

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

**KAYNAN MARIZ RODRIGUES SILVA**

O PAPEL DA EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO DA UPFB NO  
DESENVOLVIMENTO DE CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS EM SEUS  
PARTICIPANTES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO PESSOA – PB  
2013

KAYNAN MARIZ RODRIGUES SILVA

O PAPEL DA EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO DA UPFB NO  
DESENVOLVIMENTO DE CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS EM SEUS  
PARTICIPANTES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do SESA – Serviço de Estágio Supervisionado em Administração do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup>. Kátia Virgínia Ayres

JOÃO PESSOA - PB  
2013

## FICHA CATALOGRÁFICA

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586p Silva, Kaynan Mariz Rodrigues.

O papel da Empresa Júnior de Administração da UFPB no desenvolvimento de características empreendedoras em seus participantes./ Kaynan Mariz Rodrigues Silva. – João Pessoa: UFPB, 2013.

60f.:il.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Kátia Virgínia Ayres.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Empreendedorismo. 2. Empresa Júnior de Administração. 3. Formação do empreendedor I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658(043.2)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR SOBRE O TRABALHO DE  
CONCLUSÃO DE CURSO

À COORDENAÇÃO DO SESA

Eu, Professor (a), \_\_\_\_\_,  
informo, na qualidade de Professor (a) Orientador (a), que o aluno (a)  
\_\_\_\_\_ realizou as correções no TCC conforme acordado com a banca.

\_\_\_\_\_  
**Professor (a) Orientador (a)**

**João Pessoa, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_**

KAYNAN MARIZ RODRIGUES SILVA

O PAPEL DA EMPRESA JÚNIOR DE ADMINISTRAÇÃO DA UPFB NO  
DESENVOLVIMENTO DE CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS EM SEUS  
PARTICIPANTES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Banca Examinadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Kátia Virgínia Ayres  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Kellen Coelho  
Examinadora

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, pois Ele mudou o rumo da minha vida e me fez conhecer a satisfação plena, através de um relacionamento vivo, que não tenho como descrever em palavras mesmo se utilizasse todas as laudas desse projeto. Todas as minhas conquistas, reconhecimentos e honras são completamente dedicadas a Ele. Essa é mais uma delas.

À minha família por sempre procurar me proporcionar o melhor e ter sido a base da minha educação e formação do meu caráter.

À minha namorada Gil que sempre foi uma companheira nos momentos mais difíceis da minha vida e participou de toda trajetória durante o meu curso de graduação. Sua preocupação, amor, cuidado e apoio foram fundamentais para conclusão desse projeto.

À minha professora orientadora, Kátia Ayres, por toda a paciência, suporte, preocupação e principalmente amizade verdadeira que realmente foi além da relação de orientando e orientador desde o início do curso.

Aos meus amigos de curso representados por André Oliveira, Cássio Pereira, Matheus Carrazoni e Vinícius Paiva que são como irmãos e sempre estiveram a disposição para ajudar nos momentos de pressão e de maior dificuldade ao longo de toda a graduação.

À EJA Consultoria, por ter sido o objeto de estudo dessa pesquisa e ter sido a principal responsável pela minha formação profissional, sendo um verdadeiro laboratório prático onde pude desenvolver diversas habilidades e competências.

## RESUMO

A cada dia que passa o termo empreendedorismo é mais discutido nas universidades, principalmente nos cursos de Administração. Essa tendência é caracterizada, principalmente, pela forte demanda tanto da sociedade, por pessoas dispostas a assumir riscos para abertura de novos negócios que gerem impacto econômico em suas localidades, como também pelas próprias organizações existentes no mercado, que buscam profissionais diferenciados com perfil empreendedor, ou seja, pessoas inovadoras, criativas e que assumam riscos calculados a partir de oportunidades detectadas no ambiente organizacional. A partir disso, a possibilidade de se formar empreendedores tem sido cada vez mais estimulada nas instituições de ensino superior ao redor do Brasil. Dentro desse contexto, as empresas júniores tem sido uma das principais protagonistas na formação e potencialização de características empreendedoras nos alunos que participam. O presente estudo teve como objetivo detectar de que forma a carreira na empresa júnior contribui para o desenvolvimento de características empreendedoras em seus membros. Para isso, foi utilizada a Empresa Júnior de Administração da UFPB como objeto de estudo a partir de uma coleta qualitativa de dados feita através de entrevistas com ex-membros da empresa para obter suas percepções acerca do tema. Como resultado obtido, percebeu-se que de fato a Empresa Júnior de Administração teve papel fundamental no desenvolvimento de características empreendedoras em seus participantes como trabalhar sob pressão, liderança, proatividade e espírito de equipe por conta de diversas situações vivenciadas ao longo da carreira na empresa. Além disso, percebeu-se que essa experiência contribui para despertar o desejo de empreender. Apesar dessas contribuições, a alta rotatividade, a difícil convivência e o assédio do mercado são fatores que limitam o desenvolvimento dos membros. O estudo abre espaço para pesquisas mais amplas dentro do Movimento Empresa Júnior, além de estudos sobre a qualidade do ensino do empreendedorismo nas instituições de ensino superior do país.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Empresa Júnior de Administração. Formação do Empreendedor.

## ABSTRACT

As each day goes by the term entrepreneurship is discussed further in universities, especially in Business Administration courses. This trend is characterized primarily by strong demand that comes from both society, by people willing to take risks to opening new businesses that generate economic impact on their communities as well as by organizations in the market, seeking professionals with distinguished entrepreneurial, and the people innovative, creative and that take calculated risks from opportunities identified in the organizational environment. From this, the possibility of forming entrepreneurs has been increasingly encouraged in higher education institutions around Brazil. Within this context, the junior enterprises have been one of the main protagonists in the formation and potentiation of entrepreneurial characteristics in the students who participate. This study aimed to detect how the career in the junior enterprise contributes to the development of entrepreneurial characteristics in its members. For this, we used the UFPB Business Junior Enterprise as the object of study from a qualitative data collection done through interviews with former members of the company to get their insights on the topic. As a result, it was realized that in fact the Business Junior Enterprise was very important in the development of entrepreneurial characteristics in its participants as work under pressure, leadership, proactivity and team spirit, justified by the number of situations experienced throughout his career in the company. Besides, it was realized that this experience helps awaken the desire to undertake. Despite these contributions, the high turnover, the hard living and harassment market are factors that limit the development of members. The study paves the way for more complex research into the Junior Enterprise Movement, as well as studies on the quality of entrepreneurship education in the universities of the country.

**Keywords:** Entrepreneurship. Business Junior Enterprise. Entrepreneur Formation.

## LISTA DE QUADROS

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Quadro 1:  | Tipos de Empreendedor .....  | 20 |
| Quadro 2:  | Principais Características Empreendedoras .....                                | 22 |
| Quadro 3:  | Características dos Empreendedores de Sucesso .....                            | 23 |
| Quadro 4:  | Dimensões e Categorias da Pesquisa .....                                       | 37 |
| Quadro 5:  | Perfil dos Entrevistados .....   | 38 |
| Quadro 6:  | Características comuns entre o empreendedor e o empresário júnior.....         | 45 |
| Quadro 7:  | Dimensão Perfil Profissional .....   | 45 |
| Quadro 8:  | Situações Vivenciadas na EJA .....   | 48 |
| Quadro 9:  | Condições Favoráveis para o Desenvolvimento de um Perfil<br>Empreendedor ..... | 52 |
| Quadro 10: | Dimensão MEJ e Empreendedorismo .....  | 52 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: O processo de Empreender .....               | 25 |
| Figura 2: Estrutura em Rede do MEJ .....               | 29 |
| Figura 3: Competência Adquiridas em uma Empresa .....  | 31 |
| Figura 4: Estrutura Funcional da EJA Consultoria ..... | 32 |

## **LISTA DE SIGLAS**

|             |                                 |
|-------------|---------------------------------|
| <b>EJ</b>   | Empresa Júnior                  |
| <b>EJA</b>  | Empresa Júnior de Administração |
| <b>MEG</b>  | Modelo de Excelência em Gestão  |
| <b>MEJ</b>  | Movimento Empresa Júnior        |
| <b>MPEs</b> | Micro e Pequenas Empresas       |
| <b>MGEs</b> | Médias e Grandes Empresas       |

## SUMARIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema de Pesquisa .....</b>  | <b>16</b> |
| <b>1.2 Objetivos .....</b>   | <b>18</b> |
| 1.3.1 Objetivo Geral .....   | 18        |
| 1.3.1 Objetivos Específicos .....  | 18        |
| <b>1.3 Justificativa .....</b>   | <b>19</b> |
| <br>   |           |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>   | <b>20</b> |
| <b>2.1 Empreendedorismo.....</b>   | <b>20</b> |
| 2.1.1 Conceito .....   | 20        |
| 2.1.2 Tipos de Empreendedor .....  | 21        |
| 2.1.3 Características empreendedoras .....   | 22        |
| 2.1.4 O Processo de Empreender .....   | 25        |
| <b>2.2 O Movimento Empresa Júnior .....</b>  | <b>28</b> |
| 2.2.1 Caracterização e Importância .....   | 28        |
| 2.2.2 Caracterização da Empresa .....  | 32        |
| <br>   |           |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>3.1 Caracterização da Pesquisa .....</b>  | <b>35</b> |
| <b>3.2 Método de Pesquisa.....</b>   | <b>36</b> |
| <b>3.3 Sujeitos da Pesquisa .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>3.4 Instrumento de Coleta .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>3.5 Procedimentos de Coleta de Dados .....</b>  | <b>38</b> |
| <b>3.6 Procedimentos de Análise de Dados .....</b>   | <b>38</b> |
| <br>   |           |
| <b>4 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>  | <b>39</b> |
| <b>4.1 Perfil dos Entrevistados .....</b>  | <b>39</b> |
| <b>4.2 MEJ e Empreendedorismo .....</b>  | <b>41</b> |
| <b>4.3 Perfil exigido pelo MEJ x Perfil Empreendedor.....</b>  | <b>43</b> |
| <b>4.4 Práticas que contribuem e que limitam o desenvolvimento de<br/>        características empreendedoras nos membros .....</b> | <b>47</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5 CONCLUSÃO .....</b>                         | <b>54</b> |
| <b>5.1 Limitações da Pesquisa .....</b>          | <b>55</b> |
| <b>5.2 Sugestões para Outras Pesquisas .....</b> | <b>55</b> |
| <br>   |           |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                         | <b>57</b> |
| <b>ANEXO A .....</b>                             | <b>59</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A cada dia que passa o termo empreendedorismo é mais discutido nas universidades, principalmente nos cursos de Administração. Essa tendência é caracterizada, principalmente, pela forte demanda tanto da sociedade, por pessoas dispostas a assumir riscos para abertura de novos negócios que gerem impacto econômico em suas localidades, como também pelas próprias organizações existentes no mercado, que buscam profissionais diferenciados com perfil empreendedor, ou seja, pessoas inovadoras, criativas e que assumam riscos calculados a partir de oportunidades detectadas no ambiente organizacional. Bom Angelo (2003, p. 34) comenta que existe uma clara correlação entre o empreendedorismo e o crescimento econômico. Ele ainda afirma que há um consenso histórico em torno da importância das atividades empreendedoras para o desenvolvimento dos países do globo. O que é perceptível é que as empresas estão cada vez mais a procura de profissionais que tenham habilidades para enfrentar e resolver situações novas e que sejam inquietos e dinâmicos (LEZANA *et al*, 2002).

Dornelas (2003, p. 07) afirma que “o empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado do desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte a maioria das inovações que têm promovido esse desenvolvimento”. As nações desenvolvidas tem percebido isso e estão cada vez mais apoiando as iniciativas empreendedoras, por justamente saberem que elas são a base do crescimento econômico, da geração de emprego e renda.

Porém, será que é possível formar empreendedores? Ou os mesmos já nascem com esse talento nato? Dolabela (2003, p. 24) diz que “o espírito empreendedor é um potencial de qualquer ser humano e necessita de algumas condições indispensáveis para se materializar e produzir efeitos. Entre essas condições estão, no ambiente macro, a democracia, a cooperação e a estrutura de poder tendendo para a forma de rede.”

As instituições de ensino superior tem um papel fundamental no despertar desse espírito empreendedor nos universitários. Cursos como o de Administração de Empresas nas diversas universidades do Brasil, procuram oferecer subsídios para formação de universitários com o mínimo de aptidão para a prática empreendedora – seja ela de empregados de empresas privadas (intra-empreendedorismo) ou empreendedorismo criador de empresa - porém ainda existe um paradigma muito forte em relação a formação para grandes empresas

(DOLABELA, 2008, p. 22). Dolabella (2008, p. 24) ainda afirma que o currículo do sistema educacional atual deve ser ampliado para além dos conhecimentos científicos e técnicos, considerado essencial, porém cada vez menos suficiente para a inserção da pessoa no dinâmico mercado de trabalho atual.

Dentro das universidades, existem algumas atividades extracurriculares que promovem o ensino do empreendedorismo de forma prática desenvolvendo características empreendedoras em seus alunos. Nesse sentido, algo que tem contribuído para iniciação de um perfil empreendedor no alunado é o chamado Movimento Empresa Júnior (MEJ), que promove a formação de profissionais diferenciados, através da prática de mercado comprovada através de sua missão, disseminada pelo seu órgão representativo no Brasil denominada de Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores):

“Formar, através da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o país”.

A partir disso, pretende-se detectar se realmente ao passar por uma empresa júnior o aluno desenvolve características empreendedoras e quais os fatores que tem contribuído para o alcance desse resultado. Para isso, foi escolhida a Empresa Júnior de Administração da UFPB para servir de objeto de pesquisa deste estudo.

O presente trabalho foi dividido em cinco capítulos. O atual capítulo contém a introdução do tema abordado, bem como, a delimitação do problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, além da justificativa do estudo em questão. O segundo capítulo traz o referencial teórico que servirá de subsídio para embasar a pesquisa abordando os seguintes pontos: empreendedorismo, aprendizagem empreendedora, o perfil do empreendedor e o Movimento Empresa Júnior. Em seguida os procedimentos metodológicos são detalhados no capítulo três. No capítulo quatro, os dados coletados são explicitados e analisados. No capítulo cinco, são expostas as considerações finais acerca do estudo e por fim são apresentadas as referências bibliográficas que foram utilizadas durante a elaboração do trabalho.

