

AS EMPRESAS JUNIORES NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

RESUMO As Empresas Júniores, como espaço de aprendizagem organizacional e concretização dos conhecimentos aprendidos no âmbito acadêmico, desempenha importante papel no desenvolvimento de comportamentos, habilidades e atitudes, ora de competências, dos acadêmicos que ingressam nesses ambientes. A pesquisa objetivou analisar as competências gerenciais desenvolvidas no âmbito das empresas júniores da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa foi classificada como descritiva, quantitativa, bibliográfica, documental, *ex-post-facto* e estudo multicaso. Na coleta de dados, foi aplicado um questionário aos membros da diretoria executiva de nove EJ da UFSC, vinculados a FEJESC. Obteve-se um total de 37 pesquisados. Os dados foram tratados por meio do software SPSS, e categorizados em macro competências elaboradas pelos autores com base nas três dimensões propostas por Fleury e Fleury (2001): Individuais, Profissionais e Organizacionais. Os resultados indicaram um alto grau de desenvolvimento das três dimensões. O ambiente da EJ permite o desenvolvimento de competências essenciais ao exercício das atividades profissionais do acadêmico, por permitir o contato com situações reais do cotidiano do mercado profissional. Possibilita o desenvolvimento de competências que o aproximam do “perfil” profissional que o mercado almeja, mediante desenvolvimento de capacidade de negociação, liderança, trabalho em equipe, boa comunicação, e principalmente o conhecimento técnico.

Palavras-chave: empresa júnior, empreendedorismo, competências.

ABSTRACT The Junior Enterprises, as a learning organization and achieving the knowledge learned in the academic place, makes an important role in the development of behaviors, skills and attitudes, sometimes skills of students who enroll in these environments. The research aimed to analyze the managerial skills developed within the junior enterprises, Federal University of Santa Catarina. The research was classified as descriptive, quantitative, literature, documentary, *ex-post-facto* and multicase study.

Recebido em 14/outubro/2012

Aprovado em 18/dezembro/2012

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Edmar Aparecido de Barra e Lopes

Revista de Administração da UEG - ISSN – 2236 1197

Simone Machado Moretto Cesconetto, Professora na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC), doutoranda em Sociologia Econômica e das Organizações pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG/PT), e-mail: s.m.moretto@gmail.com;

Thiago Soares Nunes, doutorando do Programa da Pós-Graduação em Administração (CPGA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e-mail: adm.thiagosn@gmail.com;

Luís Moretto Neto, Professor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC), doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC), e-mail: moretto@cse.ufsc.br.

During data collection, a questionnaire was administered to members of the executive board of nine EJ UFSC, linked to FEJESC. Obtained a total of 37 surveyed. The data were processed using the SPSS software, and categorized into macro skills developed by the authors based on the three dimensions proposed by Fleury and Fleury (2001): Individual, Organizational and Professional. The results indicated a high degree of development of three dimensions. The environment allows the EJ developing essential skills to the exercise of professional academic activities, by allowing contact with real situations of daily professional market. It enables the development of skills that approximate the professional "profile" that the market craves by developing negotiation skills, leadership, teamwork, good communication, and especially technical knowledge.

Keywords: junior enterprises; entrepreneurship; skills.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual demanda por profissionais que apresentem previamente comportamentos, habilidades e atitudes flexíveis e adaptáveis padrões de cada organização. Sob esse aspecto, cabe aos jovens estudantes e aos profissionais experientes a responsabilidade de manter-se em sintonia com proatividade ao processo contínuo de aprendizagem. Contudo, o desenvolvimento de comportamentos, habilidades e atitudes não é uma tarefa de fácil aprendizagem, principalmente se o profissional já se encontra em estágio avançado de trabalho, uma vez que aprender a fazer algo ou se comportar diferentemente é uma tarefa árdua.

Aos jovens estudantes, existe a possibilidade de desenvolver-se e evoluir mais facilmente, pois estes estão em constante aprendizagem, seja pelo conhecimento aprendido nas universidades ou nas atividades profissionais ou estágios e atividades que realizam durante os cursos. Uma destas atividades podem ser consideradas de grande importância para o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional do profissional, considerada como um espaço de aprendizagem no ambiente de uma instituição de ensino, que é a participação em uma Empresa Júnior.

O momento de experimentação vivenciado nas Empresas Júniores proporciona aos acadêmicos e consultores juniores o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais, complementares ao aprendizado experimentado em sala de aula. Uma vez que o ensino tradicional está pautado no “faça como eu”, já as Empresas Júniores têm como foco o “aprender a aprender”, ou seja, “faça comigo” (MORETTO NETO, 2004). E a partir do momento que os acadêmicos e consultores juniores optam por trabalhar em paralelo nas Empresas Júnior, demonstram assim vontade de empreender em suas carreiras. Muitos destes integrantes conseguem concretizar essa ideia. Logo, faz com

que estes espaços de aprendizagem cumpram um papel fundamental nas carreiras dos futuros profissionais.

Evidencia-se, portanto, que o ambiente das Empresas Juniores serve como um espaço de aprendizagem tanto no aspecto pessoal, quanto profissional. Deste modo, o acadêmico consegue visualizar e compreender melhor o funcionamento na prática do conteúdo aprendido em sala de aula. Bem como, consegue desenvolver novos comportamentos, habilidades e atitudes que são necessárias para formar um profissional qualificado dentro da área que ele atua ou irá atuar.

E em paralelo a isso, os alunos, bem como os seus professores, devem ter claro em suas mentes quais são as competências, habilidades e atitudes que são trabalhadas com maior ênfase. Portanto, ambos orientarão e encaminharão o perfil profissional dos acadêmicos para o mercado, estimulando a empregabilidade e possibilitando profissionais mais completos, diante das exigências e competitividade no campo de trabalho.

Diante dos aspectos supracitados, buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais são as competências gerenciais desenvolvidas no âmbito das empresas juniores da Universidade Federal de Santa Catarina.

2 JUSTIFICATIVA

Vê-se a máxima diariamente na mídia: “o mercado está cada dia mais competitivo!”. Isto é fato, logo a preocupação deve estar pautada em como ser um profissional qualificado para competir em igualdade com os demais profissionais da área. Sabe-se que durante a formação acadêmica os momentos vivenciados pelos alunos, pode vir a transformar caminhos e carreiras. Contudo, considera-se determinante para a análise da formação profissional, a identificação desses momentos de experiência. Ou seja, em que circunstâncias o aluno atua efetivamente como gestor nos cursos de graduação? Como ocorre a transposição das aulas teóricas nos momentos de tomadas de decisões? Quando os comportamentos são vistos como empreendedores e quando são de gestores? Há distinção entre um e outro ou são fundidos e unificados?

A metodologia de ensino tradicional, nos cursos de graduação em administração e nos demais oferecidos à sociedade em geral, está edificada na visão gerencial do “faça como eu”, se contrapondo a essa visão, o ensino do empreendedorismo está fundamentado no princípio de “aprender a aprender”, em outras palavras, “faça comigo” (MORETTO NETO, 2004). Nesse contexto, a empresa júnior, enquanto espaço de aprendizagem organizacional e solidificação dos conhecimentos trabalhados no ambiente acadêmico, cumpre relevante e insubstituível papel no desenvolvimento de atitudes, habilidades e

competências gerenciais, revestidos de perspectiva crítica e comprometida com a geração do bem estar social.

