

Empresas juniores como espaços de apoio à formação profissional de estudantes universitários brasileiros¹

Junior Enterprises as spaces to support Brazilian university student professional training

- » Elziane Bouzada Dias CAMPOS² (Universidade de Brasília)
- » Gardênia da Silva ABBAD³ (Universidade de Brasília)
- » Camila ZEITOUNI Ferreira⁴ (Universidade de Brasília)
- » João Luis Xavier Magalhães de NEGREIROS⁵ (Universidade de Brasília)

Resumo Empresas juniores (EJs) são associações geridas por estudantes de graduação, que têm conquistado papel de destaque no mercado brasileiro, reconhecidas como espaço de apoio à formação profissional. Esta pesquisa teve como objetivo analisar esse contexto por meio da identificação: (1) das oportunidades para os participantes de uma EJ; (2) das competências aprendidas pelo empresário júnior na EJ; (3) das limitações e das dificuldades das EJs; e (4) das oportunidades e dos desafios das EJs. O estudo compreendeu análises documentais e entrevistas semiestruturadas com 21 participantes (empresários e ex-empresários juniores, docentes e profissionais de apoio ao empreendedorismo). Os dados foram submetidos à análise de conteúdo. As competências identificadas relacionam-se a atributos e perfis profissionais requisitados pelo mercado de trabalho em diversas áreas e são apontadas como diferenciais de empreendedores de sucesso. As limitações indicam a necessidade de ações conjugadas de capacitação dos membros, de reformulação financeira e de ações de divulgação dos objetivos das EJs. As oportunidades estão presentes na própria estrutura e natureza das EJs, e oferecem benefícios diretos e indiretos aos seus participantes. Espera-se que os aspectos identificados contribuam para o desenvolvimento de empresários juniores, para o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade e fomentem discussões de políticas para as EJs.
Palavras-chave: competências, empreendedorismo, formação profissional.

Abstract Junior Enterprises (JEs) are associations managed by undergraduate students who have emerged as leaders in the Brazilian market, and recognized as spaces that support professional training. This study aims to analyze this context by identifying: (1) what opportunities arise for those who participate in a JE; (2) the competencies learned by the junior entrepreneur in the JE; (3) the limitations and difficulties of the JEs; and (4) the opportunities and challenges of the JEs. The study included document analyses and semi-

1 Agradecemos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo financiamento desta pesquisa. Ao Programa de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Ao Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília por apoiar a realização da pesquisa Ao Grupo de Pesquisa IMPACTO. Em especial, agradecemos aos amigos Andressa Gonzalez, Clarissa Bonatti e Karinne Leissa por integrarem a equipe de pesquisa e tornarem esse projeto possível. Este trabalho integrou um projeto maior, que resultou na dissertação de mestrado de Elziane Bouzada Dias Campos.

2 Programa de pós-graduação em Psicologia Social e do Trabalho – Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília. Endereço: Rua Oeste, 241/802, Bairro Prado, Belo Horizonte – MG, CEP 30411-107 Fone: (061) 8140-0923 E-mail: elzibdc@gmail.com.

3 Departamento de Psicologia Social e do Trabalho e do Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – Universidade de Brasília. Endereço: SQSW 104, Bloco C, Ap. 303, Sudoeste, Brasília – DF, CEP 70670-403. Fone: (061) 3535-3533, (061) 9961-8457 E-mail: gardenia.abbad@gmail.com

4 Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília. Endereço: STN Lote “L”, Condomínio Toscana, Bloco “C”, Ap. 206, Asa Norte, Brasília – DF, CEP 70770-100. Fone (061) 8140-9281 E-mail: camilazferreira@gmail.com

5 Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília. Endereço: CAAC, Chácara 34, Guará II, Brasília – DF, CEP 71090-405. Fone: (061) 9971-3687 E-mail: jlnegreiros@gmail.com.

structured interviews with 21 participants (current and former junior entrepreneurs, professors, and professionals who provide entrepreneurial support). The data were submitted to content analysis. The competencies identified are related to the attributes and professional profiles required by the job market in diverse areas, and are indicated as differential aspects of successful entrepreneurs. The limitations indicate the need for actions that are linked to member training, financial reformulation, as well as actions promoting the aims of the JEs. The opportunities are present in the inherent structure and nature of the JEs, and offer direct as well as indirect benefits to their participants. It is hoped that the aspects identified can contribute to the development of junior entrepreneurs, the improvement of the services they provide to society, and encourage discussions about JE policies.

Keywords:

competencies, entrepreneurship, professional training.

O Movimento de Empresas Juniores (MEJ) foi regulamentado na França, em 1967, por uma lei que objetivava estimular atividades práticas como recurso de ensino complementar à formação profissional, essencialmente teórica até então (Moretto Neto, Junkes, Rosauro, & Benko, 2004). Com a consolidação do modelo francês, outros países também adotaram as empresas juniores (EJs) como ferramenta de ensino. As ideias e os conceitos fundamentais do MEJ foram trazidos para o Brasil em 1988 pela Câmara de Comércio e Indústria Franco-Brasileira (Peres, Carvalho, & Hashimoto, 2004). Os objetivos eram os mesmos do MEJ europeu: estreitar a relação entre teoria e prática na formação profissional do ensino superior.

A expansão do MEJ no Brasil foi rápida: entre 1988 e 1995 surgiram 100 empresas, número alcançado na França somente após um período de 19 anos. Atualmente, o MEJ é representado pela Confederação Nacional de Empresas Juniores, a Brasil Júnior (BJ), reconhecido como um dos países mais ativos na expansão do MEJ (Brasil Junior, 2011). Esta expansão provocou a criação de Federações e Núcleos de EJs, com o objetivo de fortalecer o MEJ, em vários estados do país. Com a criação da Brasil Júnior (BJ) em 2003, o MEJ pôde institucionalizar seus objetivos de se desenvolver no Brasil como agente de educação empresarial e gerador de novos negócios (Brasil Junior, 2009).

