

## EMPRESAS JÚNIOR E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DE SEUS EX-MEMBROS

Alexandre Oka  
Derly Jardim do Amaral  
João Pedro Paschoal  
Pedro Prezotto  
Ricardo Tarraf

### RESUMO

A presença de empreendedores nas empresas se faz necessário considerando o contexto de constantes mudanças complexas que desafiam o mercado de trabalho. Para suprir esta necessidade, instituições de ensino têm apoiado atividades que desenvolvem competências empreendedoras em seus estudantes, como por exemplo, o movimento estudantil de empresas júnior. Este trabalho se propôs a entender como as empresas júnior estimulam o desenvolvimento de competências empreendedoras em seus membros e o impacto que isso tem causado em suas carreiras profissionais. Este estudo corresponde a uma pesquisa qualitativa, cujo instrumento de coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada com 07 ex-empresários júnior de 03 universidades particulares localizadas na cidade de São Paulo, que na ocasião desta pesquisa possuíam o próprio empreendimento. A análise dos dados coletados junto à amostra permite afirmar que as competências empreendedoras mais estimuladas nos empresários júnior foram: busca de oportunidades e iniciativas, comprometimento, estabelecimento de metas, independência e autoconfiança. As práticas empreendedoras que foram criadas no ambiente dinâmico das empresas júnior pesquisadas, apontadas pela amostra, são: realização de projetos de consultoria, assumir funções específicas ou cargos de liderança, participação em treinamentos e *workshops*. A exposição dos empresários júnior nestas práticas os colocam em situações de desafios e conflitos, preparando-os para atuarem no mercado de trabalho.

**Palavras Chave:** Competências empreendedoras; Empresa júnior; Empresários júnior; Empreendedorismo.

**Keywords:** Entrepreneurial skills; Junior company; Junior businessmen; Entrepreneurship.

### 1. INTRODUÇÃO

Em um contexto globalizado, no qual as organizações estão inseridas, existem necessidades emergentes de novas técnicas, meios e produtos para sobreviverem por conta da acirrada concorrência existentes. Para que possam sempre estar à frente dos concorrentes, as empresas dependem muito de pessoas com um perfil empreendedor, para a criação de novas estratégias e também novas táticas para inovarem cada vez mais. O mercado de trabalho carece de pessoas com este perfil.

Segundo uma pesquisa publicada em 2012 pelo Portal Brasil, houve um crescimento de 109,83% de graduados em universidades entre os anos de 2000 a 2010.

Os dados integram os Resultados Gerais da Amostra do Censo de 2010, pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgada em 27 de abril. Todas as regiões brasileiras apresentam crescimento em relação aos percentuais da população com graduação no período pesquisado (PORTAL BRASIL, 2015).

Mesmo com a maior abrangência da educação no Brasil, o mercado ainda carece de empreendedores, já que as instituições de ensino não são as únicas responsáveis pelo estímulo da formação empreendedora dos seus estudantes (AMARAL et al., 2010). O estímulo ao empreendedorismo é essencial para que o jovem possa desenvolver tais características, como constatado por Rocha, Silva e Simões (2012).

A junção dos termos educação e empreendedorismo são relevantes, uma vez que a sociedade precisa contribuir mais e melhor para o desenvolvimento integrado dos cidadãos, pois há um papel mais importante a desempenhar: ser empreendedor. [...] O empreendedorismo pode e deve ser ensinado e, mais importante, incentivado (ROCHA; SILVA; SIMÕES, 2012, p. 79).

Nas últimas décadas, estudiosos como McClelland (1967), psicólogo que estudou o desenvolvimento da motivação humana, se tornaram referências na pesquisa e na compreensão do empreendedorismo. É de fundamental importância definir o papel do empreendedor perante a sociedade, quais as suas características que causam os maiores impactos sociais e econômicos, os benefícios e as contribuições que trazem. O empreendedor para uma sociedade é essencial para que esta consiga se desenvolver (ROCHA; SILVA; SIMÕES, 2012).

Levando em consideração a importância da existência de empreendedores para as organizações e a importância de as características empreendedoras serem estimuladas por meio de atividades durante a formação dos estudantes, optou-se neste artigo por realizar uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, com universitários graduados que atuaram em entidades estudantis (Empresas júnior) e que hoje possuem o próprio empreendimento.

O artigo apresenta uma revisão teórica sobre empreendedorismo e suas vertentes conceituais e como as características empreendedoras podem ser estimuladas. Discute ainda o movimento de Empresas júnior, doravante denominadas de EJs, e como estas trabalham para estimularem o desenvolvimento destes estudantes. Por fim apresenta e comenta os resultados da pesquisa realizada e como as experiências que os participantes da amostra entendem que impactaram positivamente na sua carreira profissional.

O objetivo deste trabalho foi verificar se as EJs estimulam o desenvolvimento de competências empreendedoras em seus membros, sob a ótica dos mesmos, e se isso os influenciou a abrir o seu próprio negócio. Para isto foram definidos dois objetivos específicos. O primeiro foi identificar quais competências empreendedoras que as EJs estimularam em seus membros. O segundo foi descrever quais as práticas que estas utilizam para favorecerem o desenvolvimento de competências empreendedoras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### EMPREENDEDORISMO

#### **A história do empreendedorismo e as suas principais teorias.**

Pode-se dizer que o empreendedorismo está enraizado na história da humanidade, porém esta história começou a ser um foco de maior atenção durante as últimas décadas, apesar de estar sendo estudada desde o século XII. A partir do século XVIII o empreendedorismo passou a ser associado às inovações e às forças direcionadoras do desenvolvimento econômico (SOUZA; SILVEIRA; CARMO, 2016).

Santiago (2009) aduz que o empreendedorismo cria um permanente surgimento de novos produtos e serviços, descobrindo novas fontes de matérias primas e estabelece novas formas de organização. Este autor entende que o desenvolvimento da inovação e do empreendedorismo está circunscrito nas áreas de comercialização e industrialização. O espírito empreendedor não está somente ligado ao sonho, coragem ou disposição do indivíduo, mas também ao crescimento e a expansão da economia. O empreendedor visa procurar um nicho que ainda não foi explorado. Torna-se, assim, o produtor de mudanças econômicas e estimula os consumidores a criarem necessidades de novos produtos ou serviços.

Em poucas palavras, na análise de Santiago (2009) o empreendedor visa buscar um perfil diferenciado. Alguém com ideias mais radicais, inovações as quais mudam o rumo da economia. Sendo assim, o empreendedor é aquele que cria algo novo, um produto, serviço ou processo que impactará na dinâmica da sociedade onde está inserido.

Barlach (2014) afirma que é essencial para a descrição do perfil empreendedor, compreender sua necessidade de realização. Nesse sentido o empreendedorismo não estaria ligado a fatores genéticos, mas ao ambiente em que vive. O empreendedorismo seria então uma forma de realização, superação de obstáculos e criação de novos padrões comportamentais.

Para Santiago (2009), o empreendedor tem necessidade de controlar, influenciar e persuadir o ambiente em que vive com novas técnicas e processos que ainda não foram usados anteriormente naquele ambiente e, assim, fazer com que convença outros indivíduos a acreditar no que ele acha correto.

McClelland (1967), na sua obra clássica, afirma que não é preciso inovações radicais e de tamanhos gigantescos para ser um empreendedor. Entende que o empreendedorismo pode ser feito nas menores ações que apontam para características mais abrangentes do perfil dos empreendedores. Aduz que existe uma quantidade maior de empreendedores em regiões de maior crescimento econômico e, conseqüentemente, a diferença de classes sociais acaba sendo maior fator influenciador deste movimento.

