência de gerir a organização em momentos de escassez de novos contratos, mantendo despesas recorrentes e obrigações institucionais, ilustra o princípio econômico dos *trade-offs* e custos de oportunidade preconizados por Mankiw (2019). Cada escolha de alocação de

capital exigia uma renúncia estratégica. Ademais, a tomada de decisão nesse cenário crítico ilustra a Teoria da Racionalidade Limitada de Herbert Simon (1955). Como diretores e gerentes, as decisões precisavam ser tomadas sob restrições de tempo, informações incompletas sobre o mercado e capacidade analítica limitada. A criação da fórmula de precificação e do Painel de Transparência foram ferramentas desenvolvidas justamente para reduzir essa assimetria informativa, permitindo decisões mais céleres e satisfatórias dentro dos limites do contexto organizacional.

Sob a ótica do desenvolvimento humano, os erros e acertos na implementação dessas melhorias estruturais corroboram a tese de Marinho-Araújo e Almeida (2016). O ambiente da Estratégia Jr. transcendeu o ensino técnico tradicional; ao exigir habilidades de articulação intersetorial, negociação de prazos e gestão de crises, fomentou o desenvolvimento de competências transversais e autonomia profissional. Por fim, a exposição a essas demandas reais aproximou os discentes das exigências do mercado sênior, cancelando o papel do MEJ na ampliação da propensão empreendedora (Ferreira; Freitas, 2014), preparando os estudantes para gerenciar a complexidade do ambiente corporativo real.

5 Considerações Finais

A experiência vivenciada no setor administrativo-financeiro da Estratégia Jr. evidencia o potencial dessas organizações como ambientes ricos de formação prática, capazes de integrar conhecimentos teóricos e demandas reais de gestão. Ao longo das diferentes etapas de atuação, desde o ingresso como *trainee* até o exercício de funções estratégicas e de diretoria, observa-se uma evolução significativa no desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais.

As atividades desempenhadas, especialmente aquelas relacionadas à reestruturação da fórmula de precificação e à centralização de informações pelo painel administrativo-financeiro, oportunizaram o amadurecimento da capacidade analítica e da gestão de recursos escassos em cenários de incerteza. A experiência permitiu consolidar uma visão geral dos processos

organizacionais, aprimorando o planejamento financeiro e a padronização de rotinas institucionais. Vale ressaltar também que os desafios de coordenar equipes e gerir informações impulsionaram o desenvolvimento de competências humanas essenciais, como a liderança e a comunicação intersetorial.

Nesse sentido, a experiência analisada reforça a importância da aprendizagem experiencial como complemento indispensável à formação acadêmica tradicional. A atuação no setor não apenas contribuiu para o desenvolvimento técnico-econômico, mas também ampliou a capacidade de compreender e atuar em contextos organizacionais complexos, preparando os autores para as exigências do mercado e marcando de forma significativa sua trajetória acadêmica e profissional.

6 Referências

FERREIRA, E. R. A.; FREITAS, A. A. F. Propensão empreendedora entre estudantes participantes de empresas juniores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)**, v. 2, n. 3, p. 3-32, 2014.

KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

MANKIW, N. G. **Introdução à economia**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

MARINHO-ARAÚJO, C. M.; ALMEIDA, L. S. Abordagem de competências, desenvolvimento humano e educação superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 32, n. esp., p. 1-10, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/XpJ5LQbmPjGfSPNcr4rLXzN/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 28 mai. 2026.

MARINHO-ARAÚJO, C. M.; RABELO, M. L. Avaliação educacional: A abordagem por competências. **Avaliação**, v. 20, n. 2, 443-466, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/gz8crLXnbW33bgZN5P4zjMp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 mai. 2026.

PIMENTEL, A. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia** (Natal), v. 12, n. 2, p. 159-168, 2007.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**. V. 69, n.1, p. 99-118, 1955.

Recebido em: 29/mai/2026.

Aprovado em: 24/jul/2026.