A BJ é formada por 14 Federações, representando 13 estados e o Distrito Federal. É o órgão máximo regulador do MEJ no Brasil e atua para promover uma cultura de qualidade entre as EJs, garantindo um padrão estrutural, cujo trabalho é realizado por uma diretoria executiva, que define diretrizes e planos de ação. Em cada estado, isso ocorre por meio de uma Federação local (Feldhaus, 2009).

A visão da BJ é a de fortalecer o MEJ por meio de normas e ampla divulgação para a sociedade. Seus valores são o compromisso com resultados, a sinergia, a postura empreendedora, a transparência e o orgulho de ser um integrante do MEJ (Brasil Junior, 2011). Em autoavaliação, a BJ afirma que, apesar do MEJ brasileiro ainda estar longe do ideal em termos de reconhecimento, sua presença frente à sociedade tem se ampliado, a exemplo de sua participação no Conselho Nacional de Juventude, órgão ligado à Presidência da República (Brasil Junior, 2011).

O Conceito Nacional de Empresa Júnior (Brasil Junior, 2003), documento que tem por objetivo determinar o formato mínimo para assegurar a confiabilidade dos serviços prestados por EJs brasileiras, define que as EJs são constituídas pela união de estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior (IES), organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos, prestar serviços que contribuam para o desenvolvimento do país, e apoiar a formação de profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo.

Esse documento também determina que a finalidade de uma EJ deve ser descrita em estatuto de acordo com as seguintes diretrizes: (1) desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem seu quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação do(s) curso(s) de graduação ao(s) qual(is) a EJ for vinculada; (2) realizar projetos e/ou serviços preferencialmente para micro e pequenas empresas, terceiro setor, ou pessoas físicas, objetivando o desenvolvimento da sociedade; e (3) fomentar o empreendedorismo de seus associados. De acordo com essa visão, as EJs têm intenção de representar o MEJ brasileiro e potencializá-lo como agente de formação de empreendedores capazes de transformar o país (Brasil Junior, 2003).

Matos (1997) define as EJs como instrumentos de extensão universitária por atender de maneira ampla às duas missões básicas dessa forma de atuação: servir como veículo ágil de comunicação com a sociedade,

repassando-lhe conhecimentos básicos, e como canal de transferência de conhecimentos extracurriculares para estudantes universitários, a partir do desenvolvimento de projetos ou participação em sua estrutura e gestão.

Quanto à transferência de conhecimentos extracurriculares, especificamente, o autor expõe que ocorre na experiência prática adquirida pelos membros ao se relacionarem com o mercado, seja atendendo empresas que demandem serviços, seja realizando atividades relacionadas à administração da EJ. Essas experiências gerariam um processo de amadurecimento profissional devido ao compromisso desses estudantes com a geração de resultados positivos.

O Relatório Nacional Censo e Identidade tem como objetivo verificar a dimensão do MEJ brasileiro e traçar o perfil das EJs e de seus membros (Brasil Junior, 2010). O Relatório Nacional de 2010 estimou a existência de aproximadamente 1.120 EJs localizadas no país, realizando cerca de 2.500 projetos por ano, principalmente nos estados de São Paulo e Minas Gerais, contando com a participação de, aproximadamente, 27.800 empresários juniores. Em 2012, o Relatório Nacional apresentou a média de faturamento das EJs, que foi de R\$ 23.705,23, e o PIB Júnior nacional, de R\$8.652.407,92 (Brasil Junior, 2012).

Constatou-se que a ideia de criar as EJs origina-se de estudantes (68%) e de parcerias entre estudantes e professores (25%). Cerca de 80% das EJs têm micro empresas e pessoas físicas como clientes. Alguns dados revelam características da estrutura de funcionamento dessas empresas: 82% realiza planejamento estratégico, 74% têm seus projetos orientados por professores não remunerados, 92% não remuneram seus membros e 59% têm código de conduta/ética. As EJs contam com um número médio de 21 empresários juniores, seu tempo de permanência é de aproximadamente 15 meses, dos quais 34% afirmam trabalhar até 8h semanais na EJ e 14% mais de 20h. Referente ao perfil dos empresários juniores brasileiros, o Relatório mostra que a maioria tem entre 18 e 22 anos, 96% possui computador, 50% declara não ter renda própria, e sua maior motivação ao entrar em uma EJ é o crescimento profissional.

Com base nesses dados, conclui-se que as EJs surgiram no contexto universitário como um esforço de estudantes cujo objetivo era complementar sua formação profissional, são consideradas espaços de crescimento e capacitação profissional, e, portanto, promotoras de mudanças e impactos sociais e econômicos. Entretanto, os dados disponíveis a respeito do contexto das EJs ainda são escassos, impedindo que ajustes e melhorias sejam realizados para a otimização de sua atuação e desenvolvimento. Não há relatos precisos sobre as oportunidades de aprendizagem, tampouco sobre as competências desenvolvidas pelos seus integrantes em suas atuações. Da mesma forma, não há relatos de pesquisas que apontem limitações, dificuldades ou oportunidades de crescimento do MEJ no Brasil.

Nesse sentido, esta pesquisa pretende avançar para sanar essas lacunas, sendo seu objetivo geral analisar as contribuições de EJs para a formação profissional de estudantes universitários. Para alcançar esse objetivo, o estudo buscou: (a) descrever as competências aprendidas pelos estudantes no ambiente das EJs; (b) descrever as oportunidades de aprendizagem propiciadas pelo ambiente das EJs; e (c) analisar limitações, dificuldades e oportunidades que caracterizam o ambiente das EJs.

REFERENCIAL TEÓRICO

As grandes transformações no mercado de trabalho e no formato de produção originadas pelo processo de globalização demandam organizações competitivas e profissionais, com competências mais abrangentes, que consigam trabalhar em situações cada vez mais complexas e imprevisíveis (Zarifian, 2001).

Competência é um conceito complexo e multifacetado, e pode ser interpretado de acordo com diferentes perspectivas teóricas e níveis de análise (Brandão, 2006). Apesar da diversidade de definições, há consenso de que a identificação de competências individuais relevantes serve como parâmetro para orientar o desenvolvimento profissional e colabora na consecução dos objetivos organizacionais (Ruas, Ghedine, Dutra, Becker, & Dias, 2005).

Assim, as competências individuais e as estratégias organizacionais estão conectadas, uma vez que as competências agregam valor econômico para a organização na medida em que contribuem para alcançar objetivos organizacionais, e valor social para os indivíduos, na medida em que expressam o reconhecimento social sobre sua capacidade de expressar seus talentos (Fleury & Fleury, 2001).

As competências individuais seriam, portanto, um conjunto de qualificações -conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) - que o indivíduo possui para executar um trabalho com nível superior de desempenho, bem

como sua capacidade real de entrega, em termos de qualidade e complexidade, ao mobilizar essas qualificações e que contribuirão para a efetividade da estratégia organizacional (Dutra, 2004).

A aprendizagem é o processo que possibilita a aquisição e o aprimoramento de competências (Drejer, 2000). Nesse sentido, uma possibilidade de classificação para competências individuais tem como base os diferentes domínios de aprendizagem: cognitivo, psicomotor e afetivo. As competências cognitivas se relacionam à recordação ou à resolução de tarefas predominantemente intelectuais; as competências psicomotoras referem-se a ações motoras envolvidas na manipulação de objetos; e as competências afetivas enfatizam a expressão de interesses e valores (Bloom, Engelhart, Furst, Hill, & Krathwohl, 1976; Bloom, Krathwohl, & Masia, 1973).

A literatura relacionada à temática também realizou várias propostas de listagem e classificação das principais competências profissionais exigidas pelo mundo do trabalho. Enfatizando a importância do desenvolvimento de competências para uma formação superior de qualidade, Del Prette e Del Prette (2003) defendem que a formação superior tenha como escopo, respeitada as especificidades dos diferentes cursos, pelo menos três classes gerais: a capacidade analítica, a capacidade instrumental e a capacidade social.

A capacidade analítica, segundo os autores, refere-se a um conjunto de habilidades cognitivas e metacognitivas que implicam o raciocínio, o pensamento crítico, o domínio de conhecimentos teóricos específicos a um determinado campo e áreas afins, bem como a habilidade de lidar com a automotivação para aprender, resolver problemas e tomar decisões, procurar e organizar informações. A capacidade instrumental refere-se ao domínio de técnicas específicas que caracterizam o exercício da atividade profissional, incluindo as habilidades de produção de conhecimento na área, como a experimentação. A capacidade social refere-se a um conjunto de desempenhos sociais que atende a diferentes demandas próprias dos vários contextos de trabalho, embora não circunscritas a estes (Del Prette & Del Prette, 2003).

Outra classificação associada às competências, que enfatiza sua natureza empreendedora, foi proposta por Souza (2005), sendo: busca de oportunidades; conhecimentos sobre o mercado e sobre o produto; disposição para correr riscos; criatividade; iniciativa; inovação; liderança; necessidade de realização; pró-atividade; atitude visionária e capacidade de inovar.

Apesar de as propostas de categorização listadas pelos autores envolverem motivações e traços de personalidade, verifica-se indicações importantes de competências de natureza cognitiva (conhecimentos teóricos específicos), psicomotora (organizar informações) e atitudinal (resolução de problemas e de conflitos interpessoais), revelando a diversidade e a complexidade das competências exigidas dos indivíduos pelo mundo do trabalho. Há valorização de competências cognitivas e psicomotoras, fortemente fomentadas em ações de ensino formal, mas também de competências de natureza afetiva (Abbad & Borges-Andrade, 2004).

Por fim, ressalta-se que a manifestação de competências depende do contexto, isto é, de condições ambientais favoráveis que possibilitem sua expressão e não restrinjam sua manifestação (Le Boterf, 2003). Assim, é importante verificar os fatores que podem inibir ou dificultar a expressão de competências no trabalho.

Portanto, para que o desempenho excelente ocorra, são necessários os seguintes elementos, essenciais à aquisição de CHAs: qualificação (saber o que fazer e como), motivação (querer fazer) e condições ambientais adequadas (poder fazer) para adquirir, reter e aplicar novos CHAs em diferentes situações e contextos (Abbad, 1999; Abbad & Borges-Andrade, 2004).

Restrições materiais, como carência de recursos e equipamentos, por exemplo, podem inviabilizar a manifestação de competências mesmo que elas sejam desenvolvidas adequadamente. Ausência de apoio institucional, como falta de políticas de incentivo e fomento às EJs, mostra-se outro importante fator de restrição situacional à expressão de competências. A falta de clima ou suporte psicossocial de gerentes, pares e colegas também podem restringir a manifestação de competências (Abbad, Coelho Jr., Freitas, & Pilati, 2006). Assim, é preciso que o contexto seja analisado de modo a identificar as condições necessárias à expressão de competências no trabalho.

MÉTODO

Esta pesquisa foi realizada em duas grandes etapas. Na primeira, foi realizada uma análise bibliográfica e documental, objetivando explorar e caracterizar o contexto da pesquisa, identificar descrições de competências necessárias e esperadas de empresários juniores, e analisar variáveis contextuais que influenciam o desenvolvimento de competências empreendedoras em integrantes de EJs. Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas individuais com professores orientadores de empresários juniores, ex-empresários juniores e profissionais que

trabalharam diretamente com o fomento do MEJ em uma universidade pública, a fim de especificar e analisar as competências desenvolvidas pelos estudantes nas EJs, descrever as oportunidades proporcionadas por uma EJ, bem como seu ambiente de atuação.

Etapa I

Na primeira etapa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental. Um roteiro estruturado auxiliou a busca por informações relevantes, incluindo: missão, visão, valores, estrutura, estatuto e regimentos, clientes e outros *stakeholders*, histórico do MEJ, análise das forças, fraquezas e oportunidades das EJs e descrição de competências no contexto do MEJ.