## 1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema de Pesquisa

Atualmente, vemos cada vez mais o aumento da competitividade entre as empresas principalmente pelo alto grau de exigência dos clientes, advindo da grande oferta de produtos e serviços muito semelhantes. Essa demanda exigente faz com que as organizações busquem formas de se diferenciar das demais para atingir as expectativas de seus clientes. Azevedo (2001) comenta que o estilo de vida das pessoas tem sido transformado pelas novas tecnologias, aumentando a concorrência e criando um ambiente altamente competitivo para as empresas e os trabalhadores.

Um dos fatores chave nessa busca desenfreada pela satisfação dos clientes é o corpo executivo, ou seja, as pessoas que fazem parte dessas empresas, tanto nos níveis operacional, tático e estratégico. As empresas estão à procura de pessoas com um perfil empreendedor, que sejam criativas e inovadoras para gerar maior valor em seus produtos e serviços. Empresas de sucesso estão colocando em destaque e reconhecendo profissionais com características empreendedoras (BUENO; LEITE; PILATTI, 2004). Há alguns anos atrás, a visão das empresas era bastante diferente. Existia resistência a mudanças e termos como inovação e otimização de processos eram despriorizados em prol da produção em massa.

A formação desses profissionais diferenciados se inicia no ambiente universitário, onde os futuros trabalhadores formam o seu perfil empresarial. Porém, ainda existe uma grande dificuldade de encontrar mecanismos que estimulem e desenvolvam nos alunos características empreendedoras. Ferreira e Mattos (2003) destacam que as universidades que possuem cursos voltados para gestão, adaptam os alunos aos grandes modelos organizacionais em vigor. Os mesmos afirmam ainda que, falta um objeto claro para desencadear atitude pró-ativa no aluno. Dentro desse cenário, pode-se perceber que as instituições de ensino superior procuram de alguma forma inserir no contexto de sua aprendizagem o ensino do empreendedorismo. Isso se dá pelas evidências que se tem da necessidade tanto para a economia, quanto para a sociedade do país em geral a participação do empreendedor como agente de mudanças. Portanto, é necessário fazer propostas curriculares que efetivamente contribuam para que o acadêmico, quando profissional, possa inserir-se neste novo contexto econômico (LEZANA *et al*, 2002).

Uma das alternativas encontradas pelas instituições de ensino superior para suprimento da formação acadêmica empreendedora dos alunos é a Empresa Júnior, atividade de extensão

que permite a interação dos estudantes com a realidade de mercado por meio de prestação de serviços de consultoria em troca de conhecimento e capacitação. As empresas juniores estão imersas em uma rede de interação conhecida como Movimento de Empresas Júnior. No país, as empresas juniores são regulamentadas pela Brasil Júnior (Confederação Brasileira de Empresas Juniores), órgão responsável por representá-las e garantir o seus interesses mediante as esferas públicas. No contexto da empresa júnior, os estudantes tem autonomia para gerir os destinos da empresa da forma que desejarem, porém fazendo uso de conceitos acadêmicos e modelos e ferramentas adequadas, aparadas pelo auxílio de professores orientadores.

A Empresa Júnior de Administração da UFPB – conhecida pelo nome de EJA Consultoria - foi criada no ano 1991 por alunos da graduação da UFPB com o objetivo de promover interação entre teoria e prática. Atualmente, conta com 30 membros e atua nas áreas de Qualidade, Gestão de pessoas, Administrativo-financeiro, Marketing e Estratégia, possuindo diversos clientes de renome no cenário local. A EJA Consultoria possui grande importância no processo de formação profissional dos alunos que participam de seu processo seletivo, sendo um celeiro de talentos onde os alunos – geralmente em estágios iniciais do curso – muitas vezes tem o primeiro contato com o empreendedorismo na prática, o que favorece o desenvolvimento e a aplicação de competências.

Um estudo recente feito pela empresa Endeavor com cerca de 7000 universitários de mais de 40 instituições de ensino superior do país constatou que os alunos que participam de empresa júnior são considerados 10% mais empreendedores que alunos que não fazem parte das EJs (ENDEAVOR, 2012). Porém não foi detalhado os fatores que cooperaram para chegar a essa conclusão e esse tipo de estudo com empresas juniores é bastante raro de encontrar na literatura, principalmente no que diz respeito a mecanismos de mensuração do tipo de profissional que as empresas juniores estão formando e a efetividade contribuição da vivência dentro do ambiente de uma empresa júnior no desenvolvimento de características empreendedoras. Diante do contexto exposto, o presente estudo teve como objetivo responder a seguinte questão de pesquisa:

- **De que maneira a EJA Consultoria contribui para a formação de características empreendedoras em seus participantes?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar de que maneira a EJA Consultoria – Empresa Júnior de Administração - contribui para o desenvolvimento de características empreendedoras em participantes, na visão de ex-membros da empresa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil sociodemográfico e funcional dos entrevistados;
- Levantar a opinião dos entrevistados sobre o que é ser empreendedor;
- Identificar o perfil de profissional exigido pelo MEJ comparando com as características de um empreendedor;
- Identificar as práticas que contribuem e que limitam o desenvolvimento de características empreendedoras nos participantes da EJA Consultoria;

### 1.3 Justificativa

O empreendedorismo tem virado pauta dos diversos órgãos da sociedade brasileira por ser considerado uma solução prática para a economia nacional. Azevedo (2001) comenta que o assunto tem merecido atenção do governo brasileiro, nas reuniões e discussões sobre a importância do empreendedor, na criação de micro e pequenas empresas e sua grande contribuição no desenvolvimento econômico. Dornelas (2003) confirma essa afirmação ao dizer que o empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado do desenvolvimento econômico. Dentro dessa perspectiva, percebe-se que é bastante relevante um estudo que vise detectar que tipo de atividade educacional gera a formação de profissionais com características empreendedoras que possam fazer a diferença em seu ambiente de trabalho.

Para isso, foi escolhida a EJA Consultoria como objeto de estudo por ser uma empresa bastante relevante no Movimento de Empresas Juniores. A mesma foi reconhecida no ano de 2011 como uma das 20 melhores empresas juniores do país segundo o Sistema de Medição de Desempenho da Confederação Nacional de Empresas Juniores – Brasil Júnior, validando ainda mais a qualidade e credibilidade de se fazer o estudo em uma empresa como a EJA. Outro reconhecimento bastante significativo foi a conquista do Prêmio Paraibano da Qualidade Nível II no ano de 2012, premiação concedida as empresas do estado da Paraíba comprometidas com a busca pela excelência em gestão tendo como base o Modelo de Excelência em Gestão – MEG.

O estudo se mostra bastante relevante para a literatura da área que é bastante limitada no que tange ao tipo de resultado - ou seja, competências e características profissionais - que uma empresa júnior gera nas pessoas que participam e qual o seu papel no desenvolvimento de competências para a formação de um profissional diferenciado. Quanto à importância e à oportunidade a pesquisa se mostra extremamente estratégica diante da atual busca das empresas por profissionais diferenciados e inovadores pois o estudo procura avaliar a efetividade de uma atividade acadêmica extracurricular – a empresa júnior – que propicia uma vivência prática com o mercado de trabalho e com um ambiente organizacional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados as principais teorias e conceitos que darão subsídio para a compreensão e embasamento deste trabalho fundamentado nos seguintes temas: empreendedorismo e o movimento de empresas juniores.

### 2.1 Empreendedorismo

#### 2.1.1 Conceito

O termo empreendedorismo mostra-se bastante amplo e difícil de ter uma definição clara e padrão. Dornelas (2005, p. 39) define empreendedorismo como “o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.”

Segundo Dornelas (2005, p. 29), “a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo.” É importante frisar que o empreendedorismo não se limita a abertura de novos negócios. Além disso, essa área propicia a geração do auto-emprego (trabalhador autônomo), o empreendedorismo comunitário (como as comunidades que empreendem), o intra empreendedorismo (o empregado com características empreendedoras) e políticas públicas voltadas para o setor (LEZANA *et al*, 2002).

O empreendedor também é considerado como sendo a pessoa que está disposta a assumir riscos e responsabilidades, além de estar inovando continuamente iniciando ou gerindo um negócio (CHIAVENATO, 2008, p. 03). Chiavenato (2008, p.07) complementa ainda dizendo que o empreendedor é a pessoa que através de uma capacidade de identificar oportunidades, por conta de sua sensibilidade para os negócios, gera um impacto positivo para si mesmo e para a sociedade, transformando ideias em realidade.

Segundo Drucker (1987, p. 29) o empreendedor procura gerar valor em todas as suas atividades e não vê a mudança como algo positivo, mas sim como algo essencial para criar algo novo e diferente explorando as oportunidades.

Empreender não se limita a criação de novos produtos, processos ou propostas, empreender significa gerar mudança no contexto atual no qual a pessoa está inserida e fazer dessa mudança sua realização, gerando valores positivos para a sociedade (DOLABELA, 2003).

### 2.1.2 Tipos de Empreendedor

Para se ter uma distinção dos tipos de empreendedores existentes, é necessário saber as motivações, experiências, características, entre outros fatores que influenciam o processo de empreender.

Dentro desse contexto, a literatura descreve vários tipos de empreendedor. A partir de uma pesquisa feita por Dornelas (2007, p. 12) foram os definidos e classificados vários tipos de empreendedores. O Quadro 1 descreve os tipos de empreendedor existentes e suas respectivas características.

**Quadro 1 – Tipos de Empreendedor**

| TIPO                                      | DESCRIÇÃO   |
|---|---|
| Empreendedor Nato (Mitológico)            | São os empreendedores mais conhecidos. Esse tipo de empreendedor é aclamado por sua história brilhante de sucesso e evolução extraordinária de seu negócio.                                       |
| Empreendedor que Aprende (Inesperado)     | É o tipo de empreendedor que se depara com uma oportunidade de negócio e decide mudar sua carreira profissional em prol do seu negócio próprio.   |
| Empreendedor Serial (Cria Novos Negócios) | Esse empreendedor não se limita a um negócio específico, mas precisa manter-se empreendedendo para continuar motivado.  |
| Empreendedor Corporativo                  | Esse tipo de empreendedor é aquela pessoa que possui iniciativa e é inovadora dentro das organizações. Além disso, possuem capacidade gerencial e conhecimento administrativo.                    |
| Empreendedor Social                       | O empreendedor social tem como principal objetivo atuar para gerar um impacto positivo na sociedade. Se realiza criando oportunidades em benefício dos outros e não exclusivamente de si próprio. |
| Empreendedor por Necessidade              | É o empreendedor que não possui acesso ao mercado de trabalho e portanto parte para um negócio próprio como alternativa para sobrevivência.   |
| Empreendedor Herdeiro (Sucessão Familiar) | Como o próprio nome já diz, é o empreendedor que recebe por herança a função de gerenciar e multiplicar o negócio da família.   |
| Empreendedor “Normal” (Planejado)         | É o tipo de empreendedor que procura planejar muito bem suas ações empreendedoras. Ele minimiza riscos, possui visão clara de futuro e que possui metas para o crescimento do negócio.            |

Fonte: Adaptado de Dornelas (2007).

A partir do Quadro 1, é possível perceber que existem vários tipos de empreendedor com diferentes motivações e características e que uma pessoa pode ser empreendedora sem necessariamente ter que abrir um negócio, podendo ser agente de mudança dentro de organizações (empreendedor corporativo).

### 2.1.3 Características Empreendedoras

Bom Angelo (2003, p. 51) afirma que existem pelo menos três características fundamentais que revelam a vocação empreendedora:

- Vontade e habilidade para criar algo absolutamente inédito e que possa melhorar as condições de vida da família, da empresa, da comunidade local ou da raça humana;
- Capacidade de encontrar novas utilidades para velhas idéias;
- Talento para melhorar a eficiência de um sistema, processo ou produto, tornando-o mais econômico, acessível e tecnicamente superior.

A importância dessa área é comprovada por Dornelas (2003, p. 7) ao afirmar que o empreendedorismo é destacado como um forte aliado do desenvolvimento econômico, pelo suporte que o mesmo tem dado à grande parte das inovações que têm gerado esse desenvolvimento. A atual conjuntura vivenciada pela sociedade pode ser chamada de a era do empreendedorismo, por podermos considerar que são os empreendedores que estão globalizando e criando novos conceitos econômicos, gerando novas relações de trabalho e novos empregos, eliminando as fronteiras comerciais e culturais e encurtando distâncias, (DORNELAS, 2005).

Mas quem são esses profissionais? Os empreendedores são pessoas que possuem características que o diferenciam e estão empenhados em aperfeiçoá-las. É o tipo de pessoa que busca aprender e gerar autoconhecimento e ser atualizado em relação ao meio que atua (LEZANA, 2002). Para Bom Angelo (2003, p. 52) o grande empreendedor é aquele que muda o cenário a seu redor e deve, portanto, estar sintonizado com o ambiente, compreender seu tempo e reconhecer as necessidades das pessoas.

Filion (1999) possui a seguinte definição para o empreendedor:

“O empreendedor é caracteriza-se por ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.” (FILION, 1999, p. 19)

Muitas pessoas acabam limitando o conceito de empreendedor, reconhecendo esses profissionais exclusivamente como pessoas que abrem suas próprias empresas. Porém, os empreendedores também estão presentes grandes corporações, são os chamados intraempreendedores ou empreendedor corporativo. Segundo Bom Angelo (2003) o intraempreendedor está sempre em busca da inovação, deve assumir uma postura dialética, será responsável por procurar novos parceiros e oportunidades de negócios, mobilizará pessoas, aproveitar inteligentemente recursos materiais e financeiros, modificará hábitos e terá que administrar interesses eventualmente divergentes sendo um *expert* em relacionamentos. O Quadro 2 faz um levantamento geral das características apontadas como empreendedoras ao longo da história.

**Quadro 2 - Principais características empreendedoras**

| Ano  | Autor                | Principais características empreendedoras encontradas  |
|------|----------------------|--|
| 1848 | Mill                 | Assumir riscos   |
| 1917 | Weber                | Autoridade formal  |
| 1934 | Schumpeter           | Inovação, iniciativa   |
| 1954 | Sutton               | Desejo de responsabilidade   |
| 1959 | Hartman              | Autoridade formal  |
| 1961 | McClelland           | Assumir riscos, necessidade de realização, otimismo, relacionamento (afiliação), poder, autoconsciência  |
| 1963 | Dauids               | Ambição, desejo de independência, responsabilidade, autoconfiança  |
| 1964 | Pickle               | Foco, relacionamento, habilidade de comunicação, conhecimento técnico  |
| 1969 | Gould                | Percepção de oportunidade, motivado pela realização  |
| 1969 | Wainer & Rubin       | Realização, poder e afiliação  |
| 1970 | Collins & Moore      | Satisfação e prazer pelo que faz   |
| 1970 | Hornaday & Bunker    | Necessidade de realização, inteligência, criatividade, iniciativa, liderança, desejo de ganhar dinheiro, desejo de reconhecimento, orientado à realização, poder, tolerância às incertezas |
| 1971 | Palmer               | Mensuração do risco  |
| 1971 | Hornaday & Aboud     | Necessidade de realização, autonomia/independência, histórico familiar, agressividade, poder, reconhecimento, inovação, independência  |
| 1972 | Draheim              | Experiência, credibilidade   |
| 1972 | Howell               | Influências (modelos de referência)  |
| 1973 | Winter               | Necessidade de poder   |
| 1974 | Borland              | Autocontrole   |
| 1974 | Liles                | Necessidade de realização  |
| 1977 | Gasse                | Orientado a valores pessoais   |
| 1978 | Timmons              | Foco/centrado, autoconfiança, orientado a meta, risco calculado, autocontrole, criatividade, inovação  |
| 1979 | DeCarlo & Lyons      | Realização, independência e liderança  |
| 1980 | Brockhaus            | Propensão a assumir riscos   |
| 1980 | Hull, Bosley & Udell | Interesse em fama e dinheiro, autocontrole, propensão a assumir riscos, criatividade, realização   |

|      |                     |   |
|------|---------------------|---|
| 1980 | Sexton              | Energia/ambição, reação positiva ao fracasso (superação)  |
| 1981 | Hisrich & O'Brien   | Autodisciplina, perseverança, desejo de sucesso, orientado pela ação, orientado a metas               |
| 1981 | Mescon & Montanari  | Realização, autonomia, dominância, controle, organização  |
| 1981 | Welsch & White      | Necessidade de controlar, busca por responsabilidade, autoconfiança, assume desafios, risco calculado |
| 1982 | Dunkelberg & Cooper | Orientado ao crescimento, senso de independência, especialização                                      |
| 1982 | Welsch e Young      | Autocontrole, maquiavelismo, auto-estima, assume riscos, aberto a inovação, otimismo                  |

Fonte: Mill *et al* (1982 apud DORNELAS, 2007).

Como é possível perceber, o conceito de empreendedorismo e as características que representam uma pessoa empreendedora evoluiu bastante. Porém, é necessário saber que características foram os empreendedores considerados bem sucedidos para afunilarmos ainda mais essas características.

O quadro 3 mostra as principais características dos empreendedores de sucesso e a explicação de como isso é ocorre na prática.

**Quadro 3 – Características dos empreendedores de sucesso**

| CARACTERÍSTICAS                                 | DESCRIÇÃO   |
|---|---|
| São visionários                                 | Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.  |
| Sabem tomar decisões                            | Eles não se sentem inseguros, sabem tomar decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso.  |
| São indivíduos que fazem a diferença            | Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.   |
| Sabem explorar ao máximo as oportunidades       | Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação.  |
| São determinados e dinâmicos                    | Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de "fazer acontecer". Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.  |
| São dedicados                                   | Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.   |
| São otimistas e apaixonados pelo que fazem      | Eles adoram o trabalho que realizam. É esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e auto-determinados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso. |
| São independentes e constroem o próprio destino | Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem o criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.  |
| Ficam ricos                                     | Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.   |
| São líderes e formadores de equipes             | Os empreendedores são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si.  |
| São bem relacionados (networking)               | Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.  |
| São organizados                                 | Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos,  |

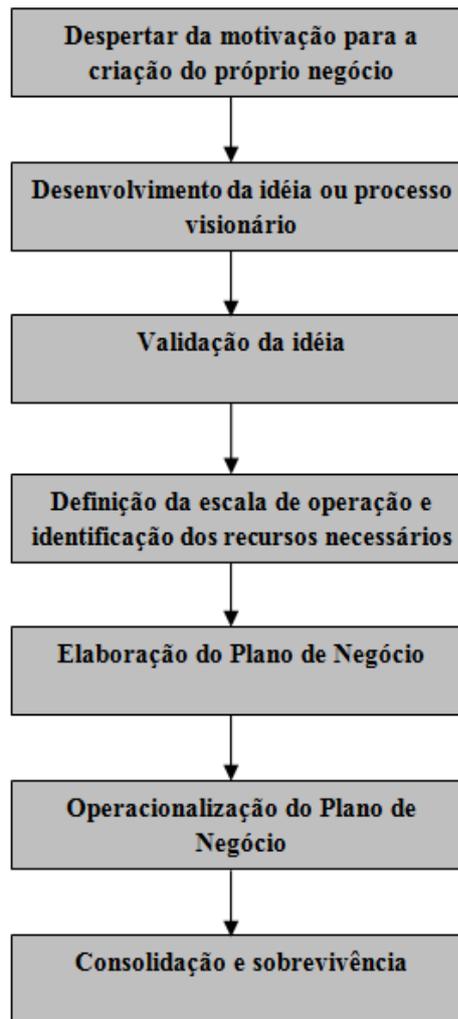
|                              |  |
|------------------------------|--|
|                              | tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.  |
| Planejam, planejam, planejam | Os empreendedores de sucesso planejam cada passo do seu negócio, sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.  |
| Possuem conhecimento         | São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito.   |
| Assumem riscos calculados    | O verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso.   |
| Criam valor para a sociedade | Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de solução para melhorar a vida das pessoas. |

Fonte: Dornelas (2005, p. 33).

A partir da análise do Quadro 3, pode-se constatar que todas as características determinadas por Dornelas apontam para um tipo de profissional diferenciado e a frente dos demais. Como achem, na prática, esses profissionais dotados de tantas características consideradas diferenciadas no mercado.

#### 2.1.4 O processo de empreender

A decisão de empreender ocorre devido a fatores externos, ambientais e sociais, a aptidões pessoais ou a um somatório de todos esses fatores, que são críticos para o surgimento e o crescimento de uma nova empresa. O processo empreendedor inicia-se quando um evento gerador desses fatores possibilita o início de um novo negócio (DORNELAS, 2005). A Figura 1 descreve resumidamente o passo a passo do como se dá o processo de empreender:

**Figura 1 – O processo de empreender**

Fonte: Salim *et al* (2004, p. 02)

De acordo com o esquema apresentado na Figura 1, o estímulo inicial à ação de empreender ocorre a partir do surgimento da motivação do indivíduo para a criação do próprio negócio. Essas etapas integram o processo empreendedor, que consiste numa combinação equilibrada entre conhecimento, inovação e capacidade empreendedora (SALIM *et al*, 2004 p. 02). Vale ressaltar que esse interesse pode ser ocasionado tanto por fatores internos, como externos, proporcionados pelo ambiente.

Em seguida, a concepção ainda prematura começa a tomar forma na etapa chamada de desenvolvimento da ideia ou processo visionário, na qual o indivíduo a insere em um contexto e formula suposições que justifiquem a materialização da ideia. Ocorre então a fase de validação, que passa por embasamento teórico, elaboração de hipóteses e testes que

comproven a aplicabilidade e forneçam um panorama do retorno. Caso este seja positivo, segue então a fase de esboço do projeto, na qual são definidas as escalas de operação e alocados os recursos a serem utilizados. Posteriormente, um plano de negócios é elaborado e aplicado. Após isso, o objetivo passa a ser a sobrevivência da empresa em meio aos desafios do mercado.

Entre as etapas mencionadas, o plano de negócios destaca-se como sendo de fundamental importância para trazer a ideia do campo da imaginação para a realidade. Essa ferramenta é utilizada para planejar a execução do negócio, desenvolver a gestão inicial da organização, além de ser uma forma de captação de recursos financeiros junto a investidores (DORNELAS, 2005 p. 93).

Durante esse processo de empreender, é importante ressaltar que nem sempre este ocorre sem interrupções ou tão seqüencial como mostra a Figura 1. Podem existir muitas interações entre as etapas, principalmente entre as primeiras até que se consigam os recursos para a implantação e o gerenciamento do projeto ou do novo negócio (DORNELAS, 2003). Dornelas (2003) ainda afirma que as entradas desse processo empreendedor geralmente são determinadas ou influenciadas pelo ambiente, ou seja, pelas oportunidades, e ainda pelos indivíduos empreendedores na organização, o contexto em que a organização se insere, os conceitos de negócios, além dos recursos disponíveis.

Algo peculiar que acontece com esse perfil de profissional é a motivação de obter liberdade, autonomia e independência financeira e para isso não se importam com o ramo de atuação, mas sim, apenas com o retorno que o empreendimento poderá proporcionar para o empreendedor. Muitos empreendedores, porém, desejam coisas diferentes do seu empreendimento. Sousa e Machado (2001) afirmam que o espírito empreendedor não deveria ser considerado apenas como um meio para abertura de novos negócios, mas sim como uma atitude geral que pode ser aplicada de forma útil por qualquer pessoa na vida cotidiana e em todas as áreas de atividade.

Alguns desejam montar negócios de enorme sucesso que os façam ficar ricos, outros querem que seu negócio permita uma vida diferente, com mais autonomia e prazer (SALIM *et al*, 2004). Isso pode ser considerado um fator-chave de fracasso de alguns novos empreendimentos no Brasil. Salim *et al* (2004) comentam que um ponto comum à maioria dos empreendimentos de sucesso é a conciliação entre os objetivos de vida do empreendedor

e o negócio que ele pretende gerir. Dessa forma, haverá uma maior motivação e comprometimento por parte do dono (o empreendedor) em fazer o negócio chegar ao sucesso.

## **2.2 O Movimento Empresa Júnior**

### **2.2.1 Caracterização e Importância**

O meio acadêmico oferece diversos canais que podem estimular o empreendedorismo dos estudantes. Diferentemente do que pode-se imaginar, é possível desenvolver habilidades empreendedoras por meio das possibilidades oferecidas pelas instituições de ensino superior, como é o caso das empresas juniores – através da vivência com o mercado - os centros acadêmicos – através da inserção dos alunos com as causas dos universitários e o lado político - e até mesmo as atividades de iniciação científica – que geram características mais voltadas para o lado acadêmico. Para esse estudo será mais aprofundado a vivência dentro de uma empresa júnior por acreditar que essa atividade proporciona uma “simulação real” de como funciona o mercado fazendo com que seus participantes desenvolvam o seu perfil profissional.

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) iniciou-se em 1967, na França, com o intuito de proporcionar, através da vivência empresarial, a aplicação dos conhecimentos adquiridos em sala de aula na prática. As idéias e os conceitos fundamentais do movimento foram trazidos para o Brasil, em 1988, tendo como pioneiras no Brasil a Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), a Fundação Getúlio Vargas e a Universidade Federal da Bahia. Atualmente, o MEJ conta hoje com mais de 27.000 universitários espalhados em cerca de 1.200 empresas juniores e realizando mais de 2.000 projetos por ano (BRASIL JÚNIOR, 2012).

Ao longo dos anos o número de empresas juniores no país multiplicou de uma forma muito rápida fazendo com que houvesse a necessidade da criação das chamadas federações estaduais, que são responsáveis por representar perante os órgãos de classe, instituições de ensino superior, governo e sociedade em geral o Movimento Empresa Júnior nos estados. Além disso, tem o intuito de buscar a integração e o desenvolvimento das empresas juniores do estado. Atualmente para as federações que quiserem fazer partes da confederação devem

atingir uma série de requisitos e a partir disso se tornarem confederadas a Brasil Júnior promovendo a disseminação do movimento de forma conjunta. Atualmente existem 14 federações:

- FEJECE (Federação de Empresas Juniores do Ceará);
- RN Júnior (Federação de Empresas Juniores do Rio Grande do Norte);
- PB Júnior (Federação Paraibana de Empresas Juniores);
- FEJEPE (Federação de Empresas Juniores de Pernambuco);
- FEJEA (Federação de Empresas Juniores de Alagoas);
- UniJr-BA (Federação Baiana de Empresas Juniores);
- JuniorES (Federação de Empresas Juniores do Espírito Santo);
- Rio Júnior (Federação de Empresas Juniores do Rio de Janeiro);
- FEJEMG (Federação de Empresas Juniores de Minas Gerais);
- FEJESP (Federação de Empresas Juniores de São Paulo);
- FEJEPAR (Federação de Empresas Juniores do Paraná);
- FEJESC (Federação de Empresas Juniores de Santa Catarina);
- FEJERS (Federação de Empresas Juniores do Rio Grande do Sul);
- CONCENTRO (Federação de Empresa Juniores do Distrito Federal).

Segundo o Conceito Nacional de Empresa Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2011) uma empresa júnior tem a seguinte definição:

“As empresas juniores são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo.”

Além dessa definição, uma EJ tem por finalidade as seguintes características que giram em torno de três enfoques: Desenvolvimento profissional de seus membros através da vivência empresarial; a realização de projetos com o intuito de desenvolver a sociedade; Fomento do empreendedorismo para todos os empresários juniores.

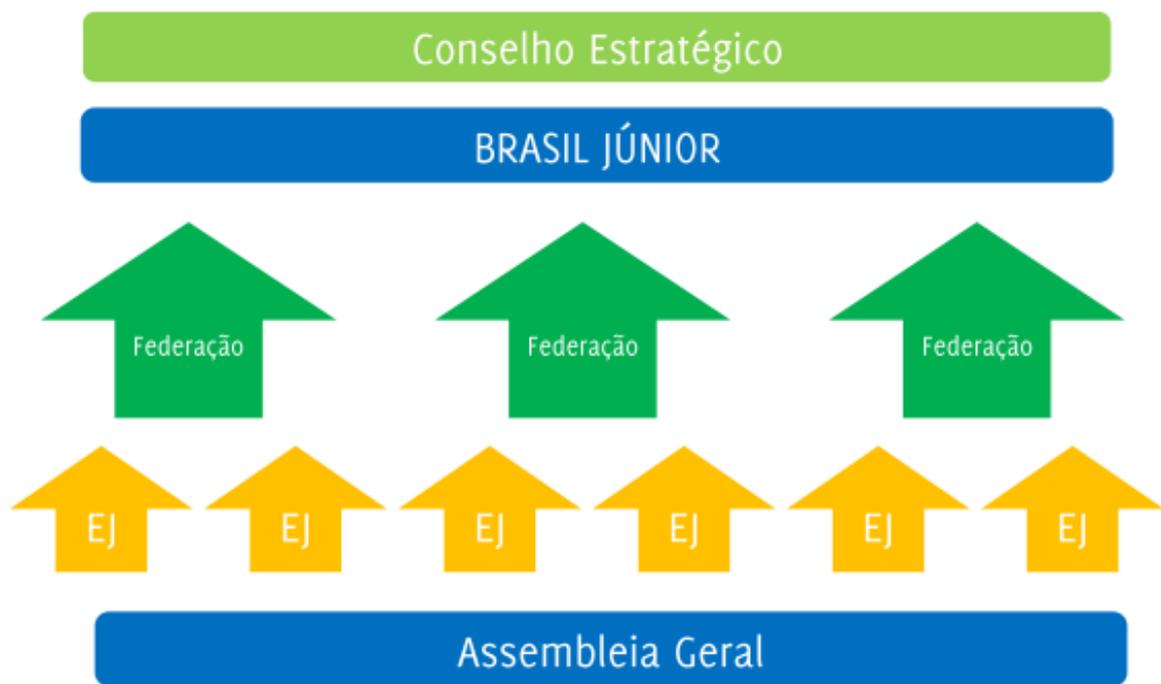
O Movimento é representado nacionalmente pela chamada Brasil Júnior - Confederação Brasileira de Empresas Juniores - que possui de forma compartilhada entre as federações estaduais e demais empresas juniores a seguinte missão:

“Formar, através da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o país” (BRASIL JÚNIOR, 2011).

Com isso é possível perceber a importância do presente estudo, que busca detectar de que forma um empresa júnior contribui para a formação empreendedores que possam impactar positivamente a sociedade.

O Movimento Empresa Júnior possui um metodologia para definição, disseminação e controle de sua estratégia, é o chamado Planejamento Estratégico em Rede. A Figura 2 demonstra como funciona a estrutura de rede do Movimento.

**Figura 2 – Estrutura em Rede do MEJ**



Fonte: Brasil Júnior, 2013

A Brasil Júnior – órgão representante MEJ nacionalmente – define as estratégias para o movimento juntamente com o conselho estratégico formado por dois representantes de cada federação estadual. As federações, por sua vez, disseminam a estratégia do movimento para as EJs de seus estados que a disseminam dentro da realidade de cada uma.

Dessa forma, busca-se o alinhamento da missão compartilhada entre a Confederação Nacional, as Federações Estaduais e as Empresas Juniores. Isso é viabilizado através das diretrizes compartilhadas entre as federações e as empresas juniores. Existem quatro diretrizes para cada grupo:

**Diretrizes Compartilhadas para as Federações:**

- a) Expandir a rede de empresas juniores federadas nos estados;
- b) Aumentar a visibilidade do MEJ perante as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e Médias e Grandes Empresas (MGEs);
- c) Promover alinhamento e obter legitimidade do MEJ regional;
- d) Criar sentimento de paixão pelo Movimento no empresário júnior e reconhecimento de suas instâncias representativas (federações e confederação).

**Diretrizes Compartilhadas para as EJs:**

- a) Estar em conformidade com o Selo Brasil Júnior;
- b) Ter foco em resultados e buscar excelência nos serviços;
- c) Aumentar o conhecimento sobre o mercado e ter ações proativas frente ao mesmo;
- d) Obter reconhecimento da Universidade e participar na elaboração de suas políticas.

Através desse compartilhamento estratégico o Movimento busca formar empreendedores por todo o país, através da execução de projetos que gerem valor para sociedade.

Após todo esse levantamento acerca do MEJ é importante descrever de qual a real contribuição da empresa júnior para a formação dos estudantes. De acordo com Oliveira (2010) as empresas juniores desempenham uma função extensionista bastante importante no desenvolvimento de competências exigidas pelo mercado durante a carreira na empresa como mostra a Figura 3.

**Figura 3 – Competências adquiridas em uma empresa júnior**

| COMPETÊNCIAS           |
|------------------------|
| Trabalho em equipe     |
| Espírito empreendedor  |
| Iniciativa             |
| Resolução de problemas |
| Elaboração de projetos |
| Visão de futuro        |
| Comunicação            |
| Organização            |
| Visão crítica          |
| Cumprir prazos         |
| Buscar metas           |

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2010.

Como a Figura 3 demonstra, a empresa júnior pode ser considerada como uma atividade extremamente importante no desenvolvimento e na formação dos alunos que se fazem membros, visto que, a mesma desenvolve diversas competências demandadas pelo mercado de trabalho atual.

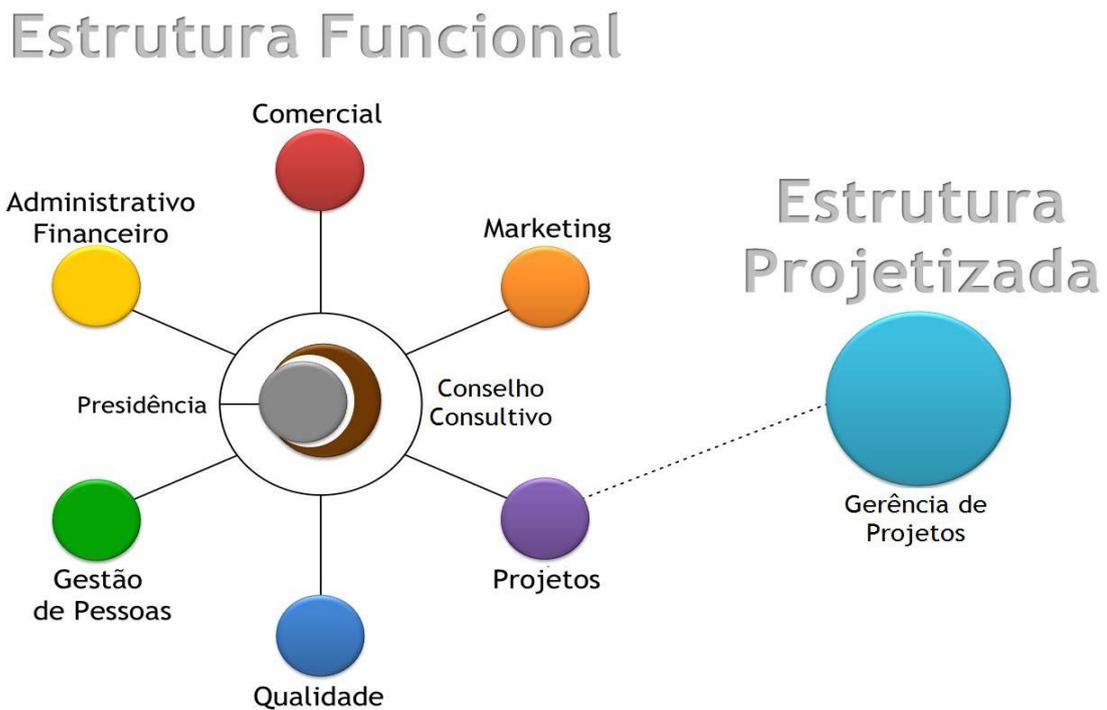
### 2.2.2 Caracterização da Empresa

O estudo foi realizado na EJA Consultoria – Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba. A Empresa Júnior de Administração da UFPB (EJA Consultoria) foi fundada em 19 de novembro de 1991 e se enquadra no perfil de uma empresa de pequeno porte que atua no mercado de consultorias em gestão por aproximadamente 22 anos, atendendo a micro, pequenas e grandes empresas no estado da Paraíba, em alguns casos, empreendedores individuais, em busca de melhores resultados e certezas nas tomadas de decisão de seus clientes.

A EJA presta serviços de consultorias em gestão, com a orientação de professores visando estimular a vivência empresarial dos alunos ainda na graduação. Está situada no Campus I da Universidade Federal da Paraíba, CCSA – Ambiente 60 do bloco dos professores; CEP 58059-900, Jardim Cidade Universitária, CNPJ é 40.975.476/0001-62. Seu site pode ser acessado pelo endereço [www.ejaconsultoria.com.br](http://www.ejaconsultoria.com.br). A empresa atualmente é

composta por 30 membros e está alocada em seis departamentos mais a presidência e o conselho consultivo: comercial, marketing, qualidade, administrativo financeiro, gestão de pessoas e projetos (EJA CONSULTORIA, 2013). Pode-se visualizar sua estrutura funcional na Figura 4.

**Figura 4 – Estrutura Funcional da EJA Consultoria**



Fonte: EJA Consultoria, 2013

Em 2011 a empresa ampliou o seu portfólio de serviços oferecendo desde então 24 tipos de serviços distribuídos em cinco áreas da administração (Marketing, Qualidade, Gestão de Pessoas, Finanças, Projetos e Gestão Estratégica). Dentre seus principais clientes pode-se citar a Ambev, Água Rabelo, Indústria Química Santa Clara, Brasil Distribuidora, Farmácia RedMed Bancários, Restaurante Domani, Clim Hospital e Maternidade, Conselho Regional de Administração - PB, Prefeitura Municipal de João Pessoa, Tribunal Regional do Trabalho – PB, Tribunal Regional Eleitoral – PB, Instituto Soma Brasil, entre outros.

A missão da EJA é resumida da seguinte forma:

“Lapidar jovens talentos oferecendo experiência de mercado através de soluções organizacionais que gerem resultados para os nossos clientes.”

Como visão, a empresa pretende cumprir o seguinte objetivo:

“Ser reconhecida pela sociedade paraibana como uma empresa que busca a excelência em gestão, aprimorando o seu relacionamento com as partes interessadas e fortalecendo sua imagem no Movimento de Empresas Juniores no Nordeste.”

Como valores a empresa preza pelo:

- Profissionalismo;
- Qualidade;
- Proatividade;
- Espírito de Equipe;
- Inovação;
- Comprometimento;
- Ética.

Para viabilizar a realização dos projetos de consultoria a EJA possui orientação de professores da própria UFPB que são escolhidos mediante o interesse dos mesmos e a sua área de atuação. Os docentes os auxiliam com relação à metodologia, fornecendo embasamento técnico, além do apoio em projetos realizados pela empresa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos que serviram como base para a aplicação da investigação acerca do papel da EJA Consultoria no devolvimento de características empreendedoras em seus membros. Segundo Gil (2001, p. 42) a pesquisa pode ser definida como o processo de desenvolvimento do método científico sendo este, formal e sistemático, que visa obter repostas através de procedimentos científicos para problemas. Marconi e Lakatos (2007, p. 43) corrobora com essa definição quando diz que a pesquisa é “um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.”

Objetivando uma melhor compreensão da pesquisa, a seguir será apresentada cada etapa da metodologia detalhadamente.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Para caracterizar a natureza da pesquisa, a mesma foi baseada no critério de classificação apresentado por Vergara (2008), que tem por base dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa pode ser caracterizada como exploratória – por objetivar proporcionar uma visão geral de determinado fato (GIL, 1999) - e descritiva – por descrever características de determinada população e estabelecer relações entre variáveis. Esses dois tipos de pesquisa são os que geralmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Quanto aos meios a pesquisa pode ser definida como um estudo de caso por se tratar de um estudo limitado a ex-membros da Empresa Júnior de Administração da UFPB.

O presente trabalho teve o intuito de conhecer melhor o perfil dos ex-membros da EJA para as contribuições trazidas pela vivência na EJA no que tange ao desenvolvimento de características empreendedoras.

### **3.2 Método de pesquisa**

O método que será utilizado para a presente pesquisa será o estudo de caso, que se enquadra em uma abordagem qualitativa para que haja entendimento melhor acerca dos aspectos psicológicos descritos pelos entrevistados. A abordagem qualitativa justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2008, p. 90).

### **3.3 Sujeitos da Pesquisa**

A amostra da pesquisa foi selecionada de forma não-probabilística e por conveniência composta por dez ex-membros da EJA que tiveram no mínimo um ano de carreira na empresa, garantindo assim uma coleta de informação mais completa. Dos dez entrevistados, seis já ocuparam algum cargo de diretoria sendo que dois destes já chegaram a ser diretor presidente da EJA – cargo mais alto dentro da estrutura organizacional da empresa. Além disso, procurou-se entrevistar ex-membros de gestões diferentes na empresa totalizando quatro gestões diferentes alcançadas. A pesquisa teve o intuito de analisar de que forma a EJA Consultoria contribuiu para a formação de características empreendedoras em seus participantes.

Segundo Minayo (1994, p. 43) a pesquisa qualitativa não utiliza o critério numérico como forma de assegurar sua representatividade. A mesma autora diz que a amostragem significativa – neste tipo de pesquisa – é aquela que permite abranger as diversas dimensões do problema investigado em sua totalidade. Portanto, foram planejadas 10 entrevistas e todas foram realizadas com sucesso. O contato com a maioria dos ex-membros da EJA foi perdido ao longo do tempo o que dificultou o acesso aos possíveis entrevistados obrigando o entrevistador a procurar os ex-membros mais acessíveis.

Por meio de entrevista foi possível detectar o perfil profissional dos membros da empresa, bem como, os fatores que contribuem para sua formação profissional.

### **3.4 Instrumento de Coleta**

A coleta de dados da pesquisa foi feita a partir de roteiro de entrevista estruturado com questões abertas para não limitar o respondente, abrindo espaço assim, para o compartilhamento de experiências e situações vividas na empresa que pudessem enriquecer ainda mais o conteúdo do trabalho.

O roteiro de entrevista conteve seis perguntas do tipo aberta, sendo algumas delas compostas por outras questões secundárias. As questões foram agrupadas por dimensões. A primeira dimensão objetivava coletar a percepção dos entrevistados acerca do tema. A segunda dimensão foi relacionada as situações e percepções dos entrevistados sobre o papel efetivamente da EJA em seu desenvolvimento profissional. E por fim, a última dimensão teve o intuito de analisar a influencia da vivência na EJA no interesse por empreender e detectar de fato se a empresa proporciona condições favoráveis para o desenvolvimento de características empreendedoras em seus participantes comparando o ambiente da mesma com outros ambientes de trabalho.

O número reduzido de perguntas permitiu uma coleta bastante objetiva, porém com conteúdo que abrangeu todos os objetivos propostos.

### **3.5 Procedimentos de Coleta de Dados**

Os dados coletados foram de origem primária, coletados pelo autor da pesquisa através das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas em locais de comum acordo entre o entrevistador e os respondentes para facilitar o encontro. A coleta dos dados ocorreu entre os meses de outubro e novembro de 2012. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas de forma literal com a autorização dos entrevistados, assegurando assim a veracidade das informações. Cada entrevista durou em média 20 minutos e todos os abordados aceitaram participar da pesquisa.

O contato dos entrevistados foi conseguido por pessoas que já trabalhavam na empresa e por ex-membros que iam participando da pesquisa. A escolha foi feita utilizando critérios

como facilidade de acesso, disponibilidade, tempo de carreira na EJA e ano de entrada na empresa. A partir da coleta dos dados foi iniciado o processo de análise dos dados.

### 3.6 Procedimento de Análise dos Dados

A partir da coleta dos dados, as entrevistas foram agrupadas em arquivos isolados para facilitar a organização das mesmas. Ao término de todas as transcrições, os pontos principais de cada resposta foram arquivados em documentos únicos para que a análise fosse mais focada.

Cada questão foi agrupada em dimensões e categoriais para facilitar a análise dos dados. O quadro 4 descreve essas dimensões, categorias e as questões relacionadas que embasaram todo o processo de análise dos dados.

**Quadro 4 – Dimensões e Categorias da Pesquisa**

| DIMENSÃO                    | CATEGORIAS   | QUESTÕES  |
|-----------------------------|--|-----------|
| PERFIL PROFISSIONAL         | - Características de um empreendedor<br>- Características de um empresário júnior  | 1, 2, 2.1 |
| MEJ E<br>EMPREENDEDORISMO   | - Situações vivenciadas na EJA<br>- Fatores limitantes do desenvolvimento de características empreendedoras<br>- Condições favoráveis para o desenvolvimento de um perfil empreendedor | 3,4,6     |
| O PROCESSO DE<br>EMPREENDER | - Interesse na abertura de negócios<br>- Influência da EJA no interesse em abrir negócio   | 5, 5.1    |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Para que o leitor pudesse compreender melhor a análise dos resultados, os dados foram codificados da seguinte forma: "EI.1". Onde "E" = Entrevistado; "I" = Número do entrevistado (neste exemplo, o primeiro); "1" = Número da questão (neste exemplo, a primeira), sendo elas agrupadas em dimensões e categorias (como mostra o quadro 5).

O mesmo quadro mostra a divisão da temática de cada questão sendo agrupada em dimensões para facilitar ainda mais a compreensão do texto.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados dessa pesquisa foram agrupados de acordo com os objetivos específicos e as dimensões, baseadas nas transcrições das entrevistas feitas com o intuito de facilitar a compreensão das informações obtidas. As dimensões foram definidas da seguinte forma: Perfil Profissional; MEJ e Empreendedorismo; O Processo de Empreender.

### 4.1 Perfil dos Entrevistados

Antes de iniciar as entrevistas em si, foi levantado o perfil sociodemográfico e funcional dos entrevistados. O Quadro 5 representa o perfil dos entrevistados para melhorar o entendimento do leitor acerca das características individuais de cada entrevistado.

Quadro 5 – Perfil dos Entrevistados

| Entrevistados | Ano de ingresso | Idade   | Tempo de carreira na empresa | Área de atuação na empresa | Ramo de atuação atual |
|---------------|-----------------|---------|------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| E-I           | 2009            | 22 anos | 1 ano e 8 meses              | Marketing                  | Logística             |
| E-II          | 2009            | 22 anos | 1 ano e 2 meses              | Recursos Humanos           | Qualidade             |
| E-III         | 2010            | 23 anos | 1 ano e 3 meses              | Marketing                  | Logística             |
| E-IV          | 2011            | 22 anos | 1 ano e 3 meses              | Marketing                  | Recursos Humanos      |
| E-V           | 2010            | 21 anos | 1 ano e 8 meses              | Administrativo-Financeiro  | Finanças              |
| E-VI          | 2011            | 21 anos | 1 ano e 6 meses              | Recursos Humanos           | Recursos Humanos      |
| E-VII         | 2010            | 24 anos | 1 ano                        | Marketing                  | Administrativo/Gestão |
| E-VIII        | 2011            | 27 anos | 1 ano e 3 meses              | Marketing                  | Logística             |
| E-IX          | 2008            | 26 anos | 2 anos e 3 meses             | Administrativo-Financeiro  | Finanças              |
| E-X           | 2009            | 22 anos | 1 ano                        | Administrativo-Financeiro  | Administrativo/Gestão |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

De acordo com o Quadro 5 exposto anteriormente, é possível perceber que foram entrevistadas pessoas de quatro gestões diferentes (2008, 2009, 2010 e 2011) para garantir a diversidade das informações. As áreas de atuação na empresa foram Marketing, Recursos Humanos e Administrativo- Financeiro. Um ponto interessante é que as áreas de atuação dos entrevistados se diferenciaram bastante de um para o outro: Logística, Qualidade, Recursos Humanos, Finanças e Administrativo. Além disso, atualmente, alguns entrevistados não atuam na área que ocuparam dentro da EJA, revelando a multifuncionalidade dos mesmos.

Outro ponto que foi questionado na entrevista e que pode ser inserido dentro do perfil dos entrevistados é a questão do interesse em abrir um negócio próprio. Os entrevistados foram questionados sobre o interesse em abrir um negócio próprio e de que forma a vivência na EJA contribuiu para aumentar ou despertar esse desejo. Todos os entrevistados (100%) responderam que possuem esse interesse, seja ele imediato ou algo para um futuro próximo. Nos trechos a seguir, observa-se de que forma a EJA contribuiu nesse resultado.

Já tenho meu próprio negócio e acho que a **EJA influenciou bastante** [...] porque ela **me deu o conhecimento técnico**. [...] Acho que me auxiliou bastante para me dar a **segurança necessária para tocar um negócio**, de estar à frente, acho que a empresa junior de administração me desenvolveu profissionalmente, acho até que foi a etapa da minha vida em que mais me desenvolvi profissionalmente, principalmente em relação as características que citei nas etapas anteriores: **trabalho em equipe, saber lidar com pessoas, liderança**, principalmente, **não ter medo de correr riscos**, enfim, diversas características que eu realmente **só adquiri durante a experiência na empresa**. Então a **EJA me auxiliou nesse sentido**, não em despertar a vontade de abrir um negócio meu, mas em me dar a habilidade necessária para tal e fazer com que me sentisse apto de tomar à frente e ser um empreendedor. (EVII.5)

Eu tenho muito **interesse em abrir meu próprio negócio**. Porque eu me vejo demais, na verdade é meu principal objetivo é abrir meu próprio negócio [...]. **A EJA foi um divisor assim do que eu queria pra minha vida** [...]. Na EJA **eu aprendi de certa forma a administrar uma empresa** então isso [...] me motivou muito a **ser empreendedor** [...]. A EJA mostrou pra mim o que é um empreendedor de verdade, [...] oportunidades, linhas de como empreender, de como gerenciar uma empresa e de como buscar as pessoas certas pra trabalhar comigo. (EV.5)

Através dos relatos é possível perceber que a EJA de alguma forma contribui, seja para despertar, capacitar ou potencializar o interesse em empreender em seus membros. Primeiramente, por conta dos Planos de Negócios elaborados durante o Programa Trainee. Além disso, a empresa cria uma atmosfera de contato direto com as mais diversas áreas da administração, fazendo com que o membro tenha uma visão geral de como funciona uma empresa. Por fim, a autonomia para decidir os rumos da empresa torna-os mais preparados e seguros para empreender no mercado.

## 4.2 Visão sobre o profissional empreendedor

Esse tópico objetiva descrever a visão que os entrevistados possuem sobre o perfil de uma pessoa empreendedora e suas principais características e está contido na categoria Características de um empreendedor e na dimensão Perfil Profissional.

O Movimento Empresa Júnior tem como seu principal órgão representativo no país a Confederação Brasileira de Empresas Júniores – Brasil Júnior. A mesma define que o principal objetivo das empresas juniores é a formação de empreendedores que através da vivência prática se tornam capazes de transformar o país (BRASIL JÚNIOR, 2011). Por isso, durante as entrevistas o ponto inicial era detectar a visão dos respondentes em relação ao conceito de empreendedor e suas principais características.

A característica de um empreendedor mais citada pelos entrevistados foi a **proatividade**, como se pode ver nos trechos abaixo:

Na minha opinião seria uma pessoa que ela possui algumas atitudes e características diferente de outras pessoas. Ela sempre busca estar a frente das situações mais desafiadoras como algum problema que acontece eventualmente [...]. São pessoas que elas buscam estar sempre a frente para resolver aquele problema, ela fica satisfeita a partir do momento em que aquele problema tenha um desfecho, então uma das características é justamente estar sempre a frente das situações, de possuir esse espírito de liderança, que ai já dá pra entrar também **atitudes proativas**, é uma pessoa que tem uma **característica proativa**. (EII.1)

Uma pessoa empreendedora é uma pessoa que busca seu objetivo, **tem iniciativa, tem atitude, proatividade**, só que de uma forma organizada, regulada, pensando no futuro que ela quer. De uma forma que ela tenha visão, consiga inovar, consiga pensar, consiga atingir objetivos, só que de forma planejada, mas ir buscar, e não ficar esperando. (EIII.1)

[...] É porque definir uma pessoa empreendedora acredito que é muito subjetivo, mas acho que é aquela pessoa que tem uma visão e não pensa muito, põe em prática, porque se pensar muito não sai do papel e pra ser empreendedor eu acho que tem que sair do papel. Acho que uma característica seria **proatividade**. (EIV.1)

Rapaz essa é uma pergunta difícil, vamos lá. Primeiro de tudo, ser uma pessoa inquieta [...]. Segundo, **proatividade**, se você sonha com alguma coisa, você não fica parado e a característica de um cara que quer ter sucesso é, “eu vou ver, vou cascavilhar ali e se não der certo eu vou fazer outra coisa”: **proatividade**. (EX.1)

É possível observar que para os entrevistados, uma característica fundamental no empreendedor é essa inquietação de não esperar as coisas acontecerem, ter a iniciativa de determinar os rumos a serem tomados e executá-los. Como um dos entrevistados comentou (EIV), o empreendedor é uma pessoa visionária mas que “tira essa visão do papel e põe em prática”.

O segundo ponto mais citado durante as entrevistas foi a questão da **inovação**, de ser diferenciado onde quer que você esteja. Drucker (1987, p.39) diz que “a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor.” A seguir alguns trechos que comprovam essa afirmação:

Uma pessoa empreendedora eu acho que é uma pessoa que onde quer que ela esteja, em qualquer ambiente seja numa empresa júnior, seja numa empresa ou na sua própria empresa, ela consiga ver uma possibilidade de mudança no lugar, onde ela seja esse **agente de mudança**. Então eu acho que uma pessoa empreendedora é

aquela que tem a **capacidade de dar novas ideias** e mais do que isso de colocá-las em prática com aquilo que ela aprendeu. (EVI.1)

Na minha opinião uma pessoa empreendedora é uma pessoa que alia características profissionais importantes para que ela desempenhe a função de empreendedor e ao mesmo tempo ele detenha características pessoais que impulsionem esta atividade, então ela tem que aliar esses dois pontos, e o que são pra mim essas características? Pra mim existe várias características profissionais, como: proatividade, espírito de equipe, liderança, é...conhecimento técnico, claro, e além disso as características pessoais, como: **vontade de criar algo novo, vontade de inovar**, vontade de empreender pra mim já é grande coisa, **vontade de ser diferenciado**, vontade de...de...enfim, de gerar resultados positivos, e **diferentes dos habituais**, pra mim essa junção de características é o que torna uma pessoa empreendedora. (EVII.1)

Pode-se perceber que um empreendedor é alguém que procura se diferenciar dos demais, independente do seu ramo de atuação. Como comenta a entrevistada (EVI), onde quer que um empreendedor esteja, ele consegue ver uma possibilidade de mudança no lugar e se destacar como esse agente de mudança. Além disso, um empreendedor procura executar suas atividades de forma inovadora, criando processos diferenciados gerando resultados mais efetivos em suas atividades como comenta o entrevistado (EVII).

A terceira característica considerada como um traço marcante nas pessoas empreendedoras pelos entrevistados foi a **liderança** como podemos constatar nos trechos abaixo:

Uma pessoa empreendedora eu acho que é uma pessoa que onde quer que ela esteja em qualquer ambiente [...] ela consiga ver uma possibilidade de mudança no lugar e que ela seja esse agente de mudança [...]. Eu acho que pra você ser esse agente de mudança você precisa ter outras características como **espírito de liderança forte, tem que ser persuasiva, influenciadora**, tem que também saber lidar muito bem com as pessoas, porque você não consegue fazer nada sozinho na maioria das vezes. (EVI.1)

Na minha opinião uma pessoa empreendedora é uma pessoa que alia características profissionais importantes para que ela desempenhe a função de empreendedor e ao mesmo tempo ele detenha características pessoais que impulsionem esta atividade, então ela tem que aliar esses dois pontos, e o que são pra mim essas características? Pra mim existe várias características profissionais, como: proatividade, espírito de equipe, **liderança**, conhecimento técnico, acho que é isso. (EVII.1)

Rapaz essa é uma pergunta difícil, vamos lá. Primeiro de tudo, ser uma pessoa inquieta, uma pessoa acomodada normalmente, se a situação financeira tiver normal ele tende a ficar ali e um empreendedor tem a característica de construir [...] ele tem essa característica de inquietude, incomodado no sentido bom. [...] Ainda **capacidade de liderar, de negociação**, mas essas são coisas que podem ser desenvolvidas mais facilmente. (EX.1)

Observa-se que o empreendedor ele é um influenciador. Seja em uma negociação ou na liderança de algum empreendimento, esse tipo de pessoa é considerado um agente de mudança no ambiente que está inserido e essa mudança acontece através de um espírito de

liderança forte e um perfil persuasivo, onde você acaba conseguindo fazer com que as pessoas confiem no seu trabalho, como comenta a entrevistada (EVI).

Além dessas três características citadas anteriormente pelos entrevistados como fundamentais para um empreendedor, outras características foram destacadas, porém, com menos frequência pelos entrevistados. Entre elas estão a **disposição para assumir riscos** e a **visão para enxergar oportunidades**. Corroborando com os entrevistados, Chiavenato (2008) comenta que o empreendedor é considerado como sendo uma pessoa disposta a assumir riscos e responsabilidades e que possui uma capacidade de identificar oportunidades, a fim de gerar resultados para si e para a sociedade. É possível ver alguns trechos que comprovam esses apontamentos.

Na minha opinião, uma pessoa empreendedora é uma pessoa que **não tem medo de arriscar**. Ela pode até ter medo de arriscar, mas é uma pessoa que apesar disso ela consegue **enxergar uma oportunidade** e consegue enxergar benefícios em situações que normalmente outras pessoas não enxergam. (EI.1)

Bom uma pessoa empreendedora na minha visão é aquela que **visualiza uma oportunidade** e busca meios de atingir ou de conseguir algo em cima daquela oportunidade. Eu acho que é aquela pessoa que **não tem medo de errar**. [...] Muitas pessoas julgam que pessoas empreendedoras são aquelas que abrem uma empresa e eu acho que de certa forma elas foram empreendedoras, mas aquelas pessoas muito conservadoras não são na minha opinião ditos como empreendedores de verdade, não são aquelas pessoas que **visualizam uma oportunidade e vão em cima dela**. (EV.1)

Uma pessoa empreendedora, no meu ponto de vista, é aquela que tem **coragem pra arriscar**. (EVIII.1)

Como se pode perceber nos trechos acima, o empreendedor é um oportunista, no bom sentido da palavra. Ele é o tipo pessoa que determina um objetivo e visualiza oportunidades das situações que ele se depara onde os outros não enxergam. Além disso, ele possui a coragem para assumir os riscos, ou seja, é o tipo de profissional que coloca as ideias e planos em ação em prática.

### 4.3 Perfil exigido pelo MEJ x Perfil Empreendedor

Esse tópico objetiva descrever a visão que os entrevistados possuem sobre o perfil do empresário júnior e suas principais características, abrangendo a categoria Características de um empresário júnior da dimensão Perfil Profissional.

Para isso, foi perguntado aos entrevistados qual o perfil de profissional desejado pelo MEJ. Vemos agora que tipos de características são importantes em um empresário júnior segundo os entrevistados.

A primeira característica que nós podemos destacar é a **vontade de aprender e obter novos conhecimentos**. Vejamos alguns trechos que embasam essa afirmação.

O MEJ exige que as pessoas que fazem parte dele sejam proativas, dinâmicas, que saibam trabalhar sob pressão, que saibam conciliar os estudos com as atividades da empresa júnior e que tenham uma **capacidade de trabalhar por conhecimento** e não por dinheiro. [...] Tem que ter **vontade de aprender**, pra mim isso é fundamental, não só pra você conseguir se desenvolver dentro da empresa júnior, mas dentro do movimento como um todo. (EI.2)

Eu acho que é uma pessoa que esteja sempre com **vontade aprender, de adquirir novas experiências, novos conhecimentos também**, seria uma pessoa que seria bem voltada para lidar com novas situações porque o MEJ ele promove isso pra o aluno né, de estar sempre mostrando situações desafiadoras e que exige que você esteja preparado. (EII.2)

Se a gente falar do MEJ em si, seria bem abrangente esse perfil que a gente tem empresas juniores de todos os segmentos, mas na minha vivência, eu acho que é fundamental a pessoa ter **interesse, além de tudo de aprender**, de ter proatividade, de correr atrás, de buscar e também trabalhar em grupo, aprender em conjunto e **saber dividir e compartilhar esse aprendizado**. (EVIII.2)

Percebe-se que o principal para ter uma carreira de sucesso dentro do MEJ não é ter conhecimento e sim a vontade e o interesse de aprender a cada experiência prática que a empresa proporciona. Como o entrevistado (EI) comentou o empresário júnior tem ser motivado a trabalhar por conhecimento, pela experiência e todo o aprendizado e não pelo dinheiro, já que o trabalho no MEJ não é remunerado.

Outra característica bastante destacada pelos entrevistados acerca do perfil do empresário júnior foi a **capacidade de lidar com pessoas e trabalhar em equipe**. Vejamos abaixo as afirmações dos entrevistados acerca dessa característica.

[...] Outra característica também é **trabalhar em equipe** até porque a quantidade de pessoas numa empresa júnior ela é reduzida, não é igual a uma empresa normal de consultoria visto a quantidade de trabalho que você tem e a alta rotatividade também da empresa, então você tem que estar sempre preparado para trabalhar com pessoas que possuem diferentes opiniões, diferentes comportamentos, então você tem que desenvolver bem esse **espírito de equipe**, essa **capacidade de lidar com as pessoas** para que você possa ter sucesso nas suas consultorias e projetos que venham a acontecer na sua jornada. (EII.2)

**Saber trabalhar em equipe** é extremamente importante dentro de uma empresa júnior, dentro de uma federação é uma coisa que se você não tiver você não consegue prosseguir. (EV.2)

Eu acho que o perfil é bem fácil de determinar, porque empresa júnior, qualquer empresa, aliás, ela busca as características que ela tem como valores, então a empresa júnior de administração, os valores que ela possui dentro do seu planejamento estratégico digamos assim, são características intrinsecamente já

dentro do perfil de empreendedor, proatividade, **espírito de equipe**, liderança, [...] que ela busca as pessoas que tem uma **habilidade de gerar e distribuir o conhecimento**, acho que isso é muito importante também, acho que em suma é isso, acho que as empresas juniores buscam estas características nos candidatos para entrarem nas empresas juniores. (EVII.2)

Na minha vivência, eu acho que é fundamental a pessoa ter interesse, além de tudo de aprender, de ter proatividade, de correr atrás, de buscar e também **trabalhar em grupo, aprender em conjunto, saber dividir e compartilhar esse aprendizado**, eu acho que humildade faz parte também, porque você tem que reconhecer que você não é um profissional pronto mas em formação. (EVIII.2)

Dentro da EJA é possível constatar que seus participantes se deparam com uma rotina bastante dinâmica e encontram pessoas no início de sua carreira profissional e com diferentes personalidades. Como comenta um dos entrevistados (EV) a capacidade de lidar com pessoas e trabalhar em equipe é algo essencial para alguém que quer ter sucesso dentro da empresa júnior pelo fato de você estar tendo seu primeiro contato com a prática de uma empresa e pela maioria das atividades ser executada em equipes de trabalho e demandar essa capacidade.

Uma característica bastante interessante citada foi a **paixão pelo movimento e pela empresa júnior**. Seguem os trechos que corroboram com essa afirmação.

É uma pessoa que tenha vontade de aprender, [...] de **se envolver** mesmo naquele trabalho, naquele movimento. Porque eu acho que o MEJ é um projeto de vida mesmo, porque você vai fazer várias coisas, vai crescer, vai conhecer gente nova, vai mudar toda uma visão que você não tinha, pra começar a conhecer outras coisas. Então, é um projeto que você **deve se envolver, tem que gostar daquilo ali...** Durante o processo, que faça com que você seja um profissional que possa se enquadrar naquele movimento, de empresa júnior. [...] Só que é como eu falei [...] **mostrar paixão por aquilo, tem que gostar muito daquilo ali.** (EIII.2)

Acho que ser empreendedor, [...] ser determinado e no meio desse contexto eu acho que se a pessoa **não se tornar apaixonado pelo movimento** ele acaba saindo mas tem que ter a **paixão mesmo por isso** porque não ser remunerado atrapalha muito pessoas mas mesmo as pessoas que as vezes precisa da remuneração elas acabam ficando porque é imensamente agregador de valor a vivência na empresa júnior porque você está ganhando o conhecimento que eu acho que isso vai lhe valer mais a pena num futuro próximo do que tá ganhando o monetário sem tá ganhando conhecimento. (EIV.2)

Além dessa característica, foi comentado que o empresário júnior deve ser empreendedor além de outras citadas pelos entrevistados que também foram destacadas como atitudes e habilidades de um empreendedor, como mostra o Quadro 6.

**Quadro 6 – Características comuns entre o empreendedor e o empresário júnior**

| CARACTERÍSTICA   | TRECHO  |
|------------------|---|
| Ser empreendedor | "Então falando assim de características bem especificamente, tem que ter proatividade, iniciativa, tem que <b>ser empreendedor</b> também [...]" (EI.2)                                   |
|                  | "Pegando o gancho, acho que tem que <b>ser empreendedor</b> porque não é fácil uma pessoa [...] já entrar de cabeça em um processo <i>trainee</i> que é desgastante pra caramba." (EIV.2) |
| Proatividade     | "O MEJ exige que as pessoas que fazem parte dele sejam proativas, dinâmicas, que saibam trabalhar sob pressão [...]" (EI2)  |
|                  | "Também tem que ter <b>proatividade</b> é lógico, se antecipar ao cliente, mostrar a ele que a sua ideia é boa e que você está preparado para lidar com aquela situação." (EII.2)         |
| Liderança        | "Acho que tem ser uma pessoa [...] que tenha pelo menos algum <b>espírito de liderança</b> , mesmo achando que você pode até desenvolver isso na empresa júnior [...]" (EVI.2)            |
|                  | "Eu acho que o perfil é bem fácil de determinar, [...] são características já dentro do perfil de empreendedor como proatividade, espírito de equipe, liderança [...]" (EVIII.2)          |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

No contexto geral do que foi exposto podemos perceber que muito do que os entrevistados consideram como características pertencentes aos empreendedores são ditas também como importantes para um empresário júnior ter sucesso em sua carreira dentro do MEJ. O quadro 7 mostra um resumo dos resultados obtidos dos entrevistados acerca da dimensão perfil profissional.

**Quadro 7 – Dimensão Perfil Profissional**

| DIMENSÃO            | CATEGORIAS                              | SIGNIFICADOS  |
|---------------------|---|---|
| Perfil Profissional | Características de um empreendedor      | Proatividade  |
|                     |   | Inovação  |
|                     |   | Liderança   |
|                     |   | Disposição para assumir riscos                        |
|                     |   | Visão para enxergar oportunidades                     |
|                     | Características de um empresário júnior | Vontade de aprender e obter novos conhecimentos       |
|                     |   | Capacidade de lidar com pessoas e trabalhar em equipe |
|                     |   | Paixão pelo movimento e pela empresa júnior           |
|                     |   | Proatividade, Liderança e Ser empreendedor            |
|                     |   |   |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

A seguir, será possível ver mais a fundo se realmente a participação na empresa júnior contribuiu para o desenvolvimento dessas características empreendedoras destacadas anteriormente.

#### 4.4 Práticas que contribuem e que limitam o desenvolvimento de características empreendedoras nos membros

Esse tópico tem o intuito de verificar se realmente a vivência na empresa júnior contribuiu para o desenvolvimento de características empreendedoras, descrever as situações vivenciadas no ambiente de trabalho da EJA e que tipo de características são geradas nos membros, além das condições favoráveis e os fatores limitantes para o desenvolvimento dessas características. Esses objetivos estão inseridos nas categorias

Acerca da contribuição da vivência na EJA para o desenvolvimento de características empreendedoras, todos os entrevistados (100%) concordaram com essa afirmação. A seguir um trecho que expressa bem essa conclusão.

**Sim, contribuíram e muito. [...] Tudo que eu tenho de empreendedor, no meu perfil, eu adquiri lá na EJA,** durante minha experiência de empresário júnior. E muitas situações contribuíram pra isso, inclusive situações que eu tinha que tomar decisões, situações que eu tinha que resolver problemas, que eu tinha que pensar em alguma coisa diferente. Quando eu tinha que pensar mesmo, em coisas iam agregar valor, era naquele momento que eu mais me sentia empreendedora. (EIII.3)

As situações vivenciadas na empresa que justificam esse resultado unânime da EJA como protagonista no desenvolvimento profissional de seus membros foram levantadas ao longo da entrevista. A seguir as principais causas para essa contribuição.

A primeira situação levantada pelos entrevistados foi a **realização de consultorias**, onde os membros da EJA relatam que essa experiência contribuiu para desenvolvimento de características como trabalho em equipe, liderança e desenvoltura com clientes.

Pelo que julgo que são características empreendedoras a EJA contribui e desenvolve muito essas características. Eu acho que ela **desenvolve muito bem a liderança a partir do momento que você é alocado como consultor líder de uma consultoria** você tem a oportunidade de responder por aquela consultoria perante o cliente então qualquer problema que ocorrer, qualquer situação que foge do seu controle você vai ter que resolver, você vai ter que puxar a equipe pra falar o que aconteceu e procurar métodos pra resolver aquela situação, inclusive outras situações também que exige de você uma postura mais empreendedora. (EII.3)

Como consultora, **durante as consultorias** – na de Recrutamento e seleção por exemplo que eu fiz - **eu consegui desenvolver muito essa questão da liderança, do espírito de equipe, de ser persuasiva** principalmente com o cliente e com as pessoas também pra passar uma segurança para as pessoas que eu estava selecionando, acho que eu **consegui desenvolver mais isso, essa questão de ser mais influenciadora de expor melhor minhas ideias e de liderança** mesmo que eu acho que é muito importante em uma pessoa empreendedora. (EVI.3)

**Como consultor você precisa desenvolver uma capacidade de liderança** porque você é um consultor líder e tem o consultor parceiro, essa é a estrutura da empresa. Quando a gente tava fazendo uma proposta de um projeto de consultoria que nunca tinha sido feita, e a gente não tinha informação, então a gente tinha que buscar nos livros informações, com os professores, internet, etc. Então isso é um momento que você se vê pra fazer um trabalho que você não conhece, então **você tem que ser proativo** suficiente pra buscar informação, proativo suficiente pra ir atrás de um professor pra conseguir coisas pra empresa. (EX.3)

A segunda situação destacada nas entrevistas foi na **elaboração do Plano de Negócios** realizado durante o Programa Trainee, que é o Programa de Recrutamento e Seleção da empresa, onde esse Plano é deve ser entregue e avaliado como um dos principais fatores de admissão para a empresa.

Desde o Programa Trainee a gente desenvolveu características, então pra começar o **Plano de Negócios**, que é uma etapa de avaliação durante o Programa Trainee da EJA, a gente teve que buscar informações em fontes que muitas vezes a gente nunca tinha explorado. Então, já surge daí a necessidade de você **adotar uma postura empreendedora, de ter iniciativa, de buscar soluções**. (EI.3)

Eu acho que **o que destacou muito essas características foi no Plano de Negócios** do trainee porque a gente teve que sair, teve que pesquisar, no meu caso foi uma panificadora o nosso projeto, a gente teve que buscar, ir em prefeitura, tudo isso eu aprendi. (EIV.3)

Eu acho que constantemente, se não sempre né, a empresa júnior favorece essa questão de empreendedorismo. O próprio **Plano de Negócios** que é exigido na empresa júnior eu acho que **é um fator determinante pra despertar algo empreendedor** naquele candidato, então no momento que você está pensando nesse negócio então a gente teve que fazer uma pesquisa de mercado, detectar uma demanda do mercado, ir atrás de novas informações, gerar conhecimento ali, então isso já é uma característica já que possibilita aquele candidato a ter uma tendência para o empreendedorismo. (EIX.3)

Outra situação na empresa que contribuiu para o desenvolvimento dos membros foi o **trabalho sob pressão no ambiente da EJA**, desde o momento do Programa Trainee até a saída do membro.

Acredito que na EJA durante o tempo que eu passei lá nos dois cargos que eu ocupei lá, como consultora e como diretora eu aprendi diferentes coisas e consequentemente diferentes características então assim, por exemplo, até mesmo durante o Programa Trainee **eu consegui desenvolver muito essa questão de lidar sob pressão**. (EVI.3)

Muito da vivência na EJA, desenvolveu características em mim que são tidas como características empreendedoras, por exemplo, na empresa júnior **você trabalha muito sob pressão**, é pressão de vários locais, você tá sendo colocado pela primeira vez em um ambiente profissional, isso já gera pressão por parte do mercado, você sofre pressão pela diretoria interna para gerar resultados, em adquirir conhecimento para o movimento, em prol e através do movimento, então eu acho que, **principalmente essa pressão do mercado e interna** faz com que você seja

estimulado a desenvolver varias características como proatividade, não esperar por ninguém pra buscar um resultado, criatividade, enfim. (EVII.3)

[...] **A própria exigência** que os atuais membros fazem aos candidatos de fazer algo novo, algo que não existe, ou algo que existe mas que possa ser melhorado, então essa exigência, essa cobrança do melhor, do novo, do desconhecido desperta no candidato a questão da inovação, então isso de certa forma é uma **semente de empreendedorismo**. (EX.3)

Algumas outras situações foram apontadas pelos membros como contribuintes para o desenvolvimento dos membros, porém, obtiveram menos frequência.

**Quadro 8 – Situações vivenciadas na EJA**

| SITUAÇÃO                         | TRECHO  |
|----------------------------------|---|
| Em momentos de tomada de decisão | "[...] A gente se deparava com situações que exigiam uma <b>tomada de decisão rápida</b> , nesse contexto, [...] a gente acabou tendo a <b>necessidade de desenvolver ações empreendedoras</b> praticamente sempre" (EI.3)  |
|                                  | "[...] Muitas situações contribuíram pra isso, inclusive <b>situações que eu tinha que tomar decisões</b> , situações que eu tinha que resolver problemas [...]. (EIII.3)   |
| Ao assumir cargos de liderança   | "Com certeza <b>no cargo da diretoria foi onde me deu uma maior liderança</b> e [...] quando eu comecei a assumir a diretoria houve uma grande diferença. No primeiro mês eu já me sentia muito mais líder, mais atuante, expondo muito mais minhas opiniões, acho que isso foi um dos pontos mais relevantes" (EVI.3)  |
|                                  | "Eu quando fui <b>diretor</b> de um departamento eu tinha 3 consultores, então <b>eu tinha que desenvolver essa capacidade de liderá-los.</b> " (EX.3)  |
| Negociações                      | "Outra questão é a <b>capacidade de negociação</b> , você participa do processo de elaboração de uma consultoria do início até o fim então [...] a gente ia até o cliente pra mostrar a proposta, a metodologia, negociava o preço. Então <b>a empresa júnior estimula que você aprenda a negociar com o cliente [...] desenvolvendo essa característica empreendedora.</b> " (EII.3) |
|                                  | "[...] Vamos falar de desenvolver a capacidade de negociação, ou seja, capacidade de passar ideias, [...] a gente negociava proposta com o cliente, então tudo isso desenvolveu uma capacidade de comunicação, que eu uso em negociações hoje no dia-a-dia." (EX.3)   |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Como é possível perceber, diversas situações vivenciadas pelos membros da EJA contribui para o desenvolvimento de características empreendedoras. Essas situações ocorrem por conta do contato direto dos membros com a realidade empresarial, tanto no que diz respeito a rotina de trabalho interna, como também da necessidade de lidar com clientes.

Em relação ao questionamento acerca dos fatores que limitaram o desenvolvimento das características, a primeira barreira identificada foi a **falta de receptividade a novas ideias**. Vejamos alguns trechos que testificam essa afirmação.

Durante a fase de consultor existia uma cobrança para que a gente criasse sempre, porém, quando a gente foi promovido a diretoria [...] você acaba sendo conservador

demais e convivendo com pessoas conservadoras, então ao mesmo tempo que a gente incentivava os membros a criarem **a gente tinha uma postura muito conservadora em relação as novas ideias**, então geralmente **as novas ideias tinha uma aceitação muito pequena** quando eram validadas pela diretoria e isso inibia um pouco a iniciativa das pessoas em criarem e aconteceu comigo também quando eu era consultor, eu cheguei a desenvolver algumas ideias que eram até boas na minha opinião (conversei com outras pessoas que também achavam boas mas que quando chegavam na diretoria esbarravam em algum tipo de crítica que nem sempre era embasada em alguma coisa verdadeira mas eu tinha que acatar, então isso acabava me inibindo a ter uma postura de empreender porque eu sabia que nem sempre as ideias que eu trazia eram avaliadas com justiça em algumas situações na minha opinião. (EI.4)

[...] Isso foi um fator limitante, falta de autonomia, porque eu acho que a hierarquia da EJA no momento que eu estava [...] barrou um pouco isso, **impediu algumas ideias novas**, implementar alguns projetos. (EVIII.4)

[...] Eu acho que as vezes **não se abria muito espaço pra você poder expelir ideias novas** sabe, de repente **faltava uma recepção melhor**, por exemplo, a liderança em si, uma presidência que aceitava mais sugestões, que dava uma abertura para você expor suas ideias, escutar, o que acontecia era que você dava a ideia e de repente eles já falavam “não, isso não tá legal”, e não dava um tempo para amadurecer a ideia pra conversar, então isso regredia de uma forma que se isso se tornava contínuo então você fica já um pouco “ah, eu num vou falar mais não porque isso não vai...o pessoal não vai aceitar mais” então acaba que o pessoal que de repente poderia despertar algo nessa ideia de empreendedorismo e consultoria, tava regredindo suas ideias, e acabava prejudicando né. Existia o espaço para dar ideias, mas a questão era só que as pessoas que **não recepcionavam as suas ideias né**, elas dificultavam muito, então eu acho que as pessoas em si, o perfil de cada um que contribuía para essa falta de receptividade. (EIX.4)

O que se pode constatar, de acordo com as declarações dos entrevistados, é que a EJA é um ambiente onde existe espaço para dar novas ideias e sugestões, mas existe uma resistência por parte dos membros que decidem se elas deverão ser implementadas (diretoria) e um *feedback* ineficaz aos seus idealizadores acerca dos motivos de não serem implementadas.

O segundo fator destacado pelos entrevistados foi a **dificuldade em lidar com pessoas de diferentes perfis**. Abaixo pode-se ver os trechos que comprovam a veracidade dessa afirmação.

As **limitações na EJA foram mais com pessoas**, o ambiente. Pensei que fosse bem produtivo o ambiente, mas com o tempo eu vi que não era bem isso, e vi que a **minha maior limitação era o trabalho em equipe**, não de minha parte, mas o trabalho com uma equipe definida que eu tinha lá e também com uma equipe geral, porque tinha uma pessoa que era acima do meu cargo, que **me limitava** em algumas situações e também uma pessoa que eu trabalhava diretamente que me limitava, então foi o relacionamento com essas pessoas que me limitou mesmo. [...] Essas pessoas que tinham autonomia maior do que eu, eu tinha que recorrer a elas pra qualquer tipo de inovação, de mudança. [...] E sempre era vetado, então **isso era uma limitação**, com o passar do tempo eu acabei ficando desmotivada, e o relacionamento ficou ruim entre essas pessoas, e isso acabou me desestimulando, e eu não consegui me desenvolver mais. Então foi ai que me limitou completamente,

que mudou inclusive a profissional que eu era dentro da empresa com o passar do tempo. (EIII.4)

**O convívio com as pessoas é meio difícil**, por isso que em algumas vezes eu realmente pequei assim por minha culpa também, ou por ingenuidade, mas eu acho que isso me ajudou também pra que eu não me desenvolvesse mais ainda na EJA. O convívio com pessoas de personalidade diferente e a falta de maturidade de aceitar novas ideias desestimula muito a pessoa. [...] Esse convívio **ocasiona desmotivação** e quando você se desmotiva fica bem difícil de continuar de buscar novas oportunidades. (EV...)

Eu acho que chegou um momento na EJA, já no fim da minha gestão na diretoria, que **eu já tava tão cansada e tão estressada com todo mundo**, porque na EJA entram pessoas que tem vontade de aprender, mas a gente sabe nem em todo processo seletivo entram aquelas pessoas ideais, as vezes elas se comportam de uma forma no processo seletivo e acabam sendo de outra forma ou até a gente não se engana quanto a essa pessoa mas pelo fato dela ser tão difícil acaba te cansando e assim chegou um pouco na EJA que **tinham algumas pessoas na EJA que me faziam parar, me desmotivavam bastante**. Eu sei que você tem que estar apto pra lidar com qualquer tipo de pessoa, mas, assim, na EJA eu já vi que eu tinha trazido muita coisa do que eu queria fazer [...] quando foi chegando mais pro final eu poderia quem sabe ter assumido a presidência da EJA ou qualquer outro cargo, mas eu não me via atraída por isso por conta disso, por estar **muito esgotada** da EJA. [...] Mas assim me cansou muito e no fim do ano **eu já estava muito esgotada das pessoas da EJA**, pelos enormes projetos, diversas criações e daí eu já estava muito estressada e não dava mais pra eu ficar na EJA. (EVI.4)

O que é possível perceber nos trechos acima é que dentro da empresa júnior as atividades são muito interligadas e isso faz com que todos os membros da empresa se relacionem diretamente. Isso potencializa a chance de divergência de opinião e conflitos de interesse.

Outro fator definido como um limitador do desenvolvimento de características empreendedoras nos empresários juniores da EJA foi o **assédio do mercado atrelado a falta de remuneração**. A seguir, alguns trechos que comprovam esse fator.

[...] Por exemplo, eu mesmo quando eu ia assumir o cargo na diretoria de RH surgiu uma proposta pra mim de estágio e eu sai porque foi uma proposta boa, interessante e podia fazer com que eu crescesse profissionalmente também. **Então o fator limitante seria o assédio do mercado**. Eu tive que sair pro mercado, então fiquei limitado a me desenvolver mais, por não assumir um cargo de liderança na empresa, a questão de resolver problemas e tomar decisões por exemplo. Então eu acho que **esse assédio do mercado dificulta um pouco você desenvolver mais as características que eu julgo serem empreendedoras**. (EII.4)

Acredito que assim as vezes como eu cheguei a participar do movimento por mais de 2 anos, **o que pode chegar a limitar um pouco pode ser a questão realmente monetária** porque quando a gente está lá dentro a gente tá querendo muito por em prática, por em prática, por em prática e as vezes quer sair ou quer fazer alguma coisa sua própria e **a empresa júnior acaba não dando esse retorno financeiro** [...] Eu acho que justamente por eu estar querendo entrar muito no mercado pra sair pro mercado...a busca do mercado também a pessoa ta querendo ir pro mercado, **se eu tivesse ficado um pouco mais na empresa júnior eu acho que teria me desenvolvido ainda mais**. Hoje em dia eu me arrependo um pouco por não ter

ficado mais uns seis meses, tentado galgar um cargo maior dentro da empresa júnior, **acho que isso foi um fator que pode ter me limitado um pouco.** (EIV.4)

Os comentários destacados anteriormente evidenciam algo interessante acerca da realidade dos empresários juniores: se desenvolver dentro da empresa júnior sem remuneração ou ir para o mercado, onde o desenvolvimento não é tão momentâneo, mas que remunera. Isso mostra-se como algo bastante difícil de balancear ao longo da carreira dentro do MEJ, pois como comenta um dos entrevistados (EIV) “[...] se eu tivesse ficado um pouco mais na empresa júnior eu acho que teria me desenvolvido ainda mais. Hoje em dia eu me arrependo um pouco por não ter ficado mais uns seis meses.”

O último fator apontado pelos entrevistados como limitante foi **o pouco tempo de carreira dentro da empresa.** A seguir, as falas dos entrevistados que corroboram com essa afirmação.

Eu acho que muitas vezes o **que limita é o tempo que você não tem suficiente** pra realizar seus projetos, as consultorias. Por ser um ambiente muito corrido, com **muita rotatividade** e que você não consegue uma continuidade do trabalho por algum colega seu sair no meio da consultoria da EJA, em alguns momentos eu acho que isso atrapalha e você acaba tendo que “tapar buracos”, então esse ambiente dinâmico tanto contribui como também **limita um pouco o seu desenvolvimento pleno** visto que em alguns momentos ele faz com que você fuja um pouco do planejamento, perca um pouco o seu foco pra tar resolvendo questões que deveriam não aparecer ao longo desse processo, como essa rotatividade, de perder um parceiro de consultoria e ter que vir outro pra você começar de novo e explicar a ele no que está acontecendo, situar ele na consultoria, **eu acho que essa característica dinâmica atrapalha um pouco.** (EII.4)

**Acho que o único fator limitante é o tempo.** A velocidade de mudança na empresa júnior [...] não te dá, digamos, em algumas situações, um tempo de maturação para ideias, creio que ter uma rotatividade muito grande, ter uma fluxo de informações e necessidade de mudança muito rápido, acho que isso [...] de certa forma faz com que você saiba o tempo de vida que você tem na empresa **e não te permite desenvolver, e maturar aquele conhecimento.** [...] Acho que pessoas que passaram mais de um ano, assim, dois anos, que é um tempo bastante razoável dentro da empresa, elas desenvolveram essas características, puderam lapidar muito melhor essas características do que as pessoas que passam normalmente um ano que é o tempo normal de vida numa empresa júnior. **Então o fator limitante é a rotatividade, além do baixo tempo em cada etapa da empresa júnior.** (EVII.4)

Percebe-se pelas falas dos entrevistados que o tempo de carreira dentro da EJA é algo que limita bastante o desenvolvimento ainda maior em seus participantes, principalmente pelo número reduzido de projetos (consultorias) que se é possível executar durante a carreira na empresa e a rápida passagem nos cargos.

Outro ponto extremamente relevante questionado aos entrevistados foi se a EJA ofereceu condições favoráveis para o desenvolvimento de um perfil empreendedor em seus participantes. Todos os entrevistados (100%) disseram que sim e levantaram algumas

condições que contribuíram para o desenvolvimento dessas características, como mostra o Quadro 9.

**Quadro 9 – Condições favoráveis para o desenvolvimento de um perfil empreendedor**

| CONDIÇÃO                            | TRECHO  |
|-------------------------------------|---|
| Liberdade para criar                | "A EJA fornece a <b>liberdade de você inovar</b> nela, você por suas ideias na mesa e debater com o pessoal e por em prática." (EII.6)  |
|                                     | "Outras condições que favoreceram foram, <b>autonomia pra você desenvolver coisas, desenvolver projetos, ideias</b> ". (EIII.6)   |
| Gestão participativa                | "Em termos de condições mesmo, primeiro eu acho que existe <b>liberdade na EJA pra você opinar</b> , não que você vá opinar em todas as áreas mas você tem uma <b>liberdade pra opinar nas outras áreas</b> ." (EVI.6)  |
|                                     | "Eu acho que a EJA favorece por você estar lidando <b>diretamente com a gestão da empresa</b> , você por exemplo é um <b>diretor da empresa</b> , como estamos diretamente com a <b>administração da empresa</b> você inevitavelmente vai se desenvolver mais rapidamente" (EII.6)        |
| Estímulo para adquirir conhecimento | "O membro [...], quando tá dentro da EJA, <b>ele é estimulado a se desenvolver, a estudar</b> , [...] ele é influenciado a dispersar o seu conhecimento, a distribuir o seu conhecimento, <b>ele é estimulado a uma série de coisas que servem para o seu desenvolvimento</b> ." (EVII.6) |
|                                     | "É uma coisa cultural eu acho que lá é <b>um grupo pensando da mesma maneira, pensando em aprender</b> , em fazer ferramentas novas e coisas internas, mudar e fazer uma consultoria mais bem feita, <b>buscar informação</b> , então eu diria que é o grupo que favorece." (EX.6)        |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Dentro desse contexto, percebe-se de fato que o ambiente de trabalho na EJA contribui significativamente para o desenvolvimento do empreendedorismo em seus participantes, apesar de possuir fatores limitantes. O Quadro 10 descreve de forma resumida o porquê desse favorecimento do potencial empreendedor de seus membros.

**Quadro 10 – Dimensão MEJ e Empreendedorismo**

| DIMENSÃO               | CATEGORIAS  | RESULTADOS  |
|------------------------|---|---|
| MEJ e EMPREENDEDORISMO | Situações vivenciadas na EJA  | Realizando Consultorias                               |
|                        |   | Elaborando o Plano de Negócios                        |
|                        |   | Trabalhando sob pressão                               |
|                        |   | Em momentos de decisão                                |
|                        |   | Assumindo cargos de liderança                         |
|                        |   | Negociando projetos com clientes                      |
|                        | Fatores limitantes do desenvolvimento de características empreendedoras | Falta de receptividade a novas ideias                 |
|                        |   | Dificuldade de lidar com pessoas de diferentes perfis |
|                        |   | Assédio do mercado atrelado a falta de remuneração    |
|                        |   | Pouco tempo de carreira dentro da empresa             |
|                        | Condições favoráveis para o desenvolvimento de um perfil empreendedor   | Liberdade para criar                                  |
|                        |   | Gestão participativa                                  |
|                        |   | Estímulo para adquirir conhecimento                   |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

## 5 CONCLUSÃO

Depois de todo o levantamento teórico realizado e o término da análise das entrevistas foi possível chegar a algumas conclusões acerca dos objetivos delimitados no início do projeto.

Primeiramente foi possível caracterizar um perfil sócio-demográfico e funcional dos entrevistados, onde os mesmos tinham idade entre 21 e 27 anos, ingressaram na empresa entre os anos de 2008 e 2012, e ocupam atualmente cargos em áreas diversificadas como logística, finanças, marketing, qualidade e gestão. Além disso, todos os entrevistados mostraram interesse a curto ou a longo prazo em abrir um negócio próprio, alegando algum tipo de influência por conta da vivência na EJA, seja proporcionando contato com o mercado, seja capacitando-os através da ministração de aulas para elaboração do Plano de Negócios, ou até mesmo por conta da vivência como gestor que a EJA proporciona quando se assume cargos de liderança na empresa, participando ativamente das decisões da empresa.

Em relação à visão dos entrevistados acerca do conceito de empreendedor e suas características, foi possível perceber que os mesmos estão bastante alinhados à teoria e que o perfil caracterizado pelos entrevistados como de um empreendedor possui características bastante comuns com o que eles levantaram como sendo necessárias para um empresário júnior. Algumas características comuns entre o empreendedor e o empresário júnior foram liderança, proatividade e justamente o fato de ser empreendedor que comprova ainda mais a similaridade entre os perfis.

Os entrevistados foram unânimes ao afirmar que a vivência na EJA contribuiu para o desenvolvimento de características empreendedoras nos mesmos e que o ambiente de trabalho da empresa fornece condições favoráveis para esse desenvolvimento. Dentro desse contexto, foram citadas algumas situações ou causas que tiveram uma ligação direta com essa contribuição. Os principais fatores foram a realização de consultorias - estimulando a proatividade, liderança e trabalho em equipe; a elaboração do Plano de Negócios que insere os empresários juniores no contexto do empreendedorismo mostrando os meios para a abertura de um negócio e estimulando a inovação e criação dos processos de uma empresa; saber trabalhar sob pressão que desperta o raciocínio lógico para a tomada de decisão. Outras situações também foram destacadas pelos entrevistados, porém com menos frequência como

nos momentos de negociação com clientes, ao tomar decisões pela empresa e assumindo cargos de liderança em curto espaço de tempo.

Apesar da contribuição significativa da empresa no desenvolvimento profissional de seus membros, houveram fatores que limitaram o crescimento dos mesmos. Esses fatores foram a falta de receptividade a novas ideias que desestimula as ideias inovadoras; a dificuldade de lidar com pessoas de diferentes perfis, dificultando a comunicação e a troca de ideias; o assédio do mercado atrelado a falta de remuneração que faz com que os membros saiam da empresa precocemente; pouco tempo de carreira dentro da empresa que faz com que o membro não se desenvolva ainda mais.

Diante dessas conclusões, pode-se afirmar que os objetivos estabelecidos no início deste trabalho foram alcançados, concluindo que de fato a vivência na EJA Consultoria contribui para o desenvolvimento de características empreendedoras em seus membros e que o ambiente de aprendizado constante e busca por resultados em benefício da empresa e do Movimento geram profissionais realmente diferenciados e que têm uma motivação em trabalhar, não exclusivamente pela remuneração, mas como define Chiavenato (2008) pessoas que geram um impacto positivo para si mesmo e para a sociedade, transformando ideias em realidade.

### **5.1 Limitações da Pesquisa**

Houveram alguns fatores limitantes detectados ao longo da pesquisa. O primeiro foi em relação a disponibilidade de horário dos entrevistados para a realização das entrevistas, com pouco tempo livre, dificultando a coleta dos dados.

Outro fator que pode ter tido reflexo na pesquisa foi a falta de experiência do pesquisador na área de pesquisas com esse tipo de abordagem.

### **5.2 Sugestões para Outras Pesquisas**

O presente estudo teve o intuito de analisar de que forma a vivência em uma empresa júnior contribui para o desenvolvimento de características empreendedoras em seus membros.

Portanto, o estudo se limitou a uma empresa isolada – a EJA Consultoria. Poderia ser feito uma análise com o mesmo objetivo porém em outras empresas júniores, inclusive de outros cursos de graduação. Além disso, um estudo abrangendo mais empresas simultaneamente para poder avaliar a efetividade do MEJ no Brasil seria bastante interessante.

Outra sugestão seria fazer uma pesquisa com uma abordagem quantitativa acerca dessa temática, utilizando uma amostra significativa a fim de se conseguir dados mais concretas

Uma última sugestão seria fazer um estudo com ex-empresários juniores que abriram um negócio. O intuito seria de avaliar a influência concreta da vivência na empresa júnior em seus participantes.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Solange Coelho de. **Estratégias de ensino do empreendedorismo: contribuição para a formação de administradores do curso de graduação tradicional.** In: Anais III Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina – CIPEAL, Rio de Janeiro, 2004.
- BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença.** Rio de Janeiro: Negócio, 2003.
- BRASIL JÚNIOR. **Conceito Nacional de Empresas Juniores.** Disponível em: <[http://www.brasiljunior.org.br/arquivos/files/Conceito\\_Nacional\\_de\\_Empresa\\_Junior10.pdf](http://www.brasiljunior.org.br/arquivos/files/Conceito_Nacional_de_Empresa_Junior10.pdf).> Acesso em: 10 set. 2012.
- BUENO, A. M; LEITE, M. L. G; PILATTI, L. A. **Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores.** XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2004, Florianópolis, Santa Catarina.
- DOLABELA, Fernando. **Pedagogia Empreendedora: o ensino de empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento social sustentável.** São Paulo: Editora de Cultura, 2003.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): Prática e Princípios.** 5ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FELDHAUS, Diego Calegari. **Planejamento estratégico em rede: criação e aplicação de um modelo na Brasil Júnior.** 2009. 112f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- FILION, L. J. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios.** Revista de Administração da USP, São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, abril/junho 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LEITE, Emanuel. **O fenômeno do empreendedorismo: criando riquezas.** Recife: Bagaço, 2000.
- LEZANA, Álvaro G. R. *et al.* **A disseminação da cultura do empreendedorismo com enfoque na aprendizagem em cursos de graduação.** In: XXX COBENGE – Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia, 2002, Piracicaba, São Paulo.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

OLIVEIRA , E. M. **Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil: o emergir de novas estratégias para formação profissional**. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010, São Paulo.

PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. **Intra-empresendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON. Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SALIM, Cesar Simões *et al.* **Administração empreendedora: teoria e prática usando alguns estudos de caso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23º ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2º ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

## ANEXO A



## ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Pesquisa:** O papel da empresa júnior de administração da UFPB no desenvolvimento de características empreendedoras em seus participantes

**Pesquisador:** Kaynan Mariz

|  |
|--|
| <b>Nome:</b>                             |
| <b>Idade:</b>                            |
| <b>Sexo:</b>                             |
| <b>Tempo de EJA:</b>                     |
| <b>Área principal de atuação na EJA:</b> |
| <b>Ramo de Atuação:</b>                  |

- 1) Em sua opinião, o que seria uma pessoa empreendedora?
  
- 2) Em sua opinião, qual o perfil do profissional exigido pelo Movimento de Empresas Juniores?
  - 2.1 Cite algumas características?
  
- 3) Em sua opinião, as situações vivenciadas no ambiente de trabalho da EJA contribuíram para o desenvolvimento de características empreendedoras?
  - 3.1 Justifique e cite algumas situações.
  
- 4) Quais fatores limitaram o desenvolvimento de características empreendedoras na sua carreira na EJA? Justifique.
  
- 5) Você tem interesse em abrir seu próprio negócio? Justifique.
  - 5.1 (Em caso afirmativo) Até que ponto a vivência na EJA contribuiu ou influenciou nesse interesse?

- 6) Com base nas respostas anteriores, em comparação com outras experiências profissionais, você acredita que a EJA ofereceu condições favoráveis para o desenvolvimento de um perfil empreendedor?

**6.1** Justifique comparando com as outras experiências.