Para o estudante, atuar em uma Empresa Júnior é ter a possibilidade de complementar o aprendizado de sala de aula com a oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho além de atuar juntamente com empreendedores e demais profissionais experientes, professores, tutores, *coach*. Neste sentido, julga-se verdadeiro que a prática de atividades complementares no espaço de aprendizagem que se tornam as Empresas Juniores, faz com que os estudantes tenham a oportunidade de desenvolver de maneira bastante prática, seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Dessa forma, crê-se que um dos papéis das empresas juniores nos espaços universitários e para as sociedades onde estão inseridas, é a aproximação entre a teoria e prática, ou seja, conceitos e fundamentos repassados pelos professores com as exigências do mercado para com os profissionais.

Tendo em vista o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes dos acadêmicos nas empresas juniores, foi empreendida pesquisa com o objetivo de analisar as competências gerenciais desenvolvidas no âmbito das empresas juniores da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo elas, Ação Júnior; Autojun; Caltech; Conaq Jr; EPEC; EJEP; EJESAM; i9; e Nutri Jr.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de fundamentar a ideia central do artigo são resgatadas teorias complementares ao assunto abordado. Em primeiro lugar traz-se o conceito de gestão e o contexto dos papéis gerenciais, perante as organizações. Secundário a isso, trabalha-se o tema empreendedorismo e competências empreendedoras, com o objetivo de posicionar na empresa júnior, além de apresentar as competências empreendedoras, segundo Dolabela e Filion. E por fim, apresenta-se o contexto das empresas juniores e sua importância para o desenvolvimento e capacitação dos alunos de graduação.

3.1 Gestão

A organização como um sistema aberto, estreitou suas relações com o meio ambiente. Katz e Kahn (1975, p. 32) explicam essa interação:

“Nosso modelo teórico para a compreensão de organizações e o de um sistema de energia input-output, no qual o retorno de energia do output reativa o sistema. As organizações sociais são flagradamente sistemas abertos, porque o input de energia e a conversão do produto em novo input de energia consiste em transações entre a organização e seu meio ambiente.”

Essa relação tende a aumentar à medida que o mercado e as necessidades da sociedade se expandem. Logo, nesse contexto, o papel do responsável, o gerente, pela intermediação das organizações com o meio ambiente, precisa ser representativo, bem definido e compreendido. Drucker (1954, p. 341) ressalta a importância da função gerencial dizendo que “o trabalho do gerente é similar ao trabalho do maestro, sendo que o gerente, além de conduzir sua orquestra, desempenha também o papel de intérprete”. Isso indica que além de conduzir a organização, os gerentes são responsáveis pela tomada de decisões, bem como, o estabelecimento de processo comunicacional fluído entre os agentes dos ambientes interno e externo.

Com a responsabilidade de tomar decisões, o gerente acaba por desempenhar alguns papéis. Mintzberg (1973) aponta a existência de três papéis gerenciais: o papel interpessoal, o papel informacional e o papel decisório. O Quadro 1 apresenta os dez papéis gerenciais do administrador:

PAPEL INTERPESSOAL (decorrente da autoridade e do status do administrador)	Líder
	Ligação
	Figura de proa
PAPEL INFORMATIVO (decorrente dos interpessoais e do acesso à informação que esses três proporcionam)	Disseminador
	Monitor
	Porta-voz
PAPEL DECISÓRIO (decorre da autoridade e das informações concentradas no administrador)	Alocador de recursos
	Controlador de distúrbios
	Empreendedor
	Negociador

Quadro 1: Papéis gerenciais

Fonte: adaptado de Mintzberg (1973)

Detalhando os itens do Quadro 1, sobre os papéis gerenciais do administrador, o primeiro papel, o interpessoal, diz respeito a relação do gestor com a sua equipe, ao modo como a liderança é trabalhada e aos exemplos dados por este gerente. O segundo papel gerencial, chamado informativo, aborda a forma como as informações são repassadas pelos gerentes aos seus subordinados, trata do papel do gestor como fonte de disseminação de informações, além de enquadrar-se como porta-voz da sua equipe, seja para receber informações dos níveis hierárquicos superiores ou para repassá-las.

Sobre o papel decisório diz-se que está diretamente relacionado com a responsabilidade na alocação dos recursos disponíveis à empresa. Cabe também ao detentor deste papel, evitar situações conflitantes dentro da empresa e garantir o equilíbrio e harmonia. Não menos importante, este terceiro papel, contempla a responsabilidade de ser empreendedor, ou seja, ter ousadia, ser inovador, propor soluções rápidas e viáveis, entre outras características que definem o empreendedorismo. Aliado a tudo isso, o papel decisório, contempla também a responsabilidade de negociar, entre seus pares, com

fornecedores, e em todas as situações que assim exigir habilidade de negociação. Todos os três papéis gerenciais são características inerentes ao empreendedorismo.

3.2 Empreendedorismo

Acredita-se hoje que o campo do empreendedorismo não está apenas associado à inovação, mas também compreende um papel importante de motor da economia (DOLABELA, 1999a; FILION, 1999). O economista Schumpeter (1942) comenta que a essência do empreendedorismo está relacionada à percepção e ao aproveitamento de novas oportunidades no âmbito dos negócios. Para o autor o empreendedorismo é responsável pela geração de riqueza para o país, através de um processo intitulado de “destruição criativa”. Corroborando com Schumpeter (1942), Degen (1989) explica que é a criatividade dos empreendedores que substitui um produto ou serviço mais caro e menos eficiente por outro mais barato, que executa melhor sua função.

Ser empreendedor é aliar imaginação à capacidade de dar concretude dos sonhos. Portanto, empreendedor é aquele que cria, transforma, inclusive os hábitos da vida em sociedade. O empreendedor criativo é aquele que corre risco, que busca o desconhecido, que dá significado a outras coisas. E para o exercício da criatividade é importante a presença da liderança. O agente de criação trabalha com modelo mental voltado a contínua aprendizagem em relação ao seu meio, aprende com os erros próprios e dos outros, aprende com os acertos, busca enxergar o mundo e as coisas com olhos de menino e com olhos de adulto, exercita a capacidade de ouvir e enfrenta o risco (GOLEMAN, 1992).

Segundo Tereza Amabile (apud GOLEMAN, 1992) o exercício da criatividade se dá baseado em três dimensões interdependentes. A primeira diz respeito ao domínio de habilidades – saber fazer – no campo de atividade. Habilidade entendida como a perícia, como o domínio de técnicas e métodos de trabalho. A segunda dimensão está relacionada ao modo de interpretar os fenômenos e os processos, ou seja, um pensar aberto, desprovido de estereótipos de conceitos consolidados e de preconceitos emergentes. A última dimensão está relacionada à motivação intrínseca, ou seja, o desejo de superar, de transformar, de avançar. Ainda na perspectiva do capitalismo criativo, a criação e a inovação, adquirem formas concretas em grandes organizações através do processo de transferência de projetos e iniciativas internas para o ambiente externo, originando empresas e negócios renovados e com maior capacidade de competitividade.