Como resultado, publicações, relatórios, registros, projetos e livros referentes ao MEJ foram encontrados. Os dados foram extraídos e sistematizados de acordo com os seguintes tópicos: histórico, estrutura e organização, principais diretrizes e regulamentações a serem seguidas pelas EJs, dimensão nacional do MEJ, principais características sociodemográficas e funcionais dos empresários juniores, dificuldades e limitações presentes no contexto das EJs que poderiam colocar os negócios em risco e oportunidades presentes em seu ambiente de atuação. Essas informações possibilitaram uma compreensão adequada do contexto de pesquisa e indicaram respostas iniciais aos objetivos de estudo determinados.

Etapa II

Visando especificar e atender aos objetivos da pesquisa, foram entrevistados 13 ex-empresários juniores, 5 docentes de instituições de ensino superior orientadores de empresários juniores e 3 profissionais que trabalharam diretamente com o fomento e apoio ao MEJ junto ao programa Pró-Júnior do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília (CDT/UnB). A amostra foi escolhida por conveniência e recaiu sobre esses três tipos de participantes, de modo a aumentar a variabilidade de respostas e de pontos de vista sobre o MEJ.

Entre os 21 participantes, 13 eram homens e 8 eram mulheres. Exceto por um participante (professor), os demais eram relacionados ao MEJ do Distrito Federal. Entre os ex-empresários juniores, 2 integraram EJs do curso de Direito, 6 de Administração, 1 de Comunicação Social e 4 de Psicologia. Havia ocupado diferentes cargos e participado por períodos variados em suas EJs. Quanto aos professores, 2 orientaram trabalhos de EJs da Administração, 1 de EJs da Administração e Comunicação Social e 2 da Psicologia. Entre os profissionais que trabalhavam no apoio direto ao MEJ em uma universidade pública, 1 era pós-empresário júnior, que integrou uma EJ da área de Psicologia.

Como recurso de apoio às entrevistas, foi utilizado um roteiro semiestruturado com quatro perguntas abertas que se referiam a competências e ao contexto do empresário júnior, sendo: (1) O que é oportunizado ao estudante ao participar de uma EJ?; (2) Quais competências podem ser desenvolvidas pelo estudante ao participar de uma EJ?; (3) Quais são as maiores limitações e dificuldades enfrentadas pelas EJs?; e (4) Quais são as maiores oportunidades que as EJs podem aproveitar?

As entrevistas foram realizadas presencialmente, sempre por dois pesquisadores, um responsável por conduzir a entrevista e o outro por realizar o registro simultâneo das respostas, de modo a facilitar a transcrição. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados. Conforme recomendação de Bardin (2002), as entrevistas foram realizadas até a saturação dos dados, quando a repetição de conteúdos e a ausência de novas informações foram verificadas.

Para análise das respostas, utilizou-se uma variação do método proposto por Bardin (2002). O material foi explorado para identificação de núcleos de sentido comum, elaboração de termos descritores de seu significado geral e definições que possibilitassem diferenciações entre as categorias de conteúdo obtidas a partir das verbalizações dos entrevistados. Os anexos trazem na íntegra, para cada um dos quatro questionamentos, os termos descritores, suas definições e frequência de ocorrência com base nas verbalizações dos entrevistados. Cada verbalização referente a determinado conteúdo contou como uma ocorrência nas frequências, sendo o total de verbalizações equivalente, portanto, ao somatório das frequências.

Por fim, especificamente para validação teórica das competências e proposta de categorização, três empresários juniores, integrantes de uma EJ de Psicologia, participaram como juízes. Eles foram favoráveis à proposta de categorização e sugeriram pequenas alterações de redação nas definições gerais.

RESULTADOS

Os resultados estão descritos de acordo com as respostas dos participantes aos quatro questionamentos, sendo: (1) Competências desenvolvidas pelo estudante nas EJs; (2) Oportunidades oferecidas pela EJ ao empresário júnior; (3) Dificuldades e limitações das EJs e (4) Contexto de oportunidades para as EJs.

Competências desenvolvidas pelos estudantes nas EJs

Os resultados da análise de dados indicaram 25 competências profissionais aprendidas pelo estudante universitário que participa de uma EJ. A Tabela 1 apresenta as categorias das competências mais verbalizadas, sua ocorrência e definições.

TABELA 1. Competências desenvolvidas pelo estudante universitário ao participar de uma EJ

Categorias	Definições
Capacidades técnicas específicas da formação (Nº= 13)	Conhecimentos e habilidades técnicas próprias do curso de graduação a que estão vinculados os empresários juniores.
Pró-atividade (Nº= 12)	Atitudes relacionadas à iniciativa e à proatividade, requeridas pelas tarefas, projetos e atividades da EJ.
Liderança, orientação e gestão de conflitos (Nº= 11)	Competências de gestão e liderança de equipe, relacionadas a motivar, respeitar interesses, orientar, guiar, gerir e resolver conflitos de seus membros.
Comprometimento com resultados e acordos (Nº= 8)	Capacidade de cumprir metas, prazos e horários requeridos pelo trabalho na EJ.
Gestão do negócio (Nº= 8)	Habilidades de gestão da EJ, ligadas ao domínio de tecnologias, recursos e ferramentas de gestão.
Comunicação oral e escrita efetiva (Nº= 8)	Habilidade de falar em público e de redigir de maneira clara e efetiva para públicos diferenciados.
Trabalho em equipe (Nº= 7)	Habilidade de trabalhar de maneira cooperativa e integrada com pessoas de perfis variados.
Relacionamento interpessoal (Nº= 7)	Habilidade de se relacionar profissionalmente com pessoas e ampliar rede de relacionamentos.
Profissionalismo (Nº= 6)	Atitude que demonstra amadurecimento profissional com adequação dos comportamentos exigidos pelo ambiente de trabalho e pelo mercado.
Organização pessoal e profissional (Nº= 6)	Capacidade de organização e de administração adequada do tempo para realização eficaz de tarefas e projetos da EJ.
Engajamento e dedicação (Nº= 5)	Esforço continuado para realizar as tarefas da EJ, em aprender e aprimorar suas capacidades e realizações.
Capacidade empreendedora (Nº= 5)	Atitudes empreendedoras necessárias à realização de atividades diversas na EJ.
Trato com clientes (Nº= 5)	Habilidades e atitudes relacionadas ao atendimento eficaz de clientes e à especificação de suas demandas.
Resolução de problemas (Nº= 5)	Capacidade de lidar com problemas e imprevistos, encontrando soluções alternativas.
Responsabilidade (Nº= 5)	Capacidade de responsabilizar-se pelas próprias ações.
Negociação (Nº= 4)	Habilidade de negociação com clientes e parceiros, observando seus interesses e o da EJ.

Nota: Adaptado de Campos (2012).

As competências citadas pelos entrevistados refletem a diversidade e a complexidade das competências demandadas no mundo do trabalho, entre elas as predominantemente cognitivas e psicomotoras (como as técnicas específicas da formação, e comunicação oral e escrita efetiva) e as de cunho afetivo, revelando atitudes e valores pessoais relacionados ao trabalho (como pró-atividade, liderança, orientação e gestão de conflitos, comprometimento com resultados e acordos). Essas competências seriam desenvolvidas pelos empresários juniores ao realizar seus projetos e executar suas tarefas, destacando o papel complementar das EJs na formação profissional de estudantes universitários.

Oportunidades oferecidas pela EJ ao estudante

No que se refere às oportunidades oferecidas pelas EJs ao empresário júnior, oito categorias de conteúdo foram identificadas. A Tabela 2 apresenta essas categorias, sua ocorrência de respostas e descritores.

TABELA 2. O que é oportunizado ao estudante que participa de uma EJ

Categories	Descritores
Desenvolvimento de competências (Nº = 15)	Desenvolvimento de competências técnicas por meio da realização dos projetos e da elaboração de propostas de trabalho. Desenvolvimento de competências de gestão por meio da realização dos procedimentos internos e da rotina de gestão da EJ, e por meio do contato com os clientes nos processos de negociação. Desenvolvimento de competências interpessoais por meio da participação de eventos do MEJ, do convívio com outros estudantes de diferentes personalidades, formações e realidades.
Capacidade empreendedora (Nº = 15)	Capacidade de fazer as coisas acontecerem sem direcionamento ou ordem. Liberdade para inovar e criar. Autonomia para realizar projetos, tomar decisões e resolver problemas. Buscar o conhecimento por si mesmo. Atender solicitações que não possuem modelo prévio. Capacidade para executar e gerar resultados, avaliando riscos e com poucos recursos.
Formação diferenciada (Nº = 12)	Aprendizado rápido, intenso e mais efetivo do que experiências de estágio ou disciplina da formação convencional. Aprendizado de convivência real de um ambiente de trabalho, de gestão de uma empresa e de atuação no mercado ainda no processo de formação do aluno. Aprendizado de qualidade com a orientação de um professor.
Networking (Nº = 11)	Ampliação da rede de relacionamento, que pode trazer benefícios diversos como a conquista de empregos ou estágios. Estreitar laços com professores. Conhecer pessoas de diferentes áreas ou que possam firmar parcerias.
Empregabilidade (Nº = 8)	Primeira experiência profissional e de contato com o mercado de trabalho. Desenvolvimento de segurança para entrar no mercado de trabalho. Aumento das chances de inserção no mercado por ter na experiência curricular a participação em uma EJ. Aumento das chances de inserção no mercado por ter contato direto com recrutadores, via realização de projetos ou parcerias.
Desenvolvimento profissional (Nº = 8)	Desenvolvimento de maturidade profissional. Autoconhecimento das preferências, capacidades e aptidões profissionais.
Responsabilidade e comprometimento (Nº = 7)	Comprometimento com suas ações. Responsabilidade com o que é coletivo e pela continuidade da EJ.
Liderança (Nº = 4)	Possibilidade de assumir cargos de liderança na EJ, dos núcleos, federações e confederação. Desenvolvimento de atributos de um líder.

Nota: Adaptado de Campos (2012).

As categorias **Desenvolvimento de competências** e **Capacidade empreendedora** referem-se às oportunidades oferecidas pela EJ ao estudante para desenvolver competências técnicas, de gestão e interpessoais por meio das diversas atribuições e atividades realizadas, levando a benefícios mais amplos, de longo prazo, que aumentam as chances dos empresários juniores de se inserirem no mercado de trabalho.

A categoria **Formação diferenciada** refere-se ao ambiente de aprendizagem e desenvolvimento proporcionado pela EJ, o qual se destaca, em termos de efetividade, quando comparado a outras experiências mais estruturadas de ensino, como estágios e disciplinas dos cursos de graduação. A categoria **Networking** refere-se à oportunidade de ampliar a rede de relacionamentos com professores, colegas e pessoas de diferentes atuações.

A categoria **Empregabilidade** refere-se à oportunidade do empresário júnior de ter sua inserção no mercado de trabalho facilitada devido à atuação em uma EJ. A categoria **Desenvolvimento profissional** refere-se à oportunidade de desenvolver maturidade profissional e de explorar preferências, capacidades e aptidões profissionais por meio da experiência na EJ. A categoria **Responsabilidade e comprometimento** refere-se à oportunidade do empresário júnior de desenvolver senso de responsabilidade. Por fim, a categoria **Liderança** refere-se à oportunidade de desenvolver os atributos de um líder por meio da ocupação de cargos nas diretorias da EJ, dos núcleos, federações e confederação. Esses resultados evidenciam a importância das EJs no desenvolvimento de competências empreendedoras e técnicas necessárias à formação e à inserção de jovens no mercado de trabalho.

Dificuldades e limitações das EJs

Sobre as limitações das EJs, foram elaboradas sete categorias. A Tabela 3 apresenta as categorias de conteúdos, sua ocorrência de respostas e descritores.

TABELA 3. Dificuldades e limitações das EJs

Categorias	Descritores
Lacunas de competências e de efetividade organizacional (Nº = 13)	Lacunas no domínio de competências: técnicas da área de atuação, gestão de projetos, gestão de elaboração do plano de negócio da EJ e de seus recursos, rigidez e falta de efetividade dos processos de trabalho da EJ, ausência de programas estruturados para desenvolvimento de competências e dificuldade de focar nos resultados e no faturamento da EJ.
Imaturidade dos membros (Nº = 10)	Excesso de autoconfiança e arrogância de empresários juniores que acreditam serem profissionais com formação completa. Falta de flexibilidade e de sensibilidade dos empresários juniores no que se refere à atuação no mercado. Ausência da devida valorização da importância das aulas dos respectivos cursos de graduação na formação profissional do empresário júnior. Negação de empresários juniores em atuar na área fim das EJs, restringindo-se à realização de atividades-meio.
Inabilidade para ganhar e manter espaço no mercado (Nº = 9)	Dificuldade de identificar reais concorrentes e potenciais parceiros, clientes e sua demanda por produtos ou serviços. Dificuldades para se adaptar à realidade e ao funcionamento do mercado. Dificuldades para interagir e se manter no mercado.
Necessidade de valorização e investimento no MEJ pelo próprio MEJ (Nº = 6)	Necessidade de valorizar as ações, campanhas e eventos promovidos pelo MEJ, em sentido amplo. Necessidade de valorizar a capacidade de realizar projetos de qualidade. Necessidade de integrar ex-empresários juniores para fortalecer a divulgação do MEJ, em sentido amplo.
Falta de tempo dos membros para se dedicar à EJ (Nº = 4)	Dificuldades para conciliar as atividades da EJ com as aulas e demais atividades acadêmicas e extra-acadêmicas. Dificuldades para gerenciar a flexibilização de horários de empresários juniores.
Preconceitos quanto às EJs (Nº = 4)	Preconceito sobre a qualidade dos serviços prestados pelo mercado e comunidade acadêmica. Preconceito do movimento estudantil que acredita que as EJs são a “privatização da universidade pública”. Suposta crença de professores de que as EJs sejam seus concorrentes.
Falta de recursos financeiros (Nº= 3)	Dificuldades de captação de recursos financeiros geradores de renda para as gestões futuras ou para a própria manutenção da empresa.

Nota: Adaptado de Campos (2012).

As duas dificuldades mais citadas pelos entrevistados referem-se a limitações originadas de lacunas de competências dos membros das EJs, bem como da rigidez e falta de efetividade de seus processos internos. A terceira categoria mais citada, **Falta de tempo dos membros para se dedicar à EJ**, refere-se a dificuldades enfrentadas pelos estudantes universitários para conciliar atividades da EJ com as aulas e demais atividades acadêmicas e extra-acadêmicas.

As categorias **Inabilidade para ganhar e manter espaço no mercado** e **Falta de recursos financeiros** referem-se a dificuldades manifestadas pelos membros em análise do mercado, prospecção de oportunidades de negócios, manutenção do espaço de atuação e captação de recursos financeiros para sustentação das atividades da EJ. As demais dificuldades foram menos citadas pelos entrevistados, sugerindo menor influência desses fatores sobre o funcionamento das empresas.

Contexto de oportunidades para as EJs

Foram encontradas cinco categorias de conteúdo referentes às oportunidades ofertadas pelo ambiente às EJs. A Tabela 4 apresenta as categorias de conteúdo, sua ocorrência de respostas e descritores.

TABELA 4. Oportunidades oferecidas pelo contexto às EJs

Categorias	Descritores
Vantagens próprias da natureza da EJ (Nº= 14)	EJs não precisam arcar com encargos trabalhistas. Existência de demandas de mercado por consultorias de baixo custo. Gestão e responsabilidade compartilhadas pelos membros. Ligação com instituições de ensino superior reconhecidas pelo mercado. Orientação de qualidade feita por professores e estudantes de mestrado e doutorado. Acesso a novos conhecimentos acadêmicos, com base em teorias e métodos de ponta.
Diversificar na atuação (Nº= 7)	Diversificar serviços e produtos dependendo das demandas de mercado e da orientação do departamento de ensino apoiador. Atuação diferente para atender a iniciativa privada e órgãos públicos. Necessidade de diversificar fontes e estratégias de captação por recursos (financeiros, humanos, etc.). Criar, patentear e vender produtos. Promover empreendedorismo social aproveitando os recursos e as pessoas da EJ.

Categorias	Descritores
Ações de fortalecimento intra e entre EJs e das EJS com e unidades acadêmicas da IES (Nº= 6)	Aumento da rede de troca de conhecimento, colaboração e relacionamento entre EJs. Composição de equipes de membros de diferentes EJs para a realização de projetos diferenciados, atendendo a tendência por trabalhos multidisciplinares. Intercâmbio de membros entre as EJs. Rodízio interno em que os membros integrem as diversas áreas da empresa de modo a ampliar suas competências. Firmar troca de conhecimentos com mestrandos, doutorandos e professores ligados a departamentos e programas de pós-graduação e outras unidades acadêmicas de universidades.
Consultoria e pesquisa (Nº= 5)	Atender demandas de pesquisa da sociedade, vinculando ações da EJ com a tradição de pesquisa das IES. Oferecer produtos e serviços diferenciados ao mercado, inerentes à realidade acadêmica como pesquisa e diagnóstico. Realização de pesquisas científicas vinculadas a seus projetos. Articulação entre consultoria, pesquisa aplicada e atividades de apoio à formação de mestrandos e doutorandos em docência.
Parcerias que fortaleçam as EJs (Nº= 4)	Criar parcerias com instituições que possam “investir” no MEJ, em sentido amplo, e receber seus talentos. Criar parcerias com instituições não governamentais, organizações de fomento a inovação, órgãos públicos e empresas privadas que possam ser apoiadoras e divulgar o MEJ, em sentido amplo. Criar parcerias com ex-empresários juniores que contribuam com sua experiência externa. Firmar parcerias com clientes.

Nota: Adaptado de Campos (2012).

As categorias mais referidas pelos entrevistados indicam oportunidades de negócios, pesquisa e inovação, além de interação com diversos tipos de parceiros internos vinculados às unidades acadêmicas das quais as EJs fazem parte (como professores, mestrandos e doutorandos), e a outras unidades acadêmicas, clientes externos e MEJ nacional.

Esses resultados sugerem que as EJs tem o potencial de apoiar a disseminação e a transferência de novos conhecimentos e tecnologias produzidos pelas IES por meio dos serviços, produtos e pesquisas aplicadas. Além disso, essas evidências indicam que a vinculação de EJs a IES facilita a formação de profissionais capazes de produzir e aplicar conhecimentos inovadores, apoiados na produção científica, em diferentes contextos e situações, inclusive integrando equipes multiprofissionais e interdisciplinares.

DISCUSSÃO

As competências citadas pelos participantes são muito variadas e estão relacionadas a atributos e a perfis profissionais altamente requisitados pelo mercado de trabalho em todas as áreas e frequentemente são apontadas como diferenciais de empreendedores de sucesso. A variedade das competências desenvolvidas pelos empresários juniores e a sua aquisição em ambiente dinâmico e de prática profissional supervisionada por profissionais das respectivas áreas sugerem que as EJs propiciam um espaço de apoio à formação de profissionais com perfil multifacetado e habilitado a resolver problemas e lidar com situações e contextos variados de trabalho, apontado por (Zarifian, 2001) como o mais demandado na atualidade.

A alta frequência de citação dessas competências pode indicar o potencial de capacitação do MEJ, o qual proporcionaria a aquisição de competências necessárias em qualquer contexto de atuação (como **Pró-atividade, Comprometimento com resultados e acordos, Trabalho em equipe e Relacionamento interpessoal**) e de competências especialmente necessárias no contexto empreendedor (como **Liderança, Orientação e Gestão de conflitos, Gestão do negócio e Comunicação oral e Escrita efetiva**). Essa alta frequência de citação e a variabilidade das competências citadas pelos entrevistados também aponta para a orientação de um amplo apoio ao desenvolvimento profissional como indicado por Le Boterf (2003) e coincide com as indicações da literatura quanto à formação superior de qualidade (Del Prette & Del Prette, 2003) e de sucesso de um empreendimento (Souza, 2005).

Para Del Prette e Del Prette (2003) a formação superior de qualidade deve desenvolver competências profissionais e sociais por meio de momentos de aprendizagem de natureza cognitiva, psicomotora e relacional. Dessa forma, as EJs colaboram com uma formação superior de qualidade ao promover o desenvolvimento abrangente de diferentes competências valorizadas pelo mercado de trabalho.

As oportunidades oferecidas aos empresários juniores mais citadas pelos entrevistados foram **Desenvolvimento de competências e Capacidade empreendedora**, seguidas de **Formação diferenciada, Networking e Empregabilidade**. De maneira geral, essas categorias expõem o potencial do MEJ brasileiro,

os benefícios diretos e indiretos aos seus participantes, e a sua capacidade formadora, indicando a necessária avaliação das políticas de apoio e fomento a essas organizações.

As limitações mais citadas, **Lacunas de competências e de efetividade organizacional, Imaturidade dos membros, Falta de tempo dos membros para se dedicar à EJ**, indicam que, ao mesmo tempo em que as EJs são espaços de aprendizagem, formação e desenvolvimento de competências, essa também é sua maior limitação, visto que os integrantes dessas organizações são estudantes em formação, e não profissionais seniores plenamente integrados com a dinâmica do mercado, cientes de seu real nível de formação. A natureza dessas organizações e o momento vivido por seus integrantes são limitações que podem ser superadas a partir de parcerias e vínculos estruturais com unidades acadêmicas, projetos de pesquisa e redes de relacionamento com docentes experientes na área de atuação da EJs e outras empresas de área de atuação similar.

Por outro lado, as demais limitações citadas, **Inabilidade para ganhar e manter espaço no mercado, Necessidade de valorização e investimento no MEJ pelo próprio MEJ, Preconceitos quanto às EJs e Falta de recursos financeiros**, refletem dificuldades aparentemente conjunturais que marcam as fases iniciais de institucionalização das empresas juniores e o próprio MEJ no Brasil. Essas limitações não parecem constituir ameaças à consolidação do MEJ ou ao desenvolvimento de competências empreendedoras em seus membros, uma vez que as EJs parecem reunir várias características de ambiente propício à aquisição e à expressão de novas competências, como definido por Abbad et al. (2006).

Em suma, essas limitações revelam-se diversas e sua superação depende, de maneira geral, de ações conjugadas de capacitação dos membros, de reformulação financeira e de ações de divulgação dos objetivos do MEJ, no próprio MEJ e para o mercado e comunidade acadêmica. Outras dificuldades se mostram difíceis de superar devido às peculiaridades dessas organizações e ao perfil de seus integrantes. Entretanto, ações de desenvolvimento de competências em gestão (de tempo, de imagem, de recursos e do negócio da EJ) podem colaborar na minimização de seus impactos.

As **Ações de fortalecimento entre EJs, dentro das EJs e entre EJs e departamento** e as **Parcerias que fortalecem as EJs** parecem ser as que poderão ampliar o desenvolvimento dos membros do MEJ mais diretamente. O intercâmbio de membros entre as EJs poderá fomentar a transdisciplinaridade e o rodízio interno de membros da EJ em diferentes diretorias poderá proporcionar formação mais ampla e enriquecedora. Além disso, o fortalecimento de uma rede de troca de conhecimento, colaboração e relacionamento entre as EJs implica, necessariamente, no fortalecimento do MEJ.

A maioria das EJs brasileiras (92%) está vinculada a IESs públicas federais ou estaduais (Brasil Júnior, 2012) que possuem tradição em pesquisa. Além disso, os professores orientadores dessas instituições possuem o compromisso de produzir pesquisa e de exercer docência, ambos passíveis de serem realizados quando vinculados à orientação dos projetos das EJs. Essas características compõem a oportunidade sintetizada na categoria **Consultoria e pesquisa**.

As oportunidades descritas estão presentes na própria estrutura e natureza das EJs. Se ações para a concretização dessas oportunidades forem realizadas, muitas das limitações das EJs poderão ser superadas e seu crescimento poderá ser mais estável e integrado com as IES e outras esferas do MEJ. Além disso, o aprendizado dos empresários juniores será positivamente afetado, contribuindo em sua formação.

Os achados indicam que há convergências entre as propostas e objetivos do MEJ e os relatos dos entrevistados. É possível concluir que o MEJ é propício à expansão e consolidação das EJs, importantes ambientes de aprendizagem de jovens universitários brasileiros, proporcionando a aquisição de várias competências essenciais à atuação no mercado de trabalho por meio da experiência de gestão, aplicação de novos conhecimentos para solucionar problemas reais, inserção das EJs no contexto de pesquisa e produção de novos conhecimentos. Poucos ambientes de aprendizagem são tão diversos e ricos em oportunidades para se adquirir novos conhecimentos.

Conclui-se que, apesar de limitações estruturais, as EJs possuem condições propícias para expansão e consolidação nas instituições de ensino superior como importantes estratégias de apoio à formação e à inserção de novos profissionais no mercado de trabalho.

Quanto às implicações metodológicas, evidencia-se que esta pesquisa utilizou um método rigoroso de coleta e análise de dados. Do ponto de vista social, fornece embasamento para a realização de planos de ação para a superação das limitações descritas e do aproveitamento das oportunidades identificadas de modo a repercutir na formação de jovens empreendedores e no aprimoramento da prestação de serviços das EJs à sociedade.

O levantamento de competências demandadas facilita a consecução dos objetivos organizacionais e orienta o desenvolvimento profissional dos colaboradores (Ruas et al., 2005). Nesse sentido, ao identificarem-se as competências desenvolvidas juntamente com as oportunidades e limitações das EJs espera-se que os aspectos identificados e relatados contribuam para o fortalecimento do MEJ, fomentem debates quanto a suas políticas e perspectivas futuras e promova uma discussão mais ampla sobre ações de capacitação e de experiências profissionalizantes complementares ao ensino tradicional dos cursos de graduação.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S. (1999). *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Abbad, G. S., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações e trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 237-275). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Abbad G. S., Coelho Jr., F. A., Freitas, I. A., & Pilati, R. (2006). Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Eds.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 395-421). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Bloom, B. S., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R. (1976). *Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo*. Porto Alegre, RS: Globo.
- Bloom, B. S., Krathwohl, D. R., & Masia, B. B. (1973). *Taxonomia de objetivos educacionais: domínio afetivo*. Porto Alegre, RS: Globo.
- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brandão, H. P. (2006, Setembro). Competências no trabalho e nas organizações: uma análise da produção científica brasileira. *Encontro da ANPAD – EnANPAD*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Brasil Júnior (2003). *Conceito empresa junior da rede Brasil*. Recuperado em 01/10/2011, de [HTTP://www.brasiljunior.org.br/arquivos/download/2.pdf](http://www.brasiljunior.org.br/arquivos/download/2.pdf)
- Brasil Júnior (2009). *DNA Júnior*. Recuperado em 01/10/2011, de <http://www.riojunior.com.br/adm/arquivo/DNA%20Junior%20EJ18.pdf>
- Brasil Júnior (2010). *Relatório Nacional Censo e Identidade 2010*. Recuperado em 01/10/2011, de <http://www.brasiljunior.org.br/site/category/8-arquivos-gerais>
- Brasil Júnior (2011). *Sistema Brasil Júnior*. Recuperado em 01/10/2011, de <http://www.brasiljunior.org.br>.
- Brasil Júnior (2012). *Relatório Nacional Censo e Identidade 2012*. Recuperado em 01/10/2011, de <http://www.brasiljunior.org.br/site/arquivos/download/24>
- Campos, E. B. D. (2012). *Avaliação de necessidades de treinamento de empresários juniores brasileiros*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Del Prette, A., & Del Prette, Z. A. P. (2003). No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: treinamento de habilidades sociais com universitários. *Estudos de Psicologia*, 8(3), 413-420.
- Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The Learning Organization*, 7(4), 206-220.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo, SP: Atlas.
- Feldhaus, D. C. (2009). *Planejamento estratégico em rede: criação e aplicação de um modelo na Brasil Júnior*. Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competências. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, 183-196.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo as competências dos profissionais*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Matos, F. (1997). *A empresa Júnior no Brasil e no mundo: o conceito, o funcionamento, a história e as tendências do movimento EJ*. São Paulo, SP: Martin Claret.
- Moretto Neto, L., Junkes, P. N., Rosauro, D. Z., & Benko, F. (2004). *Empresa Júnior: Espaço de aprendizagem*. Florianópolis: Gráfica Editora Pallotti.
- Peres, R. S., Carvalho, A. M. R., & Hashimoto, F. (2004). *Empresa Júnior: integrando teorias e práticas em Psicologia*. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 4(2), 11-30.

- Ruas, R., Ghedine, T., Dutra, J. S., Becker, G. V., & Dias, G. B. (2005, setembro). O conceito de competências de A a Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. *Apresentação realizada no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Pós-Graduação – EnANPAD*, Brasília, DF, Brasil, 29.
- Souza, E. C. L. (2005). Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In E. C. L. Souza, & T. A. Guimarães (Eds.), *Empreendedorismo além do Plano de Negócios* (pp. 3- 20). São Paulo, SP: Atlas.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo, SP: Atlas.