

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E VALORES ORGANIZACIONAIS EM DISCENTES DE UMA EMPRESA JÚNIOR

DEVELOPMENT OF SKILLS AND ORGANIZATIONAL VALUES IN STUDENTS FROM A JUNIOR ENTERPRISE

SATO, Kimberli Terumi¹

SATOLO, Eduardo Guilherme²

QUEIROZ, Timóteo Ramos³

RESUMO

A participação em atividades de extensão, em geral, e do Movimento Empresa Júnior (MEJ), em específico, tendem a auxiliar o discente no desenvolvimento de competências, espírito crítico, analítico e empreendedor. Este artigo analisa como as ações internas e externas realizadas por uma Empresa Júnior (EJ) ligada a um curso de graduação em Administração podem auxiliar no desenvolvimento do discente no processo de ensino-aprendizagem. Para tanto, abordou-se a revisão da literatura sobre o MEJ e a fundamentação de duas teorias ligadas ao processo de ensino-aprendizagem e competências geradas, sendo a base analítica dos dados da pesquisa. Para a discussão, foi empregada como método a pesquisa-ação, que justifica cientificamente a discussão de como as diversas ações realizadas interagem com os valores da empresa e com os tipos de aprendizagem dos sujeitos envolvidos. Como resultado, nota-se a importância do processo sócio prático realizado em grupo e que traz fortes valores aos discentes relacionados em relação ao desenvolvimento de competências instrumentais e sociais.

Palavras-chave: Processo de ensino-aprendizagem; Movimento Empresa Júnior; Empreender Jr.; Desenvolvimento de competências; Aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

Participation in outreach activities, and in particular at the Junior Enterprise Movement (MEJ, in the Portuguese acronym), contribute to the development of students' skills, as well as to their critical, analytical and entrepreneurial spirit. This article analyzes how internal and external actions carried out by a Junior Enterprise linked to a Business Management undergraduate course can help students' development during the teaching-learning process. To this end, the literature about the MEJ was reviewed and the basis of two theories related to the teaching-learning process and skills generated, which provided the analytical basis of the research data. The discussion of the data adopted an action-research methodology that scientifically justifies the discussion of how the various actions developed interact with the company's values and with the type of learning for those involved. The results highlight the importance of the social and practical process carried out in groups and that they bring to students strong values related to the development of instrumental and social skills.

Keywords: Teaching-learning Process; Junior Enterprise Movement; Empreender Jr.; Skills Development; Organizational Learning.

1 Aluno do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus de Tupã, Brasil. E-mail: ktermys@gmail.com

2 Professor da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus de Tupã, Brasil. Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Brasil. E-mail: eduardo@tupa.unesp.br

3 Professor da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Campus de Tupã, Brasil. Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Brasil. E-mail: timoteo@tupa.unesp.br

INTRODUÇÃO

Atualmente, a demanda por profissionais que apresentem previamente comportamentos, habilidades e atitudes flexíveis e adaptáveis tem sido um requisito da sociedade e dos padrões de cada organização. Desse modo, os discentes e os profissionais experientes têm cada vez mais a responsabilidade de se manterem proativos em um processo aprendizagem contínua. Contudo, o desenvolvimento de comportamentos, habilidades e atitudes não é uma tarefa de fácil aprendizagem (CESCONETTO; NUNES; MORETTO NETO, 2012).

Segundo os autores, aos discentes existe a possibilidade de se desenvolverem e evoluírem mais facilmente, já que se encontram inseridos no processo de ensino-aprendizagem pelo conhecimento adquirido seja nas universidades, seja na atuação profissional, estágios ou nas demais atividades que realizam durante os cursos. Uma dessas atividades, considerada como um rico espaço de aprendizagem no ambiente de uma instituição de ensino, é a participação em uma empresa júnior.

Essa ação pode auxiliar o discente em sua vida acadêmica, nas escolhas futuras de sua carreira, nos questionamentos entre constituir o próprio negócio ou aproveitar oportunidades em grandes organizações e, até mesmo, empreender enquanto universitário. Junkes et al. (2004) destacam que o contato com empresas de pequeno e médio porte desperta nos discentes o interesse por ser empreendedores e criar as suas empresas, potencializando a economia local.

A Empresa Júnior (EJ) é um projeto de extensão que permite ao discente obter experiências que aproximam os aspectos teóricos do curso de graduação às ações a serem desenvolvidas profissionalmente nas organizações. Segundo Matos (1997), essa atividade possibilita a inserção dos alunos no mercado de trabalho, melhorando o intercâmbio entre a sociedade e a universidade.

Desse modo, o presente artigo tem como objetivo analisar como as ações realizadas por uma EJ ligada a um curso de graduação em Administração podem auxiliar no desenvolvimento discente no processo de ensino-aprendizagem. Para tanto, visa-se compreender se há, e como ocorrem, estímulos para o desenvolvimento de competência e aprendizagem organizacional, especialmente as de cunho gerencial; o público alvo desta análise serão os alunos do Curso de Graduação em Administração da UNESP, Campus de Tupã, vinculados à EJ denominada Empreender Jr.

Para tanto, o artigo apresenta-se dividido em cinco seções. A primeira seção destaca brevemente a importância do Movimento Empresa Júnior. A segunda apresenta dois modelos de avaliação do processo de ensino-aprendizagem que serão utilizados para classificar as ações praticadas pela EJ em estudo. A terceira seção descreve os aspectos metodológicos para construção do trabalho. A quarta retrata o relato de experiência da Empreender Jr. e o processo de construção de conhecimento promovido pelo projeto de extensão junto aos discentes por meio de ações internas e externas. Por fim, a quinta seção destaca as conclusões do trabalho.