Sua pesquisa aponta características empreendedoras como a iniciativa de procurar, criar e manter algo, seja no emprego ou em um modelo novo de negócio. Para ele as características pessoais determinantes são o otimismo e planejamento, especialidade funcional, moralidade de mercado, entender que negócios são feitos para realização pessoal e não para enriquecimento, racionalidade, consciência de tempo e trabalho com as próprias mãos.

Diante de tantas características que um empreendedor precisa ter, surge o questionamento se a pessoa nasce com essas características ou se ela pode desenvolvê-las (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2011). Para Filion (1991) e Rocha, Silva e Simões (2012) essas características podem ser desenvolvidas.

### **Empreendedorismo se desenvolve.**

Segundo Filion (1991), o ambiente familiar é o que mais influencia no desenvolvimento das características empreendedoras, por moldar inicialmente as ideias do indivíduo. Ele afirma que como as pessoas estão em processo constante de aprendizagem, o ambiente em que vivem se torna importante para o desenvolvimento de sua personalidade, pois interfere nas decisões e comportamentos dos mesmos.

Já Rocha, Silva e Simões (2012) acreditam que as escolas sejam as grandes responsáveis para o desenvolvimento do empreendedorismo nos alunos. Dizem que este pode ser ensinado “através de atividades de aprender fazendo (*learning by doing*)” (ROCHA; SILVA; SIMÕES; 2012, p. 79), estimulando o uso de criatividade, inovação e imaginação na criação de novos produtos e negócios.

Para Takahashi e Zampier (2011), as características empreendedoras podem ser desenvolvidas por meio do desenvolvimento de competências técnicas e pessoais. Estas se desenvolvem, pois o indivíduo está em processo constante de aprendizagem e por vivenciar diversas experiências em um ambiente dinâmico.

Neste artigo considerou-se que o desenvolvimento do perfil empreendedor pode ser estimulado por meio do desenvolvimento de competências técnicas, pessoais e de gestão, conforme Takahashi e Zampier (2011). A seguir apresenta-se e discute-se o conceito de competências.

### **DEFININDO COMPETÊNCIAS**

McClelland (1967) afirmou que competências são características que potencializam o desempenho do indivíduo em determinadas situações. Diferenciava-as em dois grupos: de aptidão e de conhecimento. Competências de aptidão são os talentos naturais, nato das pessoas, que podem ser desenvolvidos ainda mais. Já as de conhecimento estão relacionadas ao que as pessoas precisam saber para a realização de uma determinada tarefa.

Para Ferreira (2013) as competências são características profundas dos indivíduos, que podem ser representadas na motivação, traços, autoconhecimento e habilidades. Entende ainda que estas características possam ser observadas e descritas objetivamente.

Fleury e Fleury (2001) dividem competências em duas dimensões: as competências organizacionais e as dos indivíduos. As competências organizacionais são o conjunto de conhecimentos e habilidades técnicas que geram uma vantagem competitiva para a organização perante o mercado. Este *know-how* (competências) gera um valor percebido pelos clientes, dando a empresa um *status* exclusivo e positivo, de tal modo que outras empresas concorrentes não conseguem facilmente imitar este diferencial. Já as competências voltadas aos indivíduos são hábitos de trabalho e habilidades pessoais que auxiliam no alcance dos objetivos da organização como, por exemplo, a criatividade, liderança e comunicação.

Priorizou-se neste artigo a identificação das competências empreendedoras dos ex-empresários juniores, demonstradas em comportamentos e habilidades vivenciados e desenvolvidos durante suas experiências nas EJs.

Nesta sessão foi falado das diferentes visões conceituais sobre competências. A seguir, será apresentado como os indivíduos desenvolvem essas competências.

#### **Como se desenvolvem competências?**

É possível, quando se fala do desenvolvimento de competências, relacioná-las as mudanças do comportamento humano (FERREIRA, 2013) que podem ser observadas. Logo, se o

comportamento da pessoa se desenvolve ou se modifica, pode-se dizer que suas competências também se desenvolveram.

Para Fleury e Fleury (2001), as competências se desenvolvem quando o indivíduo faz uma análise introspectiva e combina os conhecimentos adquiridos com suas emoções, para que essas sejam definidas internamente como situações positivas, tensas ou negativas. Eles definem dessa forma, pois afirmam que o processo de aprendizagem e, conseqüentemente de desenvolvimento, ocorre com a formação de memórias. Os indivíduos só sabem e aplicam aquilo de que se lembram, formando assim sua identidade. A construção dessas memórias é regulada pelas emoções e sentimentos dos indivíduos, pois estas são o que motivam o aprendizado.

Lakomy (2014) afirma que neste processo ocorre a combinação de três fatores: a) os fatores comportamentais, que se relacionam com as escolhas e atos individuais; b) os fatores pessoais, que se relacionam às expectativas do indivíduo, desejos, pensamentos e crenças; c) os fatores ambientais, que são os recursos disponíveis e o ambiente físico. Para que ocorra a aprendizagem não basta apenas receber estímulos do ambiente, mas também é considerado o tipo de reação que ocorre no indivíduo, ou seja, a mudança de suas atitudes e comportamentos.

As EJs apresentam um ambiente dinâmico, conforme apresentado e discutido em sessão que se segue. Isto possibilita às pessoas vivenciarem experiências diversas, através das quais são confrontadas por desafios que as tiram da sua zona de conforto. Dessa forma, o desenvolvimento das competências empreendedoras pode ocorrer quando a pessoa reflete sobre a situação que está vivenciando, sobre seus limites atitudinais e comportamentais e, sobretudo, sobre suas escolhas. Isso as leva a encontrar soluções para os seus desafios por meio de *insights* (PILETTI; ROSSATO, 2012).

### **Competências Empreendedoras**

Takahashi e Zampier (2011) elencaram 10 competências empreendedoras, a saber: a) busca de oportunidade e iniciativa; b) persistência; c) comprometimento; d) exigência de qualidade e eficiência; e) assunção de riscos calculados; f) estabelecimento de metas; g) busca de informação; h) planejamento e monitoramento sistemáticos; i) persuasão e rede de contatos e j) independência e autoconfiança.

Lenzi et al. (2012) fizeram uma pesquisa com o intuito de identificar se essas competências empreendedoras eram percebidas no comportamento das pessoas que trabalhavam na prefeitura de Blumenau, em Santa Catarina. As competências mais evidentes foram: a) comprometimento; b) busca de informações; c) persistência; d) planejamento e monitoramento sistemático; e) persuasão e f) rede de contatos.

Outros pesquisadores que se utilizaram do mesmo referencial teórico (LIZOTE; VERDINELLI, 2014) fizeram uma pesquisa em uma empresa do ramo alimentício em Santa Catarina, com o intuito de identificar se essas competências empreendedoras eram observadas e o quanto estimulavam o intraempreendedorismo na empresa pesquisada. Concluíram que todas as 10 competências elencadas por Takahashi e Zampier (2011) podiam ser observadas no comportamento dos funcionários participantes da amostra. Agruparam essas competências em três conjuntos distintos: competências de realização, de planejamento e de poder.

No conjunto de competências de realização ficaram as competências: busca de oportunidades e iniciativas; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; persistência; e comprometimento. No conjunto de competências de planejamento, foram agrupadas: busca de informações; estabelecimento de metas; e planejamento e monitoramento

sistemáticos. E no conjunto de competências de poder, classificaram: persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança.

O Quadro 1 apresenta a classificação destas competências e os comportamentos decorrentes de cada uma:

**Quadro 1 – Competências Empreendedoras**

COMPETÊNCIAS	COMPORTAMENTOS DECORRENTES
<b>Conjunto de Realização</b>	
<b>Busca de oportunidades e iniciativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; faz as coisas antes do solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias;</li> <li>&gt; Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;</li> <li>&gt; Aproveitam oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos terrenos, local de trabalho ou assistência.</li> </ul>
<b>Conjunto de Realização</b>	
<b>Correr riscos calculados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Avaliam alternativas e calcula riscos deliberadamente;</li> <li>&gt; Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;</li> <li>&gt; Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</li> </ul>
<b>Exigência de qualidade e eficiência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato;</li> <li>&gt; Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;</li> <li>&gt; Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.</li> </ul>
<b>Persistência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Age diante de um obstáculo;</li> <li>&gt; Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;</li> <li>&gt; Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos.</li> </ul>
<b>Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para complementar uma tarefa;</li> <li>&gt; Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;</li> <li>&gt; Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.</li> </ul>
<b>Conjunto de planejamento</b>	
<b>Busca de informações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Dedicar-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;</li> <li>&gt; Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;</li> <li>&gt; Consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial;</li> <li>&gt; Estabelecimento de metas;</li> <li>&gt; Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal;</li> <li>&gt; Define metas em longo prazo, claras e específicas;</li> <li>&gt; Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.</li> </ul>
<b>Estabelecimento de Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal;</li> <li>&gt; Define metas em longo prazo, claras e específicas;</li> <li>&gt; Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis.</li> </ul>
<b>Planejamento e monitoramento sistemáticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos;</li> <li>&gt; Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais;</li> <li>&gt; Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</li> </ul>

Continua

Continuação

COMPETÊNCIAS	COMPORTAMENTOS DECORRENTES
	<b>Conjunto de poder</b>
<b>Persuasão e rede de contatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;</li> <li>&gt; Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;</li> <li>&gt; Age para desenvolver e manter relações comerciais.</li> </ul>
<b>Independência e autoconfiança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Busca autonomia em relação a normas e controles de outros;</li> <li>&gt; Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;</li> <li>&gt; Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.</li> </ul>

Fonte: Lizote e Verdinelli, 2014.

## EMPRESA JUNIOR - EJ

### Contextualizando a Empresa Junior - EJ

O conceito de EJ surgiu na França no ano de 1967, com alunos da ESSEC (*L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques Et Commerciales de Paris*) com o objetivo de colocar o aprendizado teórico aprendido na sala de aula em atividades práticas, permitindo um primeiro contato com o mundo empresarial antes da conclusão da formação acadêmica (LANZILLOTTI; MACHADO; MIRANDA, 2004).

A ideia chegou ao Brasil em 1987 através de José Carlos Chaves, diretor da Câmara de Comércio Brasil-França. Nessa ocasião foi constituída a primeira Empresa Júnior do Brasil na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 1989 (LANZILLOTTI; MACHADO; MIRANDA, 2004).

Como explicam Lanzillotti, Machado e Miranda (2004), as EJs são organizadas em forma de sociedade civil e não possuem fins lucrativos. Todo o dinheiro ganho com os projetos de consultoria é voltado para manutenção de equipamentos, investimentos em cursos e gastos administrativos. Todas as EJs estão ligadas a uma universidade e precisam contar com o respaldo técnico de pelo menos um professor apoiador.

A administração da empresa é feita pelos próprios alunos, entretanto, a estrutura física é fornecida pela universidade. O principal objetivo é o de proporcionar aos alunos situações profissionais antes mesmo de se colocarem no mercado de trabalho, situações essas que não seriam possíveis de serem vivenciadas em sala de aula (MARASSI; VOGT; BIAVATTI, 2014).

Os alunos que participam de uma EJ têm a oportunidade de realizar intercâmbio entre universidade e sociedade, uma vez que as teorias aprendidas em sala de aula serão postas em prática por meio de projetos de consultoria. O que permite realizar uma conexão direta com a idéia de que “empreendedorismo não é ciência nem arte, mas sim uma prática, sistemática e deliberada” (OLIVEIRA; RIBEIRO, 2013, p. 3).

O principal foco dos clientes das EJs são pessoas físicas e empresas de pequeno e médio porte. Eventualmente, algumas EJs mais tradicionais atendem grandes corporações devido ao baixo preço cobrado para elaboração de um projeto de consultoria e também pela qualidade prestada, já que estarão sendo orientados e supervisionados constantemente por professores universitários que possuem formação sólida e vasta experiência no mercado de trabalho.

Segundo Marassi, Vogt e Biavatti (2014) o contato mais próximo com o mercado de trabalho possibilita o desenvolvimento de competências técnicas bem como complemento ao ensinado em sala de aula. Durante o seu período de atuação na EJ, o aluno ocupa diversos cargos.

A experiência nesses cargos possibilita o desenvolvimento de habilidades como: trabalho em equipe, criação de espírito empreendedor entre outras atitudes e competências. Pressume-se que essas vivências preparam o jovem aluno para o mercado de trabalho, tornando-o diferenciado perante outros candidatos que não tiveram essas oportunidades.

As competências adquiridas durante a passagem por uma EJ, quando potencializadas, estimulam o profissional para que o mesmo seja capaz de reagir a grandes mudanças de ação e reação e lidar com grandes desafios. É importante ressaltar que as experiências vivenciadas nesse tipo de ambiente contribuirão para exercerem funções gerenciais e executivas no futuro profissional (MARASSI; VOGT; BIAVATTI, 2014).

### **Perfil dos Empresários Juniores**

Nesta sessão será tratado sobre o perfil encontrado em jovens graduandos no momento em que ingressaram em uma EJ e, se houve, quais foram as mudanças nesse perfil no momento em que sua formação universitária terminou e ingressou no mercado de trabalho.

Pesquisa feita por Dias et al. (2010) com 32 empresários juniores de 2 EJs, teve como objetivo buscar identificar as características empreendedoras comuns e relevantes desses empresários juniores das EJs pesquisadas. O estudo realizado considerou as dez principais características comportamentais do empreendedor segundo McClelland (1967), apresentadas no Quadro 1.

Os resultados obtidos indicam que “três características comportamentais mostraram-se de grande relevância para os membros das EJs: estabelecimento de metas, busca de informação e comprometimento” (DIAS et al. 2010, p.7).

Lemos, Costa e Viana (2012) também analisaram quais eram os principais valores que influenciavam os membros das EJs pertencentes a uma universidade localizada no Rio de Janeiro, a seguirem nesse ramo profissional. Puderam identificar as seguintes competências: estimulação, autossuficiência, realização, poder e hedonismo.

A partir dos resultados encontrados esses pesquisadores concluíram que os entrevistados podem ser divididos em dois grupos. Os que estão abertos às mudanças (autossuficiência e estimulação) e os que buscam autoaperfeiçoamento (hedonismo, realização e poder). Entretanto, segundo os autores da pesquisa, é arriscado generalizar o debate, já que várias gerações podem estar inseridas dentro de um mesmo grupo geracional, ou seja, diversas faixas etárias convivendo juntas dentro de um mesmo ambiente.

Marassi, Vogt e Biavatti (2014) realizaram outra pesquisa junto a 11 alunos da CAMPE Consultoria Júnior, situada na cidade de Juiz Fora, Minas Gerais (MG) e que engloba alunos de Administração, Economia e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora. O objetivo dessa pesquisa foi o de detectar na percepção de egressos, características empreendedoras em comum influenciadas pela EJ em sua carreira profissional.

Para atenderem aos objetivos da pesquisa, esses autores classificaram 11 características pessoais em 4 competências empreendedoras, como mostra o Quadro 2.

**Quadro 2: Características De Empreendedorismo**

<b>Motivações Empreendedoras</b>	<b>Competências Psicológicas</b>	<b>Competências Sociais</b>	<b>Competências de Gestão</b>
Desejo de Independência; Motivação Econômica.	Inteligência Emocional; Resiliência; Capacidade de Inovação.	Capacidade de Comunicação e Persuasão; Capacidade para desenvolver redes sociais.	Capacidade para Mobilizar Recursos; Visão; Capacidade para Liderar; Autoeficácia empreendedora.

Fonte: Marassi, Vogt e Biavatti, 2014, p.9.

Análise dos resultados possibilitou afirmarem que as características empreendedoras que se sobressaíram nos entrevistados foram “inteligência emocional, visão, resiliência e capacidade de comunicação e persuasão” (MARASSI; VOGT; BIAVATTI, 2014, p.14). Características como capacidade de mobilizar recursos e motivação econômica não foram encontradas.

Oliveira e Ribeiro (2013) realizaram pesquisa com a finalidade de identificar os traços de empresários juniores e seus perfis empreendedores. Ela foi dividida em três etapas. A primeira com o objetivo de identificar o perfil do empresário júnior. A segunda foi entender a motivação ou não para empreender e, por fim, a terceira buscou verificar características do perfil empreendedor.

A amostra desta pesquisa foi composta por 67 respostas válidas obtidas no questionário aplicado junto a alunos da região sul e sudeste do Brasil (Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul), além de alunos do estado da Bahia. Vale ressaltar que 83% dos respondentes são do RS (Rio Grande do Sul).

A análise dos resultados permitiu identificar que a idade média dos entrevistados era de vinte dois anos e meio, e que, em média, os acadêmicos ingressaram na EJ durante os primeiros semestres do curso. Os juniores davam entrada na EJ como *trainee* e posteriormente tinham a chance de se candidatarem a cargos de gestão. Já o tempo médio de permanência dentro da EJ era de 7 a 24 meses.

A segunda etapa da pesquisa apontou que 53 dos 67 entrevistados não empreenderam após sua saída da EJ, representando 79% da amostra. Entretanto, 84% já cogitaram a hipótese de abrirem um negócio próprio, cumprindo com o propósito do Movimento Empresa Junior (MEJ) e da EJ, o qual é fomentar o empreendedorismo nas pessoas.

A terceira etapa buscou verificar características empreendedoras definidas por McClelland (1967) nos empresários juniores. Os resultados apontaram que uma das características dos empreendedores pesquisados é a capacidade de planejamento, característica muito presente nos empresários juniores quando colocados à prova em cargos de gerência ou em coordenação de projetos. Outra característica foi a maneira de lidar com o fracasso, isto é, agir com precisão mesmo diante das dificuldades da caminhada empreendedora. Os pesquisadores concluíram que para 40% dos pesquisados, o fracasso é uma “oportunidade de aprendizado”. Em seguida, 29% afirmaram que buscavam medidas de prevenção para que o mesmo erro não fosse cometido duas vezes.

No Quadro 3 são apresentadas as principais características empreendedoras encontradas nos membros das EJs que participaram das pesquisas mencionadas anteriormente.

**Quadro 3: Resumo das Pesquisas Apresentadas Anteriormente**

Artigo	Autor	Pesquisa realizada	Informações complementares	Resultado
Características comportamentais empreendedoras relevantes e comuns: Um estudo com os alunos membros de duas empresas juniores	Dias et al. (2010)	Realizada com 32 empresários juniores de 2 EJs. Teve como objetivo buscar identificar as características empreendedoras comuns e relevantes desses empresários juniores.	Foram utilizadas as dez características empreendedoras de McClelland	Identificaram três características comportamentais: estabelecimento de metas, busca de informação e comprometimento.
Empregabilidade e inserção profissional: expectativas e valores dos participantes de empresas juniores	Lemos, Costa e Viana (2012)	Analisaram quais eram os principais valores que influenciavam os membros das EJs pertencentes a uma universidade localizada no Rio de Janeiro.	Os alunos foram divididos em dois grupos: o grupo com abertura à mudança e o grupo autosuficiente	Identificaram as seguintes competências: estimulação, autossuficiência, realização, poder e hedonismo.
Experiência em empresa júnior na formação acadêmica e as características empreendedoras na carreira profissional	Marassi, Vogt e Biavatti (2014)	O objetivo dessa pesquisa foi o de detectar na percepção de egressos, características empreendedoras em comum influenciadas pela EJ em sua carreira profissional.	Os autores classificaram onze características e as dividiram em quatro competências empreendedoras	As características empreendedoras que se sobressaíram: inteligência emocional, visão, resiliência e capacidade de comunicação e persuasão.
A empresa júnior e a formação de empreendedora	Oliveira e Ribeiro (2013)	A finalidade de identificar os traços de empresários juniores e seus perfis empreendedores	Utilizaram os conceitos abordados por McClelland como base para fundamentar a pesquisa	Os resultados apontaram as seguintes características: a capacidade de planejamento, maneira como lidam com o fracasso e agir com precisão.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

O Quadro 3 possibilita uma visão geral das pesquisas apresentadas nessa sessão. Concluiu-se que generalizar o resultado de que EJ é capaz de formar empreendedores é precipitado, uma vez que em uma mesma organização encontram-se pessoas de diferentes faixas etárias, culturas e também o fato de que nem todas possuem influência direta de algum empreendedor, seja familiar ou não. Como disseram Marassi, Vogt e Biavatti (2014), o ambiente em que a pessoa convive possui grande importância no desenvolvimento do perfil empreendedor. Entretanto, é possível perceber que a EJ tem a capacidade, devido ao ambiente que o jovem se encontra, de estimular o desenvolvimento de competências e características empreendedoras, como demonstradas por Oliveira e Ribeiro (2013) como a capacidade de estabelecer metas e comprometimento.

No presente artigo, foram utilizadas como base principal para estudo da amostra pesquisada as características empreendedoras sintetizadas por Lizote e Verdinelli (2014), apresentadas no Quadro 1.

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados na realização da presente pesquisa.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Trata-se de uma pesquisa que priorizou o método qualitativo de investigação, de caráter exploratório, por tratar-se de uma análise de indicadores subjetivos. Os estudos que utilizam uma metodologia qualitativa podem analisar a interação entre variáveis, classificar e compreender processos dinâmicos que acontecem em meios sociais e até mesmo possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Essa pesquisa intentou entender como as EJs estimulam o desenvolvimento de competências empreendedoras em seus membros e o impacto que isso tem causado em suas carreiras profissionais. O objetivo geral foi identificar e analisar as características empreendedoras de alunos que atuaram nas EJs pesquisadas e como isso afetou a motivação/vontade do ex-empresário júnior na hora da criação de empreendimento. Para atingir este objetivo, foram definidos dois objetivos específicos. O primeiro foi identificar quais competências empreendedoras são estimuladas nos estudantes pelas EJs, sob a ótica dos mesmos. O segundo foi identificar quais as práticas aplicadas pelas EJs que estimularam o desenvolvimento das competências empreendedoras.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi entrevista semiestruturada, com perguntas abertas e fechadas. O roteiro das questões foi dividido em duas partes. A primeira tinha o objetivo de conhecer o entrevistado, coletar informações sobre o histórico escolar, familiar, negócio que empreende e motivações que os levaram a participar das EJs. A segunda parte da entrevista foi composta por indagações voltadas para a identificação das competências empreendedoras e as práticas utilizadas nas EJs.

As entrevistas foram gravadas, com a permissão dos entrevistados e transcritas. Todas as entrevistas foram presenciais, dentro da cidade de São Paulo, com duração média de 45 minutos.

### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta sessão é apresentada a amostra que compôs esta pesquisa, os dados coletados das entrevistas que foram realizadas, as análises referentes aos objetivos da pesquisa e, por fim, as considerações finais.

#### **Caracterização da amostra**

Para atingir os objetivos da pesquisa, foram entrevistados sete ex-membros de EJs, que possuem o próprio empreendimento. Cada um dos entrevistados exerceu diferentes funções dentro das EJs e permaneceram nela por tempo diversificado. Todos atuaram em entidades do ramo de consultoria empresarial. Essas EJs estão localizadas na capital de São Paulo e os seus escritórios são das seguintes instituições de ensino: Fundação Getúlio Vargas, Instituto Mauá de Tecnologia e Universidade Presbiteriana Mackenzie.

A escolha da amostra foi definida pelos seguintes critérios:

1. Ter completado ao menos uma experiência dentro de uma EJ. Essas empresas deveriam ser reconhecidas pela Confederação Brasileira de EJs;
2. Estar atuando no próprio empreendimento, independente do ramo do empreendimento e independentemente do seu tempo de atuação;
3. A amostra foi definida por conveniência de acordo com o *networking* dos pesquisadores.

Apesar de todos os respondentes terem passado pelo mesmo tipo de entidade estudantil e por estarem trabalhando no próprio empreendimento atualmente, os perfis dos entrevistados são

bem diferentes. Enquanto empresários juniores, cada entrevistado passou por experiências distintas e teve diferentes planos de carreira.

As EJs selecionadas possuem culturas organizacionais diferentes entre si. Isso pode ser observado pelos tipos de cargos existentes, temporalidade na ocupação de cada cargo e até mesmo pelas regras de permanência nas EJs. Por exemplo, enquanto que na EJ Mackenzie Consultoria os membros podem permanecer por apenas dois anos, o tempo de permanência na Mauá Junior e EJ Fundação Getúlio Vargas é indeterminado. Outra diferença que pode ser percebida é o fato de que os cargos de diretoria da EJ Mackenzie Consultoria durar seis meses, enquanto que na Mauá Junior e na EJ da fundação Getulio Vargas, ter uma durabilidade de um ano.

Pode ser observado também que cada entrevistado iniciou seu empreendimento em diferentes momentos da vida. Alguns abriram o seu próprio negócio enquanto realizavam a formação do ensino superior. Outros abriram o próprio negócio assim que se formaram. Já outros possuem o próprio negócio enquanto trabalham em um emprego fixo e outros abriram o próprio negócio após um momento de experiência de mercado.

## **ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS**

### **Busca de Oportunidades e Iniciativas**

A competência Busca de Oportunidades e Iniciativas foi identificada em todos os entrevistados. Os entrevistados relataram que as práticas das EJs os estimularam a tomar consciência dessa competência por meio de um exercício de autoconhecimento e reflexão.

Por exemplo, para o entrevistado sete, a experiência de ter realizado um projeto de consultoria para duas clientes, que também eram empreendedoras, o fez tomar consciência desta competência. Este afirmou que:

[...] na EJ eu fui fazer um projeto de mercadologia e não tinha nem tido aula ainda sobre pesquisa. Eu fui pesquisar, fui aprendendo na marra. [...] mas essas experiências de bater a cara, fazer as coisas sem nem saber [ou sem conhecer o mercado] deram uma força boa para [eu] começar em um setor que não conhecia nada.

Não foi possível confirmar se as EJs desenvolveram esta competência nos entrevistados, com exceção do entrevistado um. Este afirma ter desenvolvido a Busca por Oportunidades e Iniciativas, uma vez que os colaboradores da EJ constantemente incentivavam as pessoas a serem mais pró-ativas e a fazerem as coisas antes do solicitado: “Na júnior eles sempre falavam para sermos proativos”. Porém, o fato de as EJs proporcionarem um ambiente dinâmico aos seus membros é que possibilitou aos outros entrevistados apresentarem esta competência.

Diante da observação dos resultados da amostra, pode-se inferir que as EJs estimulam a competência Busca de Oportunidades e Iniciativas, como afirmado por Marassi, Vogt e Biavatti (2014).

### **Correr Riscos Calculados**

A experiência de ser um empresário júnior oferece a oportunidade de desenvolver a competência de correr riscos calculados desde a avaliação de riscos em seus projetos, até mesmo na tomada de decisão para assumir novas responsabilidades como cargos de liderança ou qualquer outra prática interna.

De qualquer maneira, apenas três entrevistados apresentaram o desenvolvimento desta competência e, em dois deles, o aprendizado se deu em cargos de comando, como no caso dos entrevistados três e quatro. Já para o entrevistado dois, o aprendizado foi por projeto.

Para os entrevistados três e quatro, o desenvolvimento desta competência ocorreu durante decisões de alto impacto que tiveram que tomar enquanto líderes da EJ. No caso do entrevistado três, enquanto presidente da EJ Mackenzie Consultoria teve que criar novas estratégias para corte de custos e novas fontes de receita para a empresa superar o contexto de crise econômica que o país estava vivenciando naquele período. Já o entrevistado quatro, enquanto diretor de desenvolvimento de pessoas teve que tomar decisões imediatas para superar um problema que colocou a imagem da EJ em risco, por conta de um planejamento em que o risco não foi calculado. Já o entrevistado dois assumiu uma situação de risco moderado quando teve que simular um casamento com uma das colaboradoras da EJ para conseguir participar de uma degustação de doces, com o propósito de obter informações para o andamento do projeto.

O fato de assumir responsabilidades, tendo pouca experiência profissional, faz com que os ex-empresários juniores se coloquem em situações de riscos para conseguir concluir suas tarefas, seja para finalizar um importante projeto de consultoria empresarial ou tomar decisões de impacto quando em cargos de liderança.

Essas constatações possibilitam a inferência de que as EJs pesquisadas estimularam a competência Correr Riscos Calculados, desenvolvendo, assim, competências de realização, conforme sintetizado por Lizote e Verdinelli (2014).

#### **Exigência de Qualidade e Eficiência**

Para esta competência, apenas dois entrevistados mencionaram experiências que puderam caracterizar essa competência, a saber: os entrevistados três e cinco. Para estes, a exigência de qualidade e eficiência estão relacionadas ao desenvolvimento pessoal e profissional dos membros de uma EJ. O entrevistado três enquanto presidente reformulou a metodologia de treinamento e desenvolvimento da empresa, pois por conta do corte de custos que a empresa estava passando, poderia acontecer de os colaboradores não terem os treinamentos oferecidos quando decidiram prestar o processo seletivo da empresa. O entrevistado cinco, na posição de *trainee*, mostrou uma ausência de gestão de seu líder, que acabou impactando na motivação da equipe, fazendo com que os outros consultores não se empenhassem tanto no trabalho que realizavam. Foi a partir dessa experiência que ele percebeu a importância de fazer as coisas de maneira diferente e mais eficiente, para evitar futuros problemas similares.

Considerando os exemplos citados, pode-se deduzir que os entrevistados desenvolveram de fato esta competência na EJ. Esta afirmação se faz pelo fato dos entrevistados terem passado pelo processo de aprendizado, como afirma Fleury e Fleury (2001), o desenvolvimento de competência empreendedora ocorre quando o indivíduo reflete a situação que está vivenciando, e em seguida encontra a solução de seus problemas por meio de *insights* (PILETTI; ROSSATO, 2012).

#### **Persistência**

Para esta competência, apenas três entrevistados apresentaram vivências concretas: os entrevistados três, quatro e seis.

Os entrevistados três e quatro relataram situações relacionadas à gestão de pessoas. Assumiram a responsabilidade pelas entregas de resultados e se propuseram a desenvolver competências em seus liderados para capacitar melhor suas equipes e facilitar o atingimento das metas. Já o entrevistado seis explicou que o estímulo para o desenvolvimento dessa competência estava relacionado à estratégia. Este, enquanto diretor queria implantar um projeto que estava alocado em outra área. O diretor da outra área não queria ceder o projeto, logo, para atingir o seu objetivo, precisou mudar de estratégia e utilizar a força deliberativa do conselho da EJ para que sua proposta fosse aprovada.

A análise desses depoimentos não permite inferir que a EJ desenvolveu de fato esta competência. Porém, o ambiente dinâmico de aprendizagem que esta proporciona, permitiu a esses entrevistados apresentarem tal competência. Como afirmado por Marassi, Vogt e Biavatti (2014), as competências estão ligadas às reações do indivíduo ao encarar situações complexas e desafios em seu dia a dia de trabalho.

### **Comprometimento**

Foi percebido que a competência de comprometimento é estimulada quando o empresário júnior se sente responsável de sua entrega de resultados. Esta vivência está vinculada ao nível de emponderamento que recebe.

Dos sete entrevistados, apenas o entrevistado um não apresentou um desenvolvimento relevante desta competência e, coincidentemente, foi o entrevistado que teve a experiência mais curta (seis meses) na EJ. Apesar de o entrevistado ter gostado de sua experiência, e ter abandonado a EJ por problemas pessoais, em nenhum momento mostrou fazer um sacrifício pessoal ou um grande esforço para completar uma tarefa.

Os entrevistados dois e sete relacionaram o desenvolvimento desta competência com os desafios de aprendizados em seus projetos, os quais precisaram aprender o que não sabiam e conseguiram satisfazer seus clientes. Apesar destes entrevistados não estarem em um cargo de liderança, o sucesso do projeto dependia do empenho deles, o que despertou o sentimento de pertencimento e comprometimento com as metas e objetivos da EJ.

Os entrevistados três e seis relacionaram o comprometimento com o desejo da ascensão de cargo. Para que pudessem conquistar o merecimento da ascensão, se doavam para a EJ e faziam sacrifícios pessoais para se destacarem.

Já os entrevistados quatro e cinco, vincularam o estímulo do comprometimento com a experiência da equipe. Afirmam que o líder tem a responsabilidade de desenvolver e engajar a equipe e conectar o propósito de cada membro com resultados voltados à EJ. Quando o propósito pessoal da equipe está conectado com o propósito da organização, este se compromete com os desafios que encontram.

Portanto, pode-se deduzir que na amostra estudada os resultados dividem-se em três grupos no desenvolvimento desta competência. A primeira observação possível de ser feita é que a participação em projetos nos quais os consultores não possuem conhecimento gera a necessidade de buscarem informações, estudarem e se inteirarem sobre o assunto para que possam gerar os resultados esperados. Em seguida, ressalta-se que envolver-se em projetos pessoais e profissionais, como o desejo de ascensão na empresa, leva à necessidade de se preparar para situações futuras, assim como gerar bons resultados no presente, sempre visando o objetivo a ser alcançado. Por fim, a terceira observação diz respeito ao comprometimento dos juniores com as próprias equipes de trabalho, uma vez que os líderes buscam capacitar cada vez mais suas equipes para que os objetivos sejam cumpridos.

É possível inferir, a partir das análises dos resultados das entrevistas, que o desenvolvimento da competência Comprometimento é uma das que se sobressaltam em relação às outras, como afirmado no trabalho de Marassi, Vogt e Biavatti (2014).

### **Busca de Informações**

Essa competência foi apresentada em apenas quatro dos entrevistados. Fizeram-se presentes na pesquisa devido ao fato dos entrevistados que entraram na empresa não saberem realizar certas atividades, portanto, foram colocados em situações em que precisaram pesquisar e procurar informações para concluí-las. O desenvolvimento pela Busca de Informações deve-se a criação de um novo cenário que sempre era apresentado aos membros, o que gerava a necessidade de estudarem sobre o ramo em que iam atuar.

A competência Busca de Informações está relacionada à dedicação que o membro possui em obter informações de clientes, estabelecer metas e objetivos que são desafiantes e que tem significado pessoal. Nos exemplos dados pelos entrevistados foi percebido que há uma forte relação entre a competência Busca de Informações e comprometimento. Para que o membro se dedique as suas metas e entregas de resultados, este precisa estar comprometido com a empresa.

Foi possível observar que o ambiente organizacional influenciou diretamente no comportamento dos empresários juniores a buscarem informações. Esta situação confirma as idéias de Oliveira e Ribeiro (2013) quando afirmam que as EJs influenciam os jovens a desenvolverem competências empreendedoras, já que o ambiente organizacional com que convivem influencia no comportamento dos mesmos.

### **Estabelecimento de Metas**

O estímulo desta competência foi identificado em cinco entrevistados de forma relevante: os entrevistados um, dois, três, quatro e seis.

Os entrevistados um, dois e seis, disseram que elaboravam as metas dos projetos com recursos estratégicos necessários que os ajudassem na realização do trabalho. Falaram da elaboração de cronogramas de planejamento para o cumprimento das atividades. Já os entrevistados três e quatro, elaboravam as metas dos seus projetos como se fossem objetivos pessoais. O entrevistado três tinha o intento de conseguir destaque em todas as funções que assumia. Já o entrevistado quatro, tinha um foco pessoal de desenvolver um membro de sua equipe.

Percebe-se que estabelecimento de metas é uma prática recorrente e importante para as EJs pesquisadas. Porém, apenas os entrevistados um e dois afirmam ter desenvolvido esta competência, pois disseram receber estímulos durante a experiência no exercício das atividades nas EJs. Já os outros entrevistados apenas apresentaram a competência, por conta do ambiente dinâmico que favorece sua vivência.

A competência Estabelecimento de Metas é uma das que compõem o conjunto das competências demonstradas por Lizote e Verdinelli (2014).

### **Planejamento e Monitoramento. Sistemáticos**

Essa competência foi identificada somente em três entrevistados. Os entrevistados um e dois, afirmaram que foram estimulados a planejar e se organizar melhor em situações específicas durante suas experiências para conseguirem lidar com uma grande quantidade de atividades e para dividirem suas tarefas entre projetos de consultoria e iniciativas de área. Já o entrevistado três mostrou possuir esta competência previamente e a estimulou em seu diretor financeiro, que precisava realizar suas entregas de resultados sem estar presente fisicamente na empresa, o que exigia uma organização pessoal mais acurada.

A análise dos resultados da amostra permite inferir que o desenvolvimento desta competência não se apresentou de forma relevante para os entrevistados, apesar de ser uma prática

presente no dia a dia das EJs. Foi percebido também, que o aprendizado desta competência não é didático, ou seja, os entrevistados apresentaram este desenvolvimento por meio da prática, como afirmam os autores Rocha, Silva e Simões (2012), sobre a metodologia do aprender fazendo.

### **Persuasão e Rede de Contatos**

Na presença de muitos projetos, seja interno ao desenvolvimento da empresa, como externos para a entrega de resultados, os ex-empresários juniores pesquisados afirmaram serem estimulados a utilizarem sua rede de contatos para adquirirem novos conhecimentos, para trazerem palestrantes ou aplicarem *workshops* na empresa.

Não foi possível identificar, na análise dos resultados, se Persuasão foi uma competência estimulada na EJ. Para Rede de Contatos, todos os entrevistados mostraram que a EJ é um local para a construção de *networking*, porém não foi possível identificar se essa competência foi desenvolvida pela EJ ou se é uma simples consequência da vivência organizacional.

### **Independência e Autoconfiança**

Essa competência foi apresentada por três entrevistados. Ao analisar os dados, percebeu-se que essa competência foi amplamente estimulada pelas EJs pesquisadas, uma vez que, mesmo com pouco tempo de empresa, um associado é responsável por diferentes atividades e funções, como passar treinamentos, apresentar propostas e participar de projetos de consultoria e realizar reuniões com clientes. São essas experiências que ensinam aos membros a terem mais autoconfiança e a defender seus objetivos. Para o entrevistado um, a EJ o ensinou como convencer as outras pessoas e a investir em sua ideia, além de ter desenvolvido a habilidade de falar em público. Mais uma vez, o sentimento de pertencimento se mostra presente, contribuindo para que os associados sejam protagonistas da transformação e de seu próprio aprendizado.

Independência e autoconfiança também foram encontradas nas pesquisas realizadas por Marassi, Vogt e Biavatti (2014).

## **PRÁTICAS UTILIZADAS PELAS EJs QUE ESTIMULARAM O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS.**

Foi possível identificar algumas práticas que as EJs abordam e que proporcionam o desenvolvimento de competências empreendedoras nos seus associados. Dentre todas as práticas mencionadas pelos entrevistados, as que mais se destacaram foram: desenvolvimento de projetos de consultoria, responsabilidade por cargos e participação em treinamentos e participação em *workshops*.

A realização de projetos de consultoria foi a prática mais apresentada na amostra. Todos os entrevistados fizeram parte de pelo menos um projeto de consultoria durante seu período de trabalho na EJ. Os projetos desenvolvidos eram voltados para organizações privadas, para a própria universidade, como também para a própria EJ (projetos internos).

Por repetidas vezes os entrevistados mencionaram que foram estimulados a saírem de suas zonas de conforto, já que em muitas das situações relatadas os mesmos não tinham conhecimento ou informações necessárias para prosseguir com o projeto, visando atender as expectativas dos clientes e respeitando os valores das EJs. Para isso, foi necessário que os entrevistados buscassem informações além das que foram ensinadas em sala de aula.

Ao lidarem com esses clientes, relataram precisar desenvolver uma postura profissional e criar também uma postura flexível para que pudessem lidar com as pressões de entrega de resultados que recebiam.

Nem sempre isto é possível, como a experiência que foi relatada pelo entrevistado cinco. Disse que gerenciava um projeto em que o cliente exigia uma entrega de resultados dentro de um prazo que não seria possível por conta de falta de informações sobre o público que estava lidando. Por medo de se impor e tentando ser flexível para com a solicitação do cliente, aceitou as exigências feitas e, como consequência, o projeto acabou sendo prejudicado. Ter tido essa experiência o fez aprender que em muitas situações é preciso impor limites aos seus clientes para que o trabalho seja cumprido com qualidade.

Além dos projetos, alguns entrevistados tiveram a oportunidade de ocupar cargos superiores ao de *trainee*, principalmente para os cargos de diretoria e presidência. Ficou evidenciado na análise dos resultados da amostra que os entrevistados mostraram ter uma melhora na visão global estratégica no momento de conduzir a EJ, seja na busca de orientação com tutores, conselhos com professores e também profissionais do mercado. Outra situação, relatada por um ex-presidente júnior de uma das EJ, foi à necessidade de tomar decisões em momentos de crises, como criar planos de contingência para que nenhum colaborador fosse prejudicado, mesmo que houvesse a necessidade de paralisar as operações, como buscar outras fontes de treinamento.

Portanto, percebe-se que há uma tendência nos entrevistados que assumiram cargos gerenciais como diretoria e presidência de desenvolver habilidades como liderança de pessoas, boa comunicação e relações humanas, ao mesmo tempo em que mantém postura e profissionalismo, assim como a habilidade de tomada de decisões que visam o bem maior da empresa. Vale lembrar que não é necessário assumir cargos de gestão para desenvolver essas competências.

Sobre participar ou ministrar treinamentos, apenas dois entrevistados relataram ser uma prática que auxilia no desenvolvimento de competências empreendedoras. Segundo o entrevistado um, a participação em treinamento de vendas o ajudou com o desenvolvimento de sua autoconfiança para apresentar projetos e inclusive para vender suas ideias. Outra situação relatada também pelo entrevistado um, foi um *workshop* de empreendedorismo que sua EJ organizou apenas para atender aos colaboradores. Essa iniciativa da EJ o inspirou a abrir o seu próprio negócio.

Além de aprender com os treinamentos, os ex-empresários juniores também foram empoderados a ministrar treinamentos. O entrevistado cinco relata que sua experiência em tutoria de treinamentos foi uma experiência muito diferente de quando estava na gestão de um projeto dessa natureza. Disse ter aprendido muito por estar lidando com pessoas diferentes, o que lhe trouxe uma grande satisfação. Afirmou que aprendeu

“a lidar bastante com aquelas pessoas. Era um público jovem e com bastante potencial. É bem interessante lidar com uma equipe de alto potencial. É diferente de lidar com um time que você tem que estimular e provocar sempre. Um time que você tem quase que correr atrás. É bem interessante lidar com isso, o que eu aprendi eu não tenho palavras”.

De modo geral, treinamento é uma prática presente no dia a dia dos ex-empresários juniores. A análise dos resultados da amostra possibilita inferir que os entrevistados se desenvolveram tanto participando dos treinamentos, como também ministrando treinamentos para outros.

Diante das experiências coletadas nas entrevistas e pelas práticas relatadas, pode-se deduzir sobre a importância de um ambiente empresarial dinâmico para o desenvolvimento de competências empreendedoras. Como afirmado por Takahashi e Zampier (2011), as competências

se desenvolvem, pois o indivíduo está em processo constante de aprendizagem por vivenciar diversas experiências.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo priorizou dois objetivos específicos que nortearam a coleta e a análise dos resultados. É possível considerar dois aspectos quanto ao primeiro objetivo. O primeiro é que as EJs pesquisadas conseguiram proporcionar o estímulo de todas as competências empreendedoras sintetizadas por Lizote e Verdinelli (2014) nos estudantes que participaram ativamente das suas atividades, exceto as competências Persuasão e Rede de Contatos. O segundo aspecto diz respeito às competências identificadas como mais presentes encontradas na amostra pesquisada, que são: Busca de Oportunidades e Iniciativas, Comprometimento, Busca de Informações, Estabelecimento de Metas, e Independência e Autoconfiança.

Para que o membro da EJ tenha uma participação ativa nas atividades organizacionais, é preciso que este conecte seus objetivos pessoais com o trabalho que realiza. Esta conexão ocorre no momento em que o membro da EJ faz uma reflexão pessoal sobre os desafios que poderá enfrentar, ou que já tenha enfrentado. Isto possibilitará o surgimento de *insights* para atender as demandas e as decisões que deverá tomar diante desses desafios.

Outra relação percebida foi que a EJ não necessariamente desenvolve as competências empreendedoras nos seus membros, mas fornece um ambiente dinâmico para o desenvolvimento destas. Para os membros que já possuem determinadas competências empreendedoras, acabam manifestando-as como decorrência da sua vivência neste ambiente. Já para os membros que não possuem estas competências, os mesmos tendem a desenvolvê-las com os estímulos do ambiente e das práticas empresariais. Porém, no momento em que os membros saem das EJs, por não receberem mais constantemente esses estímulos, as competências que foram desenvolvidas podem entrar em desuso. Logo, as competências empreendedoras dependem de estímulos constantes do ambiente, para que as pessoas possam de fato apresentá-las.

Para o segundo objetivo específico foi identificado à utilização das seguintes práticas para o desenvolvimento das competências empreendedoras: realização de projetos de consultoria, assumir funções específicas ou cargos de liderança e participação em treinamentos e *workshops*.

As práticas relacionadas ao “aprender fazendo” (projetos de consultoria empresarial e assumir cargos de responsabilidade) foram identificadas como as mais relevantes ao desenvolvimento de competências empreendedoras, em contraste com a participação de treinamentos e *workshops*, onde a abordagem é muito mais passiva do que ativa.

A exposição dos membros das EJs a essas práticas possibilitou que os mesmos fossem colocados em situações de conflitos para entregarem resultados com qualidade e que pudessem satisfazer seus clientes. Mas o principal é o fato de que essas práticas forçam os membros a conhecerem mais a si mesmos e estas os levaram a ter que trabalhar em equipe, desenvolver comportamento adaptativo e flexível para lidar com clientes internos ou externos, bater metas e a refletir sobre o seu objetivo na EJ. Essa reflexão pessoal alavanca o desenvolvimento das competências empreendedoras.

Por fim, pode-se afirmar que as EJs estimulam o desenvolvimento de competências empreendedoras em seus membros, porém não necessariamente os estimulam a abrirem o próprio negócio. Os próprios entrevistados afirmaram que outros motivos fora das EJs, como familiares e experiências no mercado de trabalho, os fizeram abrir o próprio empreendimento, mas as experiências que tiveram nas EJs os prepararam para atuar no mercado de trabalho.

### **Limitações e Recomendações para Futuras Pesquisas**

A amostra que compôs este artigo foi formada por sete ex-empresários juniores e o estudo se limitou a apenas EJs de universidades particulares dentro da cidade de São Paulo. Para a continuação desta pesquisa, recomenda-se um aumento da quantidade da amostra e ampliação desta pesquisa para universidades públicas e de outras localidades do país.

### **REFERÊNCIAS**

- AMARAL, D. J.; NASSIF, V. M. J. ; CLOVIS, Cerreto Pinto ; SOARES, M. T. R. C. . Formar empreendedores: é missão da universidade?. **Educação Brasileira**, v. 32, p. 15-35, 2010.
- BARLACH, L. Comportamento Empreendedor: Um Estudo Empírico Baseado no Referencial de McClelland. **Revista de carreiras e pessoas**, São Paulo, v. 4, n.3, p.272-280, set./out./nov./dez., 2014.
- DIAS, T. R. F. V. et al. Características Comportamentais Empreendedoras Relevantes e Comuns: Um Estudo com os Alunos Membros de Duas Empresas Juniores. In: **XIII SEMEAD Seminários de Administração FEA/USP, São Paulo**. XIII SEMEAD - Sustentabilidade Ambiental nas organizações, 2010.
- FERREIRA, J. **Gestão de RH por Competência e a Empregabilidade**; Campinas - SP, Editora Papirus, 2013, p. 125-158.
- FILION, L.J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, nº 3, 1991, p. 63 – 71.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência; **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2001, p. 183-196.
- LAKOMY, A. M. **Teorias Cognitivas da Aprendizagem**. Editora Intersaberes, v. 1, 2014.
- LANZILLOTTI, R.S.; MACHADO, G; MIRANDA, M. Empresa Junior: criação, divulgação e maturação. In: **Revista Brasileira Extensão Universitária**, v. 2, n. 2, p. 110-113, 2004.
- LEMO, A. H. C.; COSTA, A. M.; VIANA, M. D. A. Empregabilidade e inserção profissional: expectativas e valores dos participantes de empresas juniores. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 1, p. 91-104, 2012.
- LENZI, F. C.; MACCARI, E. A.; MARTENS, C. D. P.; RAMOS, F.: O Desenvolvimento de Competências Empreendedoras na Administração Pública: Um Estudo Com Empreendedores Corporativos na Prefeitura de Blumenau, Santa Catarina. **Gestão & Regionalidade**, vol. 28, nº 82, p. 117 – 130, 2012.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.: Competências Empreendedoras: Um Estudo Com Funcionários Administrativos de uma Empresa do Ramo Alimentício. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio De Janeiro, v. 8, nº1, 2014, p. 164-182.
- MARASSI, R; VOGT, M; BIAVATTI, V. A experiência em empresa júnior na formação acadêmica e as características empreendedoras na carreira profissional. **VIII EGEPE**, Goiânia, 2014.
- MCCLELLAND, D. C. *The Achieving Society*. Princeton, N.J., Van Nostrand 1967.
- OLIVEIRA, J; RIBEIRO, F. A empresa júnior e a formação de empreendedores. **XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas e 30ª Conferência da IASP**, Recife, 2013.

PILETTI, N.; ROSSATO, S. M. **Psicologia da Aprendizagem: da teoria do condicionamento ao construtivismo**. Editora Contexto, 1ª.ed, São Paulo, 2012.

Portal Brasil. Número de brasileiros com graduação cresce 109,83% em 10 anos. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2012/05/numero-de-brasileiros-com-graduacao-cresce-109-83-em-10-anos>> Acessado em 22 de Nov. de 2015

ROCHA, A.; SILVA, M. J.; SIMÕES, J. Intencções empreendedoras dos estudantes do ensino secundário. **Economia Global e Gestão**, v. 17, nº Especial Lisboa, 2012, p. 77-97.

SANTIAGO, E. G. Vertentes Teóricas sobre Empreendedorismo em Schumpeter, Weber e McClelland: Novas Referências para a Sociologia do Trabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Ceará, v.40, n.2, p.87-103, 2009.

SOUZA, R. S.; SILVEIRA, A.; CARMO, H. M. O. Educação para o empreendedorismo: estudo em universidades federais de Mato Grosso do Sul. **Encontro de estudos sobre empreendedorismo e Gestão de pequenas empresas**. Passo Fundo, RS. Março de 2016.

TAKAHASHI, A. R. W.; ZAMPIER, M. A. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos EBAPE. BR**, v.9, Edição Especial, artigo 6, Rio de Janeiro, 2011, p. 564-585.