Existe um grande número de empresas surgindo, segundo Zimmer e Scarborough (apud BULGACOV, 1999) ao redor do mundo há investidores escolhendo sistemas econômicos ancorados em pequenos negócios altamente produtivos. Os autores relatam que esta é a era do empreendedorismo. Estudos do SEBRAE apontam que 99% das empresas no Brasil são pequenas ou micro empresas. Em relação à atividade brasileira no

empreendedorismo, no relatório do GEM (Global Entrepreneurship) de 2007, apresenta uma taxa de atividade empreendedora de 12,7% ou seja, o relatório apresenta que aproximadamente 13 em cada 100 brasileiros adultos iniciam um novo negócio (GEM, 2008). Segundo Timmons (apud DOLABELA, 1999a) o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX. Deste modo torna-se evidente que para o desenvolvimento de um país é indispensável à criação de um ambiente de incentivo a educação e cultura empreendedora em conjunto com políticas legais e econômicas que permitam a criação e desenvolvimento de novas empresas.

Nas sociedades industrial e pós-industrial a vida associada encontra no espaço organizacional inúmeras expressões do empreendedorismo como mecanismo de facilitação aos homens. Estudar o empreendedorismo e sua relevância para o mundo contemporâneo exige o trilhar de caminhos para compreender os significados de organizações como a Microsoft, McDonald's, Federal Express (FedEX), CNN, Nike, a Ford, a General Motors, a Yahoo, o Google, a Toyota, a Metro-Goldwyn-Mayer, A Wall Disney Company, a Hillton Hotéis, a Singer Company, todas de classe mundial que se fazem presentes nos mais diversos continentes do planeta e na vida de milhões de pessoas (ROTHMAN, 2002).

O empreendedorismo também adquire formas concretas no campo social, ou seja, através do desenvolvimento de empreendimentos que venham mitigar problemas da sociedade e melhorar a qualidade da vida. Seja na solução de problemas ambientais, no campo da saúde, ou mesmo na busca de fontes energéticas alternativas, sem falar é claro, na redistribuição de alimentos para as populações excluídas. Neste campo, a contribuição de Muhammad Yunus ganhador do premio Nobel da Paz de 2006 e conhecido como o banqueiro dos pobres por transformar a concepção clássica do capitalismo através do microcrédito (YUNUS, 2010).

É impossível, por exemplo, separar o empreendedorismo e o empreendedor da ciência e do cientista. Imagine, qual o caminho que o mundo teria se através da pesquisa e do desenvolvimento de produtos e processos, empreendedores não tivessem desenvolvido a lâmpada elétrica, a impressão com tipos moveis, o telefone, a televisão, o rádio, o computador de mesa, a caneta, o papel, o automóvel, o avião, o óculos, o transistor, dentre as milhares de facilidades da vida moderna. O que caracteriza, portanto, o empreendedorismo e o empreendedor, é a capacidade de criar e transformar o fruto da sua criação em um bem ou um serviço de consumo incorporado ao modo de vida das pessoas.

Mas o que é ser empreendedor? Muito é discutido sobre a definição do conceito do empreendedor, mesmo diante de diversos ainda é difícil de chegar a um conceito padrão acerca do que é ser empreendedor. Bulgacov (1999) apresenta um conjunto de ações que definem as características/comportamento do empreendedor: ter desejo por responsabilidades; ter preferências por riscos moderados; possui confiança em sua

habilidade para o sucesso; sente desejo de contínuo *feedback*; apresenta elevado nível de energia; mantém uma orientação futura; tem capacidade de organização no sentido de escolher as pessoas e os recursos certos; possui visão do dinheiro como símbolo do sucesso e não um fim em si mesmo.

Para ser considerado empreendedor o indivíduo precisa possuir diversas características comuns a empresários de sucesso, todavia, isso não garante o êxito do empreendimento, apenas diminui as chances de fracasso (DOLABELA, 1999a). Mas enfim, qual a origem dos traços que compõem a personalidade de um empreendedor? Será genética? Será intrínseca? Acredita-se que o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive – época e lugar. O perfil empreendedor (fatores do comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso) pode variar dependendo da região – de lugar para lugar. Políticas governamentais de incentivo, legislação restrita, cultura da população e a própria situação econômica do país são fatores que, dependendo do contexto, contribuem, ou atrapalham, a formação de um empreendedor.

3.2.1 Competências Empreendedoras

Um dos grandes questionamentos dos pesquisadores que estudam o tema empreendedorismo remete a verificar quais são as características dos empreendedores de sucesso, e se estes têm algo de diferente dos outros. Filion (1997, apud DOLABELA, 1999b) acredita que as características do empreendedor variam de acordo com as atividades que ele executa em uma determinada época ou em função da etapa do crescimento da empresa. O autor justifica o questionamento das características do empreendedor devido à necessidade de aprender a agir e adotar os comportamentos e atitudes empreendedoras. Afirmando que estas podem ser adquiridas e desenvolvidas. As relações de trabalho estão mudando, levando o indivíduo a necessidade de um alto grau de empreendedorismo (DOLABELA, 1999b).

Paiva Júnior (et al, 2006, p. 2) indicam que “as competências empreendedoras refletem ações eficazes do dirigente de perfil empreendedor”. Ora, com essa afirmação, pode-se perceber uma mescla nos conceitos, bem como uma sobreposição de entendimentos sobre o que diz respeito ao empreendedorismo e às competências empreendedoras.

No processo de contratação de novos empregados (o profissional que o mercado exige), as empresas tendem a valorizar segundo o autor determinadas capacidades: a) trabalhar em equipe; b) comunicação verbal e escrita; c) apresentação de ideias; d) dimensionamento do tempo; e) autonomia para aprender; f) habilidades técnicas.

Segundo Mello (et al, 2006, p. 49):

O estudo realizado por Storey (2002) junto a dirigentes de médias empresas do Reino Unido constata que as atitudes e práticas voltadas para a educação, treinamento e desenvolvimento, numa concepção mais ampla de aprendizagem, demonstram correlação com a melhoria do desempenho organizacional. Em meio a outros fatores internos e externos que afetam o desempenho da empresa, cabe destacar o dirigente de perfil empreendedor como ser que vincula a competitividade empresarial com a abordagem da competência no estrato da ação humana, tanto numa perspectiva de processo quanto sob a égide comportamental (Man et al., 2002).

Em síntese poderíamos dividir as competências empreendedoras em conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e as atitudes (saber-ser). Estas três competências estão estritamente relacionadas com o desenvolvimento e com a formação contínua do indivíduo. Dolabela (1999b) relaciona no quadro 2 uma lista de “conteúdos” e habilidades individuais requeridas do empreendedor.

CONTEÚDO	HABILIDADES INDIVIDUAIS REQUERIDAS
<i>Know why</i> (atitudes, motivação, valores)	Autoconfiança, motivação para realizar. Perseverança; vontade do risco
<i>Know how</i> (habilidades)	Habilidades técnicas
<i>Know who</i> (relações)	Habilidades para <i>networking</i>
<i>Know when</i> (oportunidades)	Experiência e intuição
<i>Know what</i> (negócio)	Percepção de oportunidades

Quadro 2: Conteúdo e habilidades do empreendedor

Fonte: Dolabela (1999b, p. 117)

Após a leitura de Motta (1991), Dolabela (1999b) e Moretto Neto (2004), propõe-se um quadro das competências que serão aqui tratadas como essenciais ao empreendedor. Para tanto se definiu como macro categorias as competências: Comportamentais, Processo Decisório, Gestão de Pessoas, Comunicativas, Políticas, Analítica/Julgamento, e Estratégica. Assim, apresenta-se a seguir o levantamento das macro e micro competências identificadas, segundo Fleury e Fleury (2001):

As competências identificadas são diversas e podem adquirir feições concretas tanto no campo do empreendedorismo quanto no da gestão. Uma das diferenças está na forma do como ensinar, tradicionalmente os cursos de administração apresentam a visão do “faça como eu”, em contrapartida, o ensino do empreendedorismo se fundamenta no aprender a aprender – “faça comigo”. Assim como, percebe-se que as competências empreendedoras apresentam muito mais características comportamentais se comparadas as competências gerenciais.

COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	
Comportamental	iniciativa; automotivação; comprometimento; autoconfiança; energia; controle; otimismo; perseverança; aprender com os erros; intuição; disciplina; polivalência;
Comunicativas	apresentação de ideias; comunicação verbal e escrita; comunicação de negociação e interpessoal.
COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	
Processo Decisório	conhecer o setor/mercado; capacidade de reconhecer o que é útil e dá resultado; busca de oportunidades e iniciativas; aceitar os riscos; sem temor do fracasso ou rejeição (aprende com os erros);
Políticas	saber negociar; construir rede de relações internas e externas; saber dizer o que deve ser feito e por quem; saber acompanhar e obter informações;
Analítica/Julgamento	reconhecer e definir problemas; equacionar soluções; pensar estrategicamente; atuar preventivamente; percepção de oportunidades; pensamento crítico; visão sistêmica.
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	
Gestão de Pessoas	delegar responsabilidades; formar e desenvolver equipes de trabalho; liderança; recrutar e selecionar pessoas (atrair pessoas); solucionar conflitos.
Estratégica	marketing e divulgação; criar associativismo/parcerias; estabelecimento de metas e objetivos; planejamento e monitoramento dos processos; persuasão.

Quadro 3: As três modalidades de competências

Fonte: Autoria própria (2011)

3.2.2 O ensino do empreendedorismo

Há uma grande diferença entre a formação de empreendedores e o desenvolvimento de gerentes. O treinamento para a atividade empreendedora visa o capacitar o empreendedor para imaginar e identificar visões, desenvolver habilidades para sonhos realistas, já o treinamento de gerentes enfatiza as habilidades analíticas. Neste sentido, podemos verificar algumas características do ensino tradicional em contraposição ao estilo adotado no desenvolvimento do empreendedor apresentados por Dolabela (1999b) no quadro 4.

As particularidades do empreendedorismo vão gerar uma metodologia de aprendizado, e não de ensino, com características totalmente diversas do ensino voltado para a formação de gerentes. Tal separação dos objetos de estudo é justificada devido a que a administração de empresas trata de gerente, enquanto o empreendedorismo lida com o empreendedor (DOLABELA, 1999b). A disseminação do empreendedorismo apresentada por Dolabela (1999b) consiste em um processo de formação de atitudes e características do que como uma forma de transmissão de conhecimento, como é utilizado no ensino tradicional. Para o autor a proposta do aprendizado do empreendedorismo está em dominar

as formas de incorporar o processo de aprendizado elementos como a emoção, o conceito de si¹, a criatividade, o não conformismo, a persistência.

CONVENCIONAL	EMPREENDEDOR
Ênfase no conteúdo, que é visto como meta	Ênfase no processo; aprender a aprender
Conduzido e dominado pelo instrutor	Apropriação do aprendizado pelo participante
O instrutor repassa o conhecimento	O instrutor como facilitador e educando; participantes geram conhecimento
Aquisição de informações "corretas" de uma vez por todas	O que sabe pode mudar
Currículo e sessões fortemente programados	Sessões flexíveis e voltadas a necessidades
Objetivos do ensino impostos	Objetivos do aprendizado negociados
Prioridade para o desempenho	Prioridade para a autoimagem geradora do desempenho
Rejeição ao desenvolvimento de conjecturas e pensamentos divergentes	Conjecturas e pensamentos divergente vistos como parte do processo criativo
Ênfase no pensamento analítico e linear; parte esquerda do cérebro	Envolvimento de todo o cérebro; aumento da racionalidade do cérebro esquerdo através de estratégias holísticas, não-linear, intuitivas; ênfase na confluência e fusão dos dois processos
Conhecimento teórico abstrato	Conhecimento teórico amplamente complementado por experimentos na sala de aula e fora dela
Resistência à influência da comunidade	Encorajamento à influência da comunidade
Ênfase no mundo exterior; experiência interior considerada imprópria ao ambiente escolar	Experiência interior é contexto para o aprendizado; sentimentos incorporados à ação
Educação encarada como necessidade social durante certo período de tempo, para firmar habilidades mínimas para um determinado papel	Educação vista como processo que dura toda a vida, relacionado apenas tangencialmente com a escola
Erros não aceitos	Erros como fonte de conhecimento
O conhecimento é o elo entre aluno e professor, alunos é de fundamental importância	Relacionamento humano entre professores e a alunos é de fundamental importância

Quadro 4: Ensino tradicional e aprendizado de empreendedorismo

Fonte: Dolabela (1999b, p. 116)

O desenvolvimento do empreendedorismo também encontra suporte relevante nos espaços em que os agentes de fomento estabelecem condições que favorecem o desenvolvimento de novos negócios. As condições ambientais relacionadas ao desenvolvimento de pesquisas nos centros de excelências e inovação, parcerias de entidades públicas e privadas e do terceiro setor, disponibilidade de infraestrutura pública, são algumas dimensões determinantes ao desenvolvimento empreendedor. ISENBERG (2010). Exemplos de empreendedorismo transformador também têm sido destacados em trabalhos desenvolvidos por Prahalad ao estudar as transformações em curso da base da pirâmide em muitos dos países considerados emergentes.

Existem algumas divergências entre ser ou não possível ensinar o empreendedorismo, todavia há um ponto convergente, em que a melhor maneira de

¹ Conceito de si: autoimagem. É apresentado como o principal alimento da criatividade e da capacidade de empreender (DOLABELA, 1999b).

aprender a empreender é na prática. O aprendizado do empreendedorismo para Gibb (1992, apud DOLABELA, 1999b) acontece em determinadas situações:

- solucionando problemas;
- fazendo sob pressão;
- interagindo com os pares e outras pessoas;
- através de trocas com o ambiente;
- aproveitando oportunidades;
- copiando outros empreendedores;
- pelos próprios erros: é uma área em que se podem cometer erros (pequenos), porque há liberdade;
- através do *feedback* dos clientes.

Neste sentido, o indivíduo é induzido a um contínuo aprender a aprender, que o leva a proceder como faz o empreendedor na vida real: fazendo, errando e aprendendo (IEL, 2000; MORETTO NETO, 2004). O fato que é durante algum tempo acreditava-se que o empreendedorismo era uma característica inata do indivíduo. Atualmente, tem-se conhecimento que o processo de empreender pode ser ensinado e aprendido por qualquer indivíduo. Partindo-se deste princípio, é recomendado que este seja incluído em todos os níveis educacionais, desde os anos iniciais de educação até a conclusão da graduação (IEL, 2000; DOLABELA, 1999b). Ainda que a universidade seja um ponto de partida, visto que ela é uma fonte formadora de opinião e multiplicadora do saber, é necessário disseminar a cultura empreendedora desde o primeiro degrau do sistema educacional, pois só assim a sociedade estará envolvida por uma cultura que sinalize positivamente os valores empreendedores que priorizam a geração e distribuição de riquezas, ética, inovação e cidadania (DOLABELA, 1999b; IEL, 2000).

Todavia, no Brasil ainda há pouca relação no que é ensinado nas universidades e o que o aluno aprende no mercado de trabalho. Tal fato ocorre devido à falta de ligação entre as disciplinas, o que dificilmente contemplam práticas interdisciplinares. Diante deste contexto, as empresas juniores, as quais proporcionam ao acadêmico a oportunidade de aliar a teoria aprendida em sala de aula com a prática do mundo empresarial, podem ser caracterizadas como um ambiente de aprendizado do empreendedorismo no ensino superior (MORETTO NETO, 2004).

4.3 Empresa Júnior (EJ)

A primeira Empresa Júnior foi criada em 1957 na ESSEC Business School pelo acadêmico Bernard Caioso. Bernard criou uma estrutura administrativa montada por estudantes, com intuito de oferecer às empresas tradicionais diversos serviços a baixos preços e com agilidade. “Formadas exclusivamente por estudantes, as EJs colocaram à

disposição das empresas e instituições a competência e o dinamismo das grandes universidades nas diversas áreas” (SANGALETTI; CARVALHO, 2004). Na década de 80 ocorreu a consolidação e expansão das empresas juniores em países como Suíça, Bélgica, Espanha, EUA e Brasil. No Brasil, o empreendedorismo foi implementado pela Câmara de Comércio França-Brasil em 1987, com a publicação em jornais, de uma convocatória de jovens interessados na implantação de empresas juniores em suas instituições de ensino superior. As empresas juniores brasileiras pioneiras foram: FGV Jr – Fundação Getúlio Vargas; Júnior FAAP – Fundação Armando Álvares Penteado; Póli Júnior – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (SANGALETTI; CARVALHO, 2004).

Em 1986 existiam 99 empresas juniores, 15 mil alunos envolvidos e 3 mil estudos realizados, além de um faturamento anual em torno de 40 milhões de francos (BRASIL JÚNIOR, 2010). Em termos quantitativos a expansão das empresas juniores residentes no Brasil, no período de 1988 a 1995, foi substancial. Surgiram 100 empresas juniores, um número que para ser atingido no país de origem do movimento, demorou 19 anos (BRASIL JÚNIOR, 2010). O Movimento Empresa Júnior no Brasil cresceu com a formação das federações estaduais, também motivada pela preocupação dos primeiros empresários juniores do Brasil em organizar e desenvolver o movimento (SANGALETTI; CARVALHO, 2004). Há no Brasil aproximadamente 22 mil membros e 700 empresas juniores realizando mais de 2 mil projetos por ano (BRASIL JÚNIOR, 2010).

No Brasil o órgão máximo regulador do Movimento Empresa Júnior é a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior. Ela tem como intuito representar as empresas juniores em âmbito nacional e desenvolver o Movimento Júnior como um agente de educação empresarial e gerador de novos negócios, além de garantir uma cultura de qualidade e padrão estrutural mínimo para as empresas juniores (BRASIL JÚNIOR, 2010). O MEJ é mais reconhecido dentro dos ambientes acadêmicos. Entretanto, busca reconhecimento da sociedade e do mercado que podem oferecer cada vez mais oportunidades. Deste modo, o MEJ contribui na formação de líderes e na educação empresarial, ou seja, ela busca levar cada vez mais para sociedade profissionais capacitados e com experiência empresarial (BRASIL JÚNIOR, 2010).

Mas no que consiste uma empresa júnior? A EJ é uma associação civil, sem fins lucrativos, vinculada a uma instituição de ensino superior, constituída e gerida por alunos de graduação, que prestam serviços e desenvolvem projetos e consultorias nas suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados, para as organizações e sociedade em geral (BRASIL JÚNIOR, 2010). Segundo a Brasil Júnior (2010) as Empresas Juniores precisam atender alguns objetivos:

- proporcionar ao aluno aplicação prática de conhecimentos teóricos relativos à área de formação profissional específica;
- desenvolver o espírito crítico, analítico e empreendedor do aluno;

- intensificar o relacionamento empresa-instituição;
- facilitar o ingresso de futuros profissionais no mercado, colocando-os em contato direto com o seu mercado de trabalho;
- contribuir com a sociedade, por meio de prestação de serviços, proporcionando especialmente ao micro, pequeno e médio empresário, um trabalho de qualidade a preços acessíveis.

Verifica-se que o objetivo principal da EJ é o desenvolvimento do acadêmico, tanto na complementação do conhecimento teórico proveniente da sua área de formação quanto pessoal e profissional. Nesta forma, Moretto Neto (2004, p. 11-12) corrobora ao dizer que:

[...] a Empresa Júnior, enquanto espaço de aprendizagem organizacional e solidificação dos conhecimentos trabalhados no espaço acadêmico, cumpre relevante e insubstituível papel no desenvolvimento de tais atitudes, habilidades e competências, para o mundo do trabalho e formação profissional.

O desafio maior do Movimento Empresa Júnior consiste no desenvolvimento e complementação da formação teórica do acadêmico com a prática vivenciada e vivida nas empresas juniores. Neste sentido, o MEJ atua com um importante papel social, que é a capacitação do jovem acadêmico, por meio do exercício “experimental” no âmbito de sua profissão e também pela gestão de uma microempresa – empresa júnior, a qual o acadêmico desenvolve suas habilidades pessoais e profissionais, tornando-o mais apto a ser um profissional de sucesso (CUNHA, 2009).

5 MÉTODO

Para alcançar os objetivos determinados na pesquisa faz-se necessário utilizar técnicas e métodos responsáveis pela fundamentação da pesquisa e pela sua instrumentalização. Gil (2007) propõe a categorização da pesquisa quanto aos objetivos, à abordagem e aos procedimentos. Quanto aos objetivos, é classificada como uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva procura conhecer a realidade estudada, bem como suas características e problemas. Segundo Triviños (2006), ela pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. Nesse sentido, a pesquisa pretende descrever a realidade organizacional aqui estudada, buscando analisar as competências gerenciais desenvolvidas no âmbito das empresas juniores.

Segundo Richardson et al. (2008) a pesquisa quantitativa, como o próprio nome indica, é caracterizada pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de dados, quanto no seu tratamento por meio de técnicas estatísticas. Para o autor, este tipo de mensuração utilizado em pesquisa tem a intenção de garantir maior precisão dos resultados, evitando assim, distorções de análise e interpretação, o qual possibilita,

consequentemente, uma margem de segurança quanto às inferências.

Já em relação aos procedimentos adotados na coleta de dados, esta pesquisa foi classificada como bibliográfica, documental, *ex-post-facto* e estudo multicaso. A pesquisa bibliográfica é apresentada por Lakatos e Marconi (1991) como sendo de fontes secundárias, e abrangendo a bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo. Desta forma, deu-se início ao estudo com levantamento do estado da arte, que norteou o trabalho de campo que se segue, incluindo material publicado em livros, revistas, artigos científicos, monografias, dissertações e teses.

A pesquisa enquadra-se como *ex-post-facto*, segundo Kerlinger (1980), corresponde a uma investigação sistemática e empírica na qual o pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis independentes. Assim como, o estudo apresentar como ferramenta o estudo multicaso, pois, de acordo com Gil (2007), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Para tanto, estudou-se o caso das empresas juniores da Universidade Federal de Santa Catarina vinculadas na Federação das Empresas Juniores do Estado de Santa Catarina (FEJESC), sendo elas: Ação Júnior - Consultoria dos Alunos da UFSC dos cursos de Economia, Contabilidade, Administração e Serviço Social; Autojun - Empresa Júnior de Desenvolvimento de Estudos e Pesquisas em Controle e Automação; Caltech – Corporação Júnior de Consultoria em Alimentos; Conaq Jr - Engenharia Química e Engenharia de Alimentos; EPEC - Engenharia Civil; EJEP - Engenharia de Produção; EJESAM - Engenharia Sanitária e Ambiental; i9 Consultoria; Nutri Jr - Soluções em Alimentação. Acredita-se que é de fundamental relevância este estudo, pois o método multicaso permite uma maior abrangência dos resultados expostos, ultrapassando assim os limites da unicidade de dados obtidos em um único objeto de estudo. O quadro a seguir apresenta o número total de alunos pertencente à diretoria executiva de cada Empresa Júnior, bem como o número total de pesquisados.

EMPRESA JÚNIOR	Nº DE ALUNOS	Nº DE PESQUISADOS
Ação Júnior	6	5
Autojun	7	5
Caltech	5	2
CONAQ	7	6
EJEP	7	4
EJESAM	10	3
EPEC	3	3
i9	7	5
Nutri Jr.	7	4
TOTAL	59	37

Quadro 5: Número de diretores executivos e pesquisados em cada EJ

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Ressalta-se que a população da pesquisa foram os membros da diretoria executiva

das empresas analisadas, um total de 59 indivíduos. Contudo, a pesquisa foi respondida por 37 membros de empresas juniores. Deste modo, há uma limitação na pesquisa, a qual não foi possível chegar a sua totalidade. Foram encaminhadas mensagens eletrônicas aos participantes da pesquisa durante o tempo em que a mesma está disponibilizada, de modo que, nem todos responderam ao questionário.

O desenvolvimento do questionário se deu com base na teoria de Fleury e Fleury (2001), onde os autores definem três macros categorias, que são as competências individuais, profissionais e organizacionais. E para cada uma dessas categorias, Fleury e Fleury (2001) indicam competências específicas pertencentes aos grandes grupos, como por exemplo, Competências Comportamentais e Comunicativas, pertencentes às Competências Individuais, e assim sucessivamente, para os demais grandes grupos de competências.

O levantamento dos dados ocorreu através da aplicação de um questionário online entre os meses de outubro a dezembro de 2011, o qual apresentou focou em questões para caracterização dos sujeitos de pesquisa, competências desenvolvidas, contribuições das empresas juniores para o acadêmico, dentre outras. Para a sua divulgação, os pesquisadores entraram em contato com todas as empresas juniores da UFSC vinculadas a Federação das Empresas Juniores do Estado de Santa Catarina (FEJESC). Logo, apenas as empresas juniores vinculadas a FEJESC até outubro de 2011 foram alvo desta pesquisa. Após o contato com as empresas juniores, foram solicitadas as listas de e-mail dos membros das diretorias executivas para encaminhamento de breve contextualização da pesquisa e link para acesso ao questionário.

Em relação à análise dos dados, os mesmos foram tratados por meio de um software estatístico, o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Após o tratamento dos dados, os mesmos foram analisados, interpretados e correlacionados por meio da análise bibliográfica e das informações obtidas por meio do questionário aplicado. Por fim, para uma melhor compreensão acerca das competências desenvolvidas pelos acadêmicos, membros de diretorias executivas de empresas juniores da UFSC, as micro-competências foram agrupadas em sete macro-competências elaborados pelos autores com base em leituras de Dolabela (1999b), Moretto Neto et al. (2004) e Motta (1991). Após a categorização nestas sete competências, as mesmas foram classificadas em três dimensões propostas por Fleury e Fleury (2001): dimensão individual, dimensão profissional e dimensão organizacional. A partir deste agrupamento efetuou-se uma análise de cada dimensão, deste modo pode-se obter um panorama geral de cada dimensão, entre outras análises.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Antes da apresentação, descrição e análise dos dados obtidos nesta pesquisa, se faz necessário apresentar a população pesquisada com intuito de conhecer as suas características. Deste modo, dos 37 pesquisados 59,5% destes são do sexo masculino e 40,5% do sexo feminino, estes com uma média de idade de 20 anos. Em relação ao vínculo destes alunos, identificou-se que 70,3% dos pesquisados são alunos de cursos do Centro Tecnológico (CTC), 13,5% do Centro Sócio-Econômico (CSE), 10,8% do Centro de Ciências da Saúde (CCS) e 5,4% do Centro de Ciências Agrárias (CCA). Os cursos de maior representatividade na pesquisa foram Administração (CSE), Engenharia de Controle e Automação (CTC) e Engenharia Mecânica (CTC), cada um com 13,5% de pesquisados.

Em relação ao período de estudos dos pesquisados, 35,1% estavam na 4ª fase de seus cursos, ou seja, no segundo ano do curso, já 8,1% estavam nas fases finais (9 ou 10 fase). No que diz respeito ao tempo de permanência dos pesquisados nas empresas juniores, foram categorizadas as seguintes faixas de resposta, de 6 meses à 1 ano, vivenciado por 21,6% dos participantes, de 1 ano e 1 mês à 2 anos, 54,1%, de 2 anos e 1 mês à 3 anos, 21,6%, e por fim, apenas um pesquisado está há mais de 3 anos (mais especificamente 37 meses) vinculado a empresa júnior. Por fim, a diretoria identificada como mais representativa na pesquisa foi a Presidência com 35,1% dos pesquisados vinculados, seguida pela área Administrativo-Financeiro e Recursos Humanos com 16,2% cada, Marketing com 13,5%, Projetos e Qualidade, ambas ficaram com 8,1% e Consultoria apenas com 2,7%.

Seguindo o que se propõem a pesquisa sobre as Empresas Juniores da Universidade Federal de Santa Catarina, os resultados encontrados indicam um desenvolvimento equilibrado entre as competências propostas por Fleury e Fleury (2001). Verifica-se na tabela a seguir o grau de desenvolvimento das Competências Individuais, Profissionais e Organizacionais.

Tabela 1: Grau de desenvolvimento das competências de Fleury e Fleury (2001)

GRAU DE DESENVOLVIMENTO	COMPETÊNCIAS (%)		
	INDIVIDUAL	PROFISSIONAL	ORGANIZACIONAL
Em branco	3,2	2,1	1,5
Desenvolvimento Muito Alto	29,5	30	30,3
Desenvolvimento Alto	36,2	44,5	44,1
Desenvolvimento Razoável	25,9	18,3	17,7
Desenvolvimento Baixo	4,5	4,1	5,7
Desenvolvimento Muito Baixo	0,5	1	0,6
TOTAL	100	100	100

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

As Competências Individuais, Profissionais e Organizacionais apresentaram a representatividade de 36,2%, 44,5% e 44,1%, respectivamente, como competências com

alto grau de desenvolvimento dentro do espaço das EJs. E a partir dos dados mencionados é possível inferir que as EJs não explica à que se propõem aqueles integrantes que se adaptam ao modelo apresentado, que procuram usufruir e aprender com cada situação vivenciada, como por exemplo, no trabalho coletivo, onde torna-se evidente o entendimento de espírito de equipe, a medida que decisões sobre ações são tomadas de modo coletivo. Ao mesmo passo que a visão sobre a profissão escolhida amplia, auxiliando na compreensão do mundo organizacional.

Enquanto que o integrante de uma EJ, ao executar o trabalho individual, pratica o exercício da teoria e procura soluções para os problemas, mas neste caso, há restrições de ideias, não há trocas de experiências e não há construção do conhecimento coletivo. O espaço das EJs é o local propício para que sejam feitas simulações e reproduções de teorias diante do problema real.

No que diz respeito ao grupo de Competências Individuais, que é composto pela Competência Comunicativa e Comportamental, sendo esta formada por: iniciativa; automotivação; comprometimento; autoconfiança; energia; controle; otimismo; perseverança; aprender com os erros; intuição; disciplina; polivalência. Identificou-se que a Competência Comportamental representa 35,4% do total, com alto grau de desenvolvimento (Tabela 2).

Tabela 2: Grau de desenvolvimento das Competências Comportamentais

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		%
Em branco		3,8
Desenvolvimento Muito Alto		25,2
Desenvolvimento Alto		35,4
Desenvolvimento Razoável		29,3
Desenvolvimento Baixo		5,6
Desenvolvimento Muito Baixo		0,7
TOTAL		100

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Já a Competência Comunicativa, que integra os seguintes itens analisados: apresentação de ideias; comunicação verbal e escrita; comunicação de negociação e interpessoal. A Competência Comunicativa em comparação com Competência Comportamental, atingiu 39,6% dos respondentes que afirmaram ter um alto grau de desenvolvimento nesta competência. Ressalta-se que o desenvolvimento muito alto na Competência Comportamental foi de 25,2%, e na Competência Comunicativa ficou em 46,8%, ou seja, 21,6% de diferença (Tabela 3).

Tabela 3: Grau de desenvolvimento das Competências Comunicativas

COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS	%
Em branco	0,9
<i>Desenvolvimento Muito Alto</i>	46,8
Desenvolvimento Alto	39,6
Desenvolvimento Razoável	12,6
Desenvolvimento Baixo	0,0
Desenvolvimento Muito Baixo	0,0
TOTAL	100

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Identifica-se que nas Competências Comunicativas não há o Desenvolvimento Baixo ou Muito Baixo desta competência, uma vez que esta é uma das mais importantes para o cargo de diretor executivo, pois o mesmo precisa saber se comunicar e negociar com seus liderados a fim de alcançar os objetivos ou metas dos projetos trabalhados.

Sobre o segundo bloco, que trata das Competências Profissionais, tendo então o Processo Decisório, Políticas e Competência Analítica/Julgamento, e para cada uma delas com as subcategorias, os resultados foram expressivos e positivos. Sobre Processo Decisório (formada por: conhecer o setor/mercado; capacidade de reconhecer o que é útil e dá resultado; busca de oportunidades e iniciativas; aceitar os riscos; sem temor do fracasso ou rejeição (aprende com os erros), 48,6% dos respondentes acreditam que obtiveram alto grau de desenvolvimento neste aspecto. Enquanto que Competência Política (compreendida por saber negociar; construir rede de relações internas e externas; saber dizer o que deve ser feito e por quem; saber acompanhar e obter informações), resultou em 48,0% e para a Competência Analítica/Julgamento (envolve: reconhecer e definir problemas; equacionar soluções; pensar estrategicamente; atuar preventivamente; percepção de oportunidades; pensamento crítico; visão sistêmica), o resultado encontrado foi de 40,2% (Tabela 4).

Tabela 4: Grau de desenvolvimento das Competências Profissionais

GRAU DE DESENVOLVIMENTO	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS (%)		
	PROCESSO DECISÓRIO	POLÍTICA	ANALÍTICA / JULGAMENTO
Em branco	1,6	2,0	2,4
Desenvolvimento Muito Alto	22,2	29,7	35,1
Desenvolvimento Alto	48,6	48,0	40,2
Desenvolvimento Razoável	21,1	18,2	16,6
Desenvolvimento Baixo	4,3	2,0	5,1
Desenvolvimento Muito Baixo	2,2	0,0	0,7
TOTAL	100	100	100

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Estes dados indicam que o trabalho em grupo possibilita uma visão multidimensional, isso em decorrência do ambiente proporcionada pelas EJs, que integra formações distintas dos seus membros e formações complementares. Outro fato é que no

exercício das atividades coletivas, os trabalhos são avaliados de maneira coletiva, não há responsável individual e direto pelos resultados obtidos. E os grupos de trabalho podem perceber como se dá, por exemplo, em uma análise organizacional, a coleta e tratamento dos dados. As equipes conseguem de forma coletiva, entender as dificuldades em obter informações, em agrupar tudo o que for pertinente para atender as necessidades dos clientes. Com isto, faz-se por parte dos integrantes da EJs a relação entre a teoria e a prática. E quão grande é o distanciamento ou a aproximação das afirmações encontradas a partir dos autores da área.

No desenvolvimento das Competências Profissionais, os alunos passam a compreender melhor o motivo de tantas empresas apresentarem dificuldades para seguirem com planejamentos estratégicos, processos, entre outros. Isso porque passam a perceber a diferenças entre o que é efetivamente importante para aquilo que é periférico. Quem deveria executar atividade de aspecto estratégico ocupa-se com atividades operacionais e perde-se o foco no que deveria ser o resultado. Um aspecto que contempla esta competência é ainda voltado ao trabalho em grupo e trabalho individual. Enquanto uma pessoa sozinha toma as suas decisões e age de acordo com o que pensa, no trabalho em equipe, as negociações são obrigatórias, para que não ocorra o autoritarismo.

A Competência Organizacional, segundo complementa Fleury e Fleury (2001, p. 193) diz que:

O conhecimento de nível mais alto envolve o ajustamento de crenças e normas, o que resulta em novos quadros de referência, novas habilidades, chegando mesmo um momento de desaprender coisas que fizeram sucesso no passado e que hoje não têm mais razão de ser.

Partindo dessa afirmação, tem-se que a Competência Organizacional é constituída pela Gestão de Pessoas e Estratégia (Tabela 5). A Competência Organizacional apresentou 44,1% como alto grau de desenvolvimento. Particularmente, para Gestão de Pessoas, a qual envolve delegar responsabilidades, formar e desenvolver equipes de trabalho, liderança, recrutar e selecionar pessoas (atrair pessoas), solucionar conflitos, encontrou-se 47,6% frente aos 39,9% da Competência Estratégica (marketing e divulgação, criar associativismo/parcerias, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e monitoramento dos processos, persuasão).

A conjectura encontrada dá indícios de que, as empresas preocupam-se em demasia com atividades de cunho operacional, enquanto suas atenções deveriam estar voltadas a indicadores estratégicos. Para isso, os colaboradores deveriam atender as necessidades das empresas, seja na relação competência e/ou resultado. O fato é que a estrutura operacional das empresas exige demais dos colaboradores e inviabiliza a dimensão estratégica, perdendo o foco naquilo que é realmente importante.

Tabela 5: Grau de desenvolvimento das Competências Organizacionais

GRAU DE DESENVOLVIMENTO	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS (%)	
	GESTÃO DE PESSOAS	ESTRATÉGICAS
Em branco	0,5	2,7
Desenvolvimento Muito Alto	31,9	28,4
Desenvolvimento Alto	47,6	39,9
Desenvolvimento Razoável	15,7	20,3
Desenvolvimento Baixo	4,3	7,4
Desenvolvimento Muito Baixo	0,0	1,4
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Por fim, pelo desenvolvimento da pesquisa foi possível identificar o desenvolvimento em alto grau das dimensões Individuais, Pessoais e Organizacionais. Cada qual, com suas especificidades mediante o contexto onde estão inseridas. Ou seja, dependendo da área onde o acadêmico se encontra e do tipo de empresa júnior a qual trabalha, as competências terão um desenvolvimento diferenciado, uma vez que cada profissão tem suas particularidades. No entanto, a participação do acadêmico em uma empresa júnior é um fator diferencial, uma experiência que irá lhe proporcionar um desenvolvimento pessoal e profissional, conforme identificado nesta pesquisa em relação às competências de cada âmbito.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola, ou seja, o espaço das universidades tem uma importante função social, que é a formação de cidadãos. É nesta etapa que muitos alunos são iniciados no mundo do trabalho e incentivados a construir conhecimentos, reforçarem seus valores, tomarem atitudes diante das mais adversas situações, desenvolverem o pensamento e análise crítica, profissionalismo ético, dentro outras responsabilidades inerentes ao desenvolvimento das pessoas em sociedades, no espaço da escola. Com este papel determinado as instituições de ensino superior, de formar cidadãos, de valorizar a diversidade, a cultura, de envolver os estudantes e a comunidade, seus gestores precisam apoiar e incentivar meios de aprendizagem que extrapolem o currículo tradicional.

Por meio da pesquisa aplicada, pode-se perceber que as empresas juniores, como uma alternativa para a educação empreendedora. Isto é, além das competências escolares, normalmente trabalhadas, as empresas juniores, colocam os alunos em contato direto com situações reais, do cotidiano do mercado profissional. Os resultados encontrados evidenciam o desenvolvimento de competências essenciais ao exercício de atividades profissionais. Dentro do que se propôs este estudo, fica inviável afirmar se dentro das salas de aulas, as mesmas competências são ou não incentivadas. Porém, os alunos colocam

como essencial a oportunidade de participar de movimentos como as empresas juniores, por desenvolverem nos seus participantes, vantagem competitiva, diante dos candidatos concorrentes.

A experiência vivenciada nas das empresas juniores permite ao aluno se aproximar do perfil profissional que o mercado almeja, ou seja, orientação para resultados, capacidade de trabalho em equipe, liderança, perfil empreendedor, disposição para inovar, visão de futuro, capacidade de negociação, boa comunicação, e não menos importante, o conhecimento técnico. Sendo assim, desenvolver o perfil de profissional procurado pelo mercado deve ser uma responsabilidade das instituições de ensino, mas também uma preocupação do próprio aluno, que ao concluir seu curso de graduação precisará se posicionar profissionalmente.

REFERÊNCIAS

BRASIL JÚNIOR. **Confederação Brasileira de Empresas Juniores**. Disponível em: <www.brasiljunior.org.br>. Acesso em: 6 maio 2011.

BULGACOV, S. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

CUNHA, F. A. G. da. **DNA JÚNIOR**. 1999. Disponível em: <http://www.brasiljunior.org.br/arquivos/files/DNA_Junior_EJ18.pdf>. Acesso em: 6 maio 2011.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA, F. **O segredo de Luíza**. 7. ed. São Paulo: Cultura editores associados, 1999a.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. 5. ed. São Paulo: Cultura editores associados, 1999b.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1954.

FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, São Paulo v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.

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

GEM. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2007**. Curitiba: IBQP, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLEMAN, D. **El Espíritu Creativo**: la revolución de la creatividad y como aplicarla en todas las actividades humanas. Vergara, 1992.

ISENBERG, D. J. A Grande Ideia. **HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL**, v. 88, n. 6, jun. 2010.

IEL. Instituto Euvaldo Lodi. **Empreendedorismo**: ciência, técnica e arte. Brasília: CNI. IEL Nacional, 2000.

KATZ, D; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

LAKATOS, E. V., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; LEAO, André Luiz Maranhão de Souza and PAIVA JUNIOR, Fernando Gomes de. **Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia**. *Rev. adm. contemp.*[online]. 2006, vol.10, n.4, pp. 47-69. ISSN 1982-7849.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973

MORETTO NETO, L. et al. (Orgs). **Empresas Júnior**: espaço de aprendizagem. Florianópolis, 2004.

MORETTO NETO, L. Apresentação. In: MORETTO NETO, Luís et al. **EMPRESA JÚNIOR**: espaço de aprendizagem. Florianópolis, 2004, p. 11-14.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1991.

PAIVA Jr., Fernando Gomes de. GUERRA, José Roberto Ferreira; OLIVEIRA, Marcos André Farias de.; ALVES, Valter Siqueira. **A Contribuição das Competências Empreendedoras para a Formação de Dirigentes em Sistemas de Incubação**. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530361_7919.pdf Acesso em 6 de janeiro de 2013.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROTHMAN, H. **50 empresas que Mudaram o Mundo**. São Paulo: editora Manole Ltda, 2002.

SANGALETTI, C.; CARVALHO, G. Introdução ao Movimento Empresa Júnior. In: MORETTO NETO, Luís et al. **EMPRESA JÚNIOR: espaço de aprendizagem**. Florianópolis, 2004. Cap. 1, p. 15-28.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper and Brothers, 1942.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YUNUS, M. **Criando um negócio social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.