BREVE HISTÓRICO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR BRASILEIRO

A primeira EJ surgiu na França, no ano de 1967 por meio da iniciativa de discentes da École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), objetivando complementar os conhecimentos acadêmicos por meio de experiências práticas (SOUZA et al., 2013). Com o êxito do modelo francês, as EJs começaram a se difundir em diversos países da Europa, chegando ao Brasil na Fundação Getúlio Vargas, no ano de 1987, com a criação da primeira EJ brasileira, a EJ-FGV (BRASIL JÚNIOR, 2012a). Posteriormente foram criadas a Júnior FAAP e Júnior Poli Estudos, no estado de São Paulo.

Em 1990, as EJs Júnior Mackenzie, GEPEA, 3E e Mauá Júnior fundaram a Federação de Empresas Juniores do Estado de São Paulo (FEJESP). Poucos anos depois, foram criadas outras federações, como a FEJESBA, na Bahia, e a FEJESC, em Santa Catarina (FEJESP, 2002). Em 2003 foi constituída a Confederação Brasileira de Empresas Juniores (CBEJ) denominada de Brasil Júnior, com o propósito de regulamentar o Movimento Empresa Júnior elaborando as definições conjuntas de planos e diretrizes (BRASIL JUNIOR, 2012b).

Conceitualmente, a EJ é uma associação civil sem fins lucrativos, vinculada e reconhecida por uma Instituição de Ensino Superior (IES); ela é pertencente e gerida exclusivamente por discentes de graduação, que prestam serviços e desenvolvem projetos, preferencialmente, para micro e pequenas empresas, nas áreas de atuação do curso em graduação, sob a orientação de professores e profissionais especializados (BARBOSA et al., 2014).

A experiência proporcionada ao discente corresponde não só à aplicação prática de conhecimentos teóricos, como também ao desenvolvimento de competências, espírito crítico, analítico e empreendedor, além de facilitar o ingresso de futuros profissionais no mercado de trabalho e, principalmente, instigar o espírito de inconformismo, resultando na transformação positiva da sociedade. A receita proveniente dos serviços e projetos comerciais retorna à EJ sendo reinvestida em capacitações, treinamentos ou para a manutenção de seus custos fixos e administrativos. Dessa forma, o objetivo principal desse projeto é gerar conhecimento e proporcionar uma visão de mercado e experiência profissional aos seus membros (BRASIL JÚNIOR, 2010).

Por serem originadas de diversos cursos de graduação de IES públicas e privadas, o denominado Movimento Empresa Júnior (MEJ) brasileiro atualmente conta com 1.120 associações e 27.800 empresários juniores distribuídos por 14 federações, representando 13 Estados e o Distrito Federal, sendo o Brasil referência no exterior sobre o movimento EJ (BARBOSA et al., 2014; SANTOS et al., 2013; BRASIL JUNIOR, 2012b).

Um movimento denota a ação para uma mudança, assim o MEJ tem por missão “formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil” (BRASIL JÚNIOR, 2014, p.20). Desse modo, o compromisso do MEJ é auxiliar o Brasil a se tornar um país mais Empreendedor e impactar diversas realidades por meio de serviços inovadores. Essa transformação de universitário a empreendedor ocorre por meio de três experiências: aprendizagem por gestão, aprendizagem por projetos e exposição à cultura empreendedora (vide Figura 1).

Figura 1 - Experiências para formação do discente empreendedor via EJ



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Brasil Júnior (2014)

As experiências para formação do discente empreendedor podem ser assim compreendidas (BRASIL JÚNIOR, 2014):

1. **Aprendizado por gestão:** o discente aprende competências gerenciais por meio de práticas em gestão e liderança. O que ocorre é que devido as EJs serem geridas pelos próprios discentes, estatutariamente são promovidas eleições anuais, configurando uma rotatividade na gestão, proporcionando a vários membros a oportunidade de atuarem em cargos de liderança, facilitando o desenvolvimento de competências, como tomada decisões e gestão de equipes, resolução de problemas e conflitos inerentes à realidade de cada EJ;
2. **Aprendizado por projetos:** o discente adquire competências técnicas para as prestações de serviços da empresa júnior, possibilitando aos membros o contato com o mercado e a oportunidade de atuar em assessorias e consultorias empresariais;
3. **Cultura empreendedora:** o ideal da filosofia do MEJ é transformar a realidade do Brasil, criar um país mais empreendedor. Além disso, valoriza-se o potencial do discente como empresário júnior, proporcionando à sociedade serviços que auxiliem as micro e pequenas empresas e tragam desenvolvimento socioeconômico, transformando a realidade brasileira.

Ao passar por essas três ações, o discente se desenvolve e tem avanços no processo de aprendizagem que, segundo Souza et al.(2013), pode acontecer a partir do desenvolvimento de capacidade para trabalho em grupo, da criatividade, do relacionamento interpessoal, da análise crítica, da oratória, dentre muitas outras competências.

O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM NA EMPRESA JÚNIOR

O processo de ensino-aprendizagem já foi alvo de estudos que classificam as formas de como podem ser absorvidos os conhecimentos inerentes às práticas realizadas pelos docentes e discentes. Ziliotto e Berti (2012) complementam que as EJs se configuram como “espaços

qualificados de aprendizagem” por refletirem situações reais, semelhantes àquelas que os egressos vivenciarão no mercado de trabalho. Além disso, as autoras afirmam que o processo organizacional e o aprendizado se constroem para a resolução de conflitos, de auto ajustes e de avanços conjuntos.

Esses esforços de resolução de problemas organizacionais potencializam o aprendizado individual e coletivo ou, conforme exposto por Santos et al.(2013), o aprendizado individual-cognitivista (IC) e sócio prática (SP), respectivamente. Tais esforços podem também ser compreendidos pelas dimensões das competências a serem abordadas de forma teórica, cognitiva, instrumental e social, de acordo com Chaves e Parente (2011)⁴.

Para melhor compreensão, como base para as discussões desse trabalho, Santos et al.(2013) descrevem a abordagem IC como mais tradicional, ocorrendo por meio de construções cognitivas – relacionadas ao conhecimento –, sendo que a codificação e transmissão desse conhecimento pode ocorrer fora do meio onde tenha sido gerado. Nessa abordagem privilegia-se a exposição em sala de aula, treinamentos formalizados e de natureza explícita, com mecanismos como livros e manuais interpretados por professores/facilitadores.

Já na abordagem SP, na visão dos mesmos autores, o indivíduo acumularia conhecimento a partir de aprendizagem na prática, interferindo nessa condição o conhecimento tácito, sem que ocorressem descolamentos das interações sociais e demais forças que interferem na aprendizagem. Nesse contexto está a experimentação (on the job training, traduzido livremente como sendo “aprender no local de trabalho” ou “aprender fazendo”) com a presença de um mentor – não mais professor. O Quadro 1 sintetiza as abordagens IC e SP propostas por Santos et al.(2013).

Quadro 1 - Distinções entre as duas abordagens de aprendizagem organizacional propostas por Santos et al. (2013)

| Abordagens | Individual-Cognitivista | Socioprática |
|---------------------------------------|--|---|
| Onde se Aprende? | Escolas, salas de treinamento | Qualquer espaço |
| Qual é a metodologia de aprendizagem? | Aprender ouvindo | Aprender fazendo, experimentando |
| Quem ensina? | Professores tradicionais | Todos são mestres e aprendizes |
| Quando termina a aprendizagem? | Quando o evento acaba (quando a aula termina, quando o treinamento finaliza) | É contínuo. Aprende-se sempre como fruto das interações sociais em comunidades e organizações |

Fonte: Santos et al. (2013)

4 É oportuno apontar que as discussões quanto ao processo de aprendizagem e suas dimensões não se encerram apenas no enquadramento das atividades que são praticadas para reforço ou fixação, mas que devem ser debatidos de modo mais amplo desde a formação dos saberes e da aprendizagem organizacional e coletiva. Este trabalho, no entanto, focará suas discussões nas ações em si, sendo recomendado um aprofundamento dos estudos em Santos et al. (2013) e Chaves e Parente (2011).

Chaves e Parente (2011), em um estudo similar ao de Santos et al. (2011), classificam o processo de ensino-aprendizagem dos integrantes de mini empresa⁵ (estrutura análoga à empresa júnior, aqui considerada) em quatro áreas de competências que são exercitadas pelos discentes: teórica, cognitiva, instrumental e social. Cada uma destas áreas, embora desenvolvam aspectos específicos, segundo os autores, possuem igual importância na formação do discente (vide Quadro 2).

A competência teórica está envolvida no desenvolvimento de saberes conceituais-teóricos, tais como de: negócio, capital, concorrência, despesas, produtividade, lucro, estoque, custos-variáveis, entre outros.

A competência cognitiva envolve o *saber-aprender* e se vincula ao processo de aquisição de conhecimentos em diversas frentes como: o pensamento, a linguagem, a percepção, a memória – elementos que fazem parte do desenvolvimento intelectual. Enquadram-se práticas que auxiliam o discente a compreender e usar a informação como metodologias de trabalho e estratégias de aprendizagem (pesquisa, seleção, organização da informação), metodologia para melhora da capacidade de comunicação oral e escrita e na capacidade de raciocínio analítico (resolução de problemas), habilidades matemática, sistemas de informatização e de novas tecnologias.

Já a competência instrumental desenvolve conhecimentos específicos e tecnicistas, e envolve o *saber-fazer* por meio de preenchimento de formulários, executar um plano de negócios, fazer estimativas, interpretação de dados, venda, organização, desenvolvimento do plano de negócios, gestão e liquidação da miniempresa.

Por fim, a competência social trabalha a interação com a sociedade em geral, o *saber-ser* por meio do desenvolvimento da capacidade de relacionamentos em seus mais diversos enfoques como: respeito, trabalhar em equipe em prol a um objetivo comum, liderança, gerir conflitos de interesses, realizar atividades de forma responsável, autônoma e criativa.

5 Miniempresa, conforme abordado por Chaves e Parente (2011), são estruturas de aprendizagem que reproduzem o papel de empresas reais, conduzidas por alunos com idade correspondente entre 16 e 18 anos, assistidos por professores que estimulam a prática empreendedora, transdisciplinar e competências.

Quadro 2 - Competências exercitadas propostas por Chaves e Parente (2011).

| Dimensão das competências | Domínio das áreas dos saberes | Conteúdo das competências | Fontes de ensino/aprendizagem |
|---------------------------|-------------------------------|--|--|
| Teórica | Saber | Saberes teóricos – Conceitos de negócio, capital, concorrência, despesas, produtividade, lucro, estoque, custos-variáveis, entre outros. – Disciplinas de economia, marketing, matemática e gestão, etc. | Disciplinas curriculares |
| Cognitiva | Saber-aprender | Recursos cognitivos – Competências metodológicas: metodologias personalizadas de trabalho e estratégias de aprendizagem (pesquisa, seleção, organização da informação); – Capacidade de comunicação oral e escrita; – Habilidades de escrita e matemática; – Habilidade informática e das tecnologias da informação e comunicação; – Domínio de língua estrangeira; – Capacidade de raciocínio analítico (resolução de problemas); – Juízo crítico, | Reforço das disciplinas curriculares vocacionando-as para a concretização da miniempresa |
| Instrumental | Saber-fazer | Competências técnicas – Conhecimento específico do domínio:preenchimento de formulários, executar um plano de negócios, fazer estimativas,interpretação de dados, venda, organização,desenvolvimento do plano de negócios, gestão e liquidação da miniempresa. | Concretização da miniempresa |
| Social | Saber-ser | Competências interpessoais – Capacidade de relacionamento com os outros:respeito e capacidade de iniciar/fazer/manter uma gestão de relacionamentos; – Capacidade de cooperação: capacidade de trabalhar em equipa para a prossecução de um objetivo comum; – Capacidade de gerir e de liderar equipas; – Capacidade de resolução de conflitos: ter a capacidade de negociar numa situação de conflito de interesses; – Competências posicionais; – Capacidade de realizar atividades de forma autónoma, responsável e criativa; – Desenvolvimento da identidade pessoal:autoconfiança, assunção de riscos, espírito de iniciativa; – Capacidade de planeamento, estabelecimento de objetivos e projetos pessoais; | Reforço das disciplinas curriculares vocacionando-as para a concretização da miniempresa |

Fonte: Chaves e Parente (2011).

Estas duas teorias relacionadas ao processo de ensino-aprendizagem – Santos et al.(2013) e Chaves e Parente (2011) – demonstram a diversidade de modos com os quais uma EJ pode contribuir para o desenvolvimento individual de um discente. Diante deste aspecto, a fim de vislumbrar como as ações realizadas pela Empreender Jr contribuem no

processo de ensino-aprendizagem, essas duas linhas teóricas serão empregadas ao longo da discussão dos resultados deste artigo.

METODOLOGIA

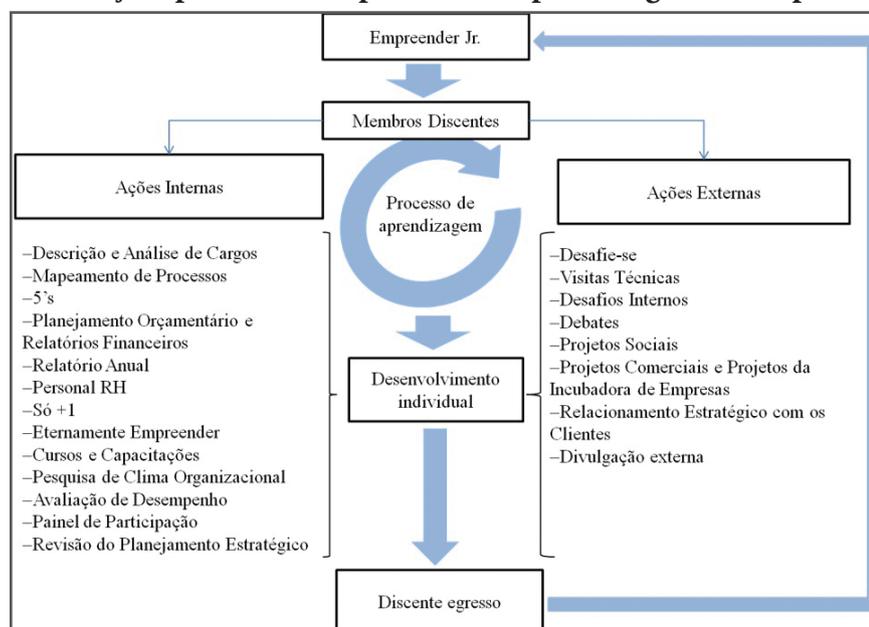
Pelo fato de os pesquisadores deste trabalho fazer em parte do objeto de estudo, utilizando da observação participante, interferindo nos trabalhos de forma cooperativa com os participantes da ação para resolver um problema e construir uma base de conhecimento (TURIONI; MELLO, 2011), define-se o método utilizado como sendo o de pesquisa-ação.

Coughlan e Brannick (2008) descrevem que a pesquisa-ação é apropriada para descrever o desdobramento de um conjunto de ações ao longo do tempo em um dado grupo, comunidade ou organização; essa metodologia procura explicar como e porque a ação de um membro de um grupo pode mudar ou melhorar o trabalho de alguns aspectos do sistema; objetiva entender o processo de mudança ou de melhoria para aprender com ele.

Quanto à sua abordagem, o trabalho destaca-se por ser qualitativo, haja vista que possui um foco na interpretação e não na quantificação; orientação para o processo e não para o resultado; preocupação com o contexto, no sentido de que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência; reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação dela mesma; e por admitir que o pesquisador exerça influência sobre a investigação, uma vez que ele é por ela também influenciado (CASSEL; SYMON, 1994). Este trabalho apresenta também uma característica descritiva por propor realizar o estudo das relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação (GIL, 2002; VERGARA, 2000).

Para a apresentação e para facilitar o entendimento por parte do leitor, os resultados serão debatidos a partir do esquema retratado na Figura 2.

Figura 2 -As ações promovidas e processo de aprendizagem da Empreender Jr.



Fonte: Elaborado pelos autores.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A EMPREENDER JR.

No ano de 2005, os discentes do curso de administração da Universidade Estadual Paulista – UNESP, Campus de Tupã (UNESP/Tupã), localizada no extremo oeste do estado de São Paulo, na região da Alta Paulista– depararam-se com a carência de estágios na região que proporcionassem uma experiência profissional significativa durante o período universitário. Logo, estudaram e elaboraram as possibilidades e trouxeram o MEJ para o campus de Tupã. Por conseguinte, foi fundada a Empreender Jr. que em 2015 completará dez anos de atuação.

Em seu plano estratégico, a Empreender Jr. tem como missão: “Desenvolver o empreendedorismo por meio da prestação de serviços para o mercado e o ambiente universitário, transformando realidades para superar o que pode ser considerado o limite”. Sua visão busca: “Em 2017, sermos 40 universitários comprometidos para realizar mais de 12 projetos comerciais, com reconhecimento do mercado em que atua e impactando as diretrizes do Movimento Empresa Júnior Paulista”.

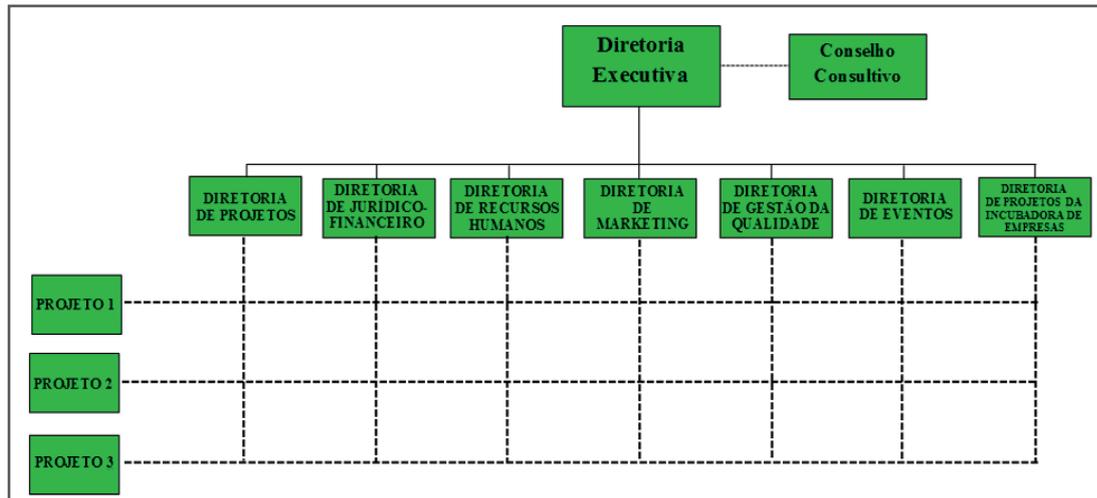
Para alcançar as metas estabelecidas no plano estratégico, a Empreender Jr. estabeleceu quatro valores que norteiam a organização e que auxiliam o discente no processo de aprendizagem: 1) “Superação” – corresponde à superação de limites, tornando real o que parece improvável, apesar das adversidades existentes; 2) “União” – colaboração mútua entre os membros, mercado e ambiente universitário; 3) “Compromisso” – entregar resultados e trabalhar por um legado, escrevendo um capítulo importante na história da Empreender Jr. ano a ano; e 4) “Orgulho de ser Empresário Júnior” – defendendo a causa do Movimento Empresa Júnior e desenvolvendo o empreendedorismo.

Para atender a demanda dos projetos de modo a alcançar as diretrizes estratégicas apresentadas, a Empreender Jr. possui uma estrutura organizacional (vide Figura 3) composta pela diretoria executiva (formada pela presidência e vice-presidência), pelo conselho consultivo (formado por cinco membros) e por sete diretorias, responsáveis pelas seguintes atividades:

- Diretoria de Projetos e Diretoria de Projetos da Incubadora de Empresas de Tupã (PIET) – responsáveis pela execução dos projetos de consultoria. Por meio da parceria com a prefeitura local, possui um box na Incubadora de Empresas de Tupã, onde a Empreender Jr. trabalha para auxiliar no desenvolvimento dos negócios desenvolvidos nessas organizações.
- Diretoria de Jurídico-Financeiro – responsável pela sustentação jurídica da empresa e controle da gestão financeira.
- Diretoria de Marketing – preza pela exposição da marca e relacionamento com os clientes e o mercado.
- Diretoria de Gestão da Qualidade – atua com ferramentas e tecnologias da administração para assegurar que as atividades e serviços tenham qualidade e desempenho.
- Diretoria de Eventos – responsável por visitas técnicas, cursos, workshops, competição de cases e demais eventos promovidos aos stakeholders da Empreender Jr.

- Diretoria de Recursos Humanos⁶ – responsável pela gestão de pessoas e realização do processo seletivo para seleção de novos membros, de modo que eles já possam ter contato com diversas áreas dentro da Empresa Júnior; esta diretoria irá auxiliá-los na escolha da área de atuação profissional.

Figura 3 – Estrutura organizacional da Empreender Jr.



Fonte: Elaborado pelos autores

A estrutura organizacional da Empreender Jr. (Figura 3) é matricial, assim todos os membros da empresa participam dos projetos. Cada gestão tem duração de um ano, de modo que constantemente a diretoria executiva seja renovada e dada a oportunidade para outros membros exercerem um cargo de liderança. Desse modo as habilidades desenvolvidas contribuirão para o desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos, resultando, segundo Nunes (2010), em um aprendizado baseado na formação de competências.

Os projetos realizados ocorrem por meio de propostas comerciais, conforme demanda de clientes. As diversas áreas da Empreender Jr. possuem aptidões para executar projetos dentro de escopos como: 1) Gestão de Pessoas, com os serviços de pesquisa de clima organizacional e recrutamento e seleção; 2) Finanças, com estudo de viabilidade econômica, estrutura e análise de custos, elaboração de métodos de precificação; 3) Marketing, com serviços de pesquisa de mercado, pesquisa de opinião, pesquisa de oferta e demanda, análise de satisfação de clientes, análise SWOT e fidelização de clientes; 4) Qualidade com a reestruturação de *layout*, construção de manuais e procedimentos padrão para cargos e funções.

Os projetos são elaborados pelos membros discentes participantes da Empreender Jr. e contam com o auxílio de mais de 15 professores doutores especializados nas mais diversas áreas pertinentes a graduação em Administração. Durante os nove anos da Empreender Jr. foram realizados mais de trinta e cinco projetos comerciais, além de quinze projetos vinculados à Incubadora de Empresas de Tupá, por meio de parceria firmada com a Prefeitura Municipal local.

⁶ O termo mais ajustado à literatura contemporânea sobre a referida diretoria é “Gestão de Pessoas”. No entanto, a nomenclatura “Recursos Humanos” foi mantida quando se trata de uma terminologia própria empregada pelo caso relatado, como ocorre nas situações Diretoria de Recursos Humanos e a ação interna Personal RH.

OS MEMBROS DISCENTES

Ao longo dos nove anos, atuaram pela Empreender Jr. mais de 200 graduandos e graduados, sendo que atualmente 37 discentes compõem a Empreender Jr. Estes estão matriculados entre o primeiro ano ao quarto ano do curso de Administração e internamente são responsáveis pelas atividades e serviços prestados pela empresa.

As diferenças existentes em relação ao know how que os membros efetivos possuem são complementares às habilidades que os novos membros trazem à empresa – essa interação garante o aprendizado conjunto.

Por ter um perfil tão diferenciado entre os discentes e entendendo seu papel e responsabilidade em contribuir para o ganho de aprendizado dos discentes, a Empreender Jr. desenvolve um conjunto de ações internas e externas, a fim de contribuir para formação de seus membros.

AÇÕES INTERNAS

As ações internas tratam de projetos realizados no ambiente em que se localiza a EJ (UNESP/Tupã) e buscam o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros e melhoria organizacional da própria Empreender Jr. Destacam-se os projetos:

- Descrição e análise de cargos – auxiliam os membros a entender o seu papel, contribuições e competências necessárias, permitindo-lhes trabalhar por um legado; contribuem com o valor organizacional “compromisso” na Empreender Jr.
- Mapeamento de Processos – permite a gestão do conhecimento, uma vez que mapeados os processos futuros membros dos departamentos entenderão de que forma eles ocorrem e devem ser executados para garantir a entrega de resultados e agregar valor ao cliente. Prezar pelo valor organizacional “compromisso”.
- 5’s – ferramenta empregada na sede da Empreender Jr., de origem japonesa, que visa mobilizar e motivar toda a empresa para garantir a qualidade total e aumentar a produtividade; preza pelos valores organizacionais “União” e “Superação”.
- Planejamento Orçamentário e Relatórios Financeiros – visam a gestão financeira da empresa e estão ligados aos valores organizacionais “Superação”, “União”, “Compromisso”.
- Relatório Anual – objetiva descrever as práticas e resultados da Empreender Jr. e contempla todos os valores organizacionais que a norteiam.
- Personal RH – um membro ligado à Gestão de Pessoas é responsável por acompanhar o desempenho e desenvolvimento dos demais membros, contemplando os valores organizacionais “Superação”, “União”, “Compromisso” e “Orgulho de ser empresário júnior”.
- Só +1 – objetiva incentivar a leitura e a busca por conhecimento, contemplando os valores organizacionais “Superação”, “União”, “Compromisso”.
- Eternamente Empreender – mapeia os membros egressos da Empreender Jr. entendendo qual foi sua função na EJ, o que realizaram e qual a contribuição da EJ para sua atual carreira; corresponde aos valores organizacionais “Superação”, “União”, “Compromisso” e “Orgulho de ser empresário júnior”.
- Tomada da Empreender – reunião com os consultores e gerentes da Empreender

Jr. sem a presença da Diretoria Executiva, em que os mesmos têm a oportunidade de se expressar, cujas opiniões coletadas são compiladas para implantação de melhorias. Esse projeto contempla os valores organizacionais “Superação”, “União”, “Compromisso” e “Orgulho de ser empresário júnior”.

- Cursos e Capacitações– capacitações internas, oferecidas pelos próprios membros que possuem expertise em determinada área, por outras empresas juniores ou por profissionais, objetivando o desenvolvimento e capacitação dos membros; estão ligados aos valores organizacionais “Superação”, “União”, “Compromisso” e “Orgulho de ser empresário júnior”.
- Pesquisa de Clima Organizacional– identifica os pontos fortes, críticos e de atenção da Empreender Jr., visando um ambiente de trabalho agradável aos nossos membros; está relacionada aos valores organizacionais “União”, “Superação” e “Compromisso”.
- Avaliação de Desempenho– avalia as competências existentes e a serem desenvolvidas nos membros para aumentar o seu desempenho, bem como o da EJ; corresponde aos valores organizacionais “Superação” e “Compromisso”.
- Painel de Participação– mensura a participação dos membros nas atividades da Empreender Jr. Associa-se aos valores organizacionais “Superação”, “Compromisso” e “Orgulho de ser Empresário Júnior”.
- Revisão do Planejamento Estratégico– discussão dos objetivos e metas estratégicas trienais estabelecidas e posterior implementação de mudanças que norteiem a Empreender Jr. Associa-se aos valores organizacionais “Superação” e “Compromisso”.

ACÇÕES EXTERNAS

As ações externas abordam projetos voltados para o ambiente externo da Empreender Jr., mas que também geram aprendizado, desenvolvimento e impactam positivamente no ambiente interno. Destacam-se:

- Desafie-se – séries de desafios elaborados para os discentes da UNESP/Tupã com foco em aproximá-los das experiências vividas na Empreender Jr., além de premiar as equipes finalistas; está relacionado ao valor organizacional “União”.
- Visitas técnicas – visam à obtenção do conhecimento de empresas dos mais diversos ramos de atuação, objetivando o contato do universitário com o mercado; contempla o valor organizacional “União”.
- Desafios internos –o objetivo é que os membros tragam ideias inovadoras dos eventos que participaram, as quais são promovidas por profissionais e surgem a partir do contato com outras EJs por meio de benchmarking para implantação na Empreender Jr.; contempla os valores organizacionais “Superação”, “União”, “Compromisso” e “Orgulho de ser Empresário Júnior”.
- Debates –objetivando a conscientização sobre temas de relevância, a Empreender Jr promove debates com os membros e a comunidade acadêmica; está relacionada ao valor “Orgulho de ser Empresário Júnior”.
- Projetos sociais – visam o auxílio e transformação do meio no qual está inserida a EJ; estão diretamente ligados aos valores organizacionais “União” e “Orgulho de ser empresário júnior”.

- Projetos comerciais e projetos da incubadora de empresas – visam o desenvolvimento de empreendedores por meio da capacitação técnica e assessoria aos empresários de Tupá e região, por meio de soluções nas áreas de atuação da Empreender Jr., conforme já citado; contemplam os valores organizacionais “Superação” “Compromisso”.
- Relacionamento estratégico com os clientes –por meio de diversas ferramentas que visam aproximar, conquistar e fidelizar clientes, objetiva-se o reconhecimento da marca Empreender Jr; relaciona-se com os valores organizacionais “compromisso” e “superação”.
- Divulgação externa –divulgação em mídias como o canal de televisão local, jornal e rádio, objetivando a promoção da marca Empreender Jr.; associa-se ao valor organizacional “Orgulho de ser empresário júnior”.

EGRESSO

Todas estas ações fundamentam o processo de ganho de aprendizado do discente que se torna mais preparado, seja para concorrer a processos externos de estágio, seja para as vagas de trainee, quando já estão formados. Inúmeros egressos relatam a importância que a Empreender Jr. teve e tem na carreira que optaram, apontando o amadurecimento adquirido nas relações interpessoais e profissional, a experiência vivida e o retorno devolvido à sociedade, que os permitiram ser profissionais capacitados e com diferencial no mercado de trabalho (relatos obtidos por meio do projeto Eternamente Empreender).

Como exemplo da boa atuação e da absorção pelo mercado, podem ser destacados egressos da Empreender Jr. atuando em grandes empresas como Google, Natura, Whirlpool, Pricewaterhouse Coopers, Deloitte, Avon, entre outras. Os egressos, já inseridos em empresas, são convidados a trazerem sua experiência aos alunos atuais, destacando a importância da Empresa Jr. para sua formação, mantendo dessa forma o vínculo entre os atuais membros e egressos e contribuindo para o ciclo de aprendizagem.

AS AÇÕES DA EMPREENDER JR. E O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM

A Empreender Jr., com suas diversas ações internas e externas, tem a intenção de capacitar o discente, aprimorando competências e abrindo espaços no mercado de trabalho. Isto, pois, em diversos processos seletivos ou até mesmo no empreendimento de negócios próprios, a participação em EJs é vista como diferencial em relação aos demais candidatos.

As ações da Empreender Jr. contribuem com o processo de ensino-aprendizagem do discente, conforme classificado e já citado anteriormente por Santos et al.(2013), no desenvolvimento individual-cognitivo (IC) e sócio prático (SP) e também no desenvolvimento de competências teórica, cognitiva, instrumental e social, como apontado por Chaves e Parente (2011), atendendo aos valores organizacionais preconizados pela Empreender Jr. Essa correlação está apresentada de modo sintético no Quadro 3 e, posteriormente, argumentado.

Quadro 3 - Associação entre ações desenvolvidas pelas Empreender Jr., seus valor organizacional e tipo de aprendizagem desenvolvido.

| Tipo de ação | Ação | Valor Organizacional desenvolvido | | | Tipo de aprendizagem Santos et al. (2013)* | | Tipo de aprendizagem Chaves e Parente (2011)** | | | | | |
|--|--|-----------------------------------|------------|-------------|--|-----------|--|-----------|------------|------------|------------|---|
| | | União | Superação | Compromisso | Orgulho de ser Empresário Jr. | IC | SP | T | C | I | S | |
| Interna | Descrição e Análise de Cargos | | | X | | X | | | | X | | X |
| | Mapeamento de Processos | | | X | | X | | | | X | | X |
| | 5's | X | X | | | | X | | | X | | X |
| | Planejamento Orçamentário e Relatórios Financeiros | X | X | X | | | | X | | X | | |
| | Relatório Anual | X | X | X | X | X | | | | X | | |
| | Personal RH | X | X | X | X | | X | | | | | X |
| | Só +1 | X | X | X | | | X | | | | | X |
| | Eternamente Empreender | X | X | X | X | | X | | | | | X |
| | Cursos e Capacitações | X | X | X | X | | X | | | | | X |
| | Pesquisa de Clima Organizacional | X | X | X | | | X | | | | | X |
| | Avaliação de Desempenho | | X | X | | | X | | | | X | |
| | Painel de Participação | | X | X | X | X | | | | | X | |
| | Revisão do Planejamento Estratégico | | X | X | X | | X | | | | X | |
| | Externa | Desafie-se | X | | | | | X | | | X | |
| Visitas Técnicas | | X | | | | | X | | | X | | |
| Desafios Internos | | X | X | X | X | | X | | | | X | X |
| Debates | | | | | X | | X | | | | X | X |
| Projetos Sociais | | X | | | X | | X | | | | | X |
| Projetos Comerciais e Projetos da Incubadora de Empresas | | | X | X | | | X | | | X | | X |
| Relacionamento Estratégico com os Clientes | | | X | X | | | X | | | X | | X |
| Divulgação externa | | | | | X | | X | | | X | | X |
| Frequência (Porcentagem) | | 12 (54,5%) | 14 (63,6%) | 15 (68,2%) | 9 (40,9%) | 6 (27,3%) | 15 (68,2%) | 6 (27,3%) | 10 (45,5%) | 11 (50,0%) | 14 (63,6%) | |

* IC – Individual-Cognitivo / SP – Sócio-Prático

** T – Teórico / C – Cognitivo / I – Instrumental / S – Social

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se, por meio do Quadro 3, que a Empreender Jr. possibilita aos discentes participantes uma ampla gama de ações, externas ou internas, que permitem de diversos modos a seus integrantes desenvolver competências e aprendizagem de valores organizacionais. Ao observar como ocorre o tipo de aprendizagem por parte dos discentes, nota-se, por meio da classificação de Santos et al.(2013), que as ações sócio práticas (68,2%) são encontradas em maior número em comparação às ações de cunho individual cognitivo (27,3%), o que acaba sendo natural ao entender que, nas atividades sócio práticas, o indivíduo acumula conhecimento a partir de aprendizagem na prática ocorrida no desenvolvimento de suas tarefas.

Essa constatação corrobora com a própria pesquisa realizada por Santos et al.(2013), que observa uma prevalência da abordagem SP em relação à IC. Era também esperada a presença maciça da abordagem SP nas ações classificadas como externas, fato que se comprovou com a observação e tabulação dos dados no Quadro 3. As ações externas criam espaços de aprendizagem contextualizados, ou seja, construídos de modo mais adequado socialmente, que fomentam o aprendizado, criam analogias com a teoria exposta no curso de graduação em Administração e, de modo inequívoco, possibilitam a construção de cenários e situações-problema que ultrapassam o escopo da abordagem IC.

A análise a partir da classificação de Chaves e Parente (2011) colabora inicialmente com a proposta de ensino-aprendizagem de Santos et al.(2013), destacando as ações que desenvolvem competência social com maior frequência frente às demais, com 63,6%.

Em relação à dimensão de competência instrumental, as ações efetuadas pela Empreender Jr. associadas a isso figuram com 50% de frequência e sua importância pode ser explicada por elas trabalharem um desenvolvimento técnico e de aprimoramento e domínio de conhecimento específico, que é justificado pelas próprias atividades inerentes de uma EJ. Tais atividades se relacionam ao desenvolvimento de projetos e sua execução a partir do uso de ferramentas específicas, por meio da coleta, análise, tabulação e tomada de ações que elas executam.

As competências de cunho cognitivo destacam-se em 45,5% das ações desenvolvidas pela Empreender Jr. e estão voltadas ao desenvolvimento de habilidades escrita e oral, aprimoramento de habilidades de informática e tecnologias da informação. Por fim, as teóricas, que estão ligadas aos saberes-base das teorias, apresentam uma frequência inferior, de 27,3%, que pode ser justificada pelo ambiente acadêmico ao qual os alunos estão ligados de onde já recebem este aprendizado, delegando à Empreender Jr. uma complementação e aprofundamento desses estudos por meio de seus treinamentos.

Outro aspecto a ser destacado são as inter-relações existentes entre as ações propostas pela Empreender Jr. e os valores organizacionais desenvolvidos por elas. Nota-se que valores como “compromisso” e “superação” destacam-se, com 68,2% e 63,6% de frequência, respectivamente. Esses dois valores estão muito ligados à criação de responsabilidade, amadurecimento, comprometimento, reforçando pontos já denotados na literatura sobre o tema.

É provável, embora não se possa afirmar convictamente, que essa seja uma das grandes virtudes da Empreender Jr., ou seja, ao mesmo tempo em que se criam valores de responsabilidade, amadurecimento e comprometimento, constrói-se um mecanismo de autorreforço, em que os membros mais experientes passam a ser mentores daqueles que ingressarem posteriormente na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É pública e continuamente reforçada a relevância da extensão universitária na sua função primordial de levar os conhecimentos gerados nas instituições de ensino e pesquisa às comunidades que as circunscrevem. Em complemento, é igualmente oportuno verificar se as ações extensionistas propiciam ampliação de conhecimentos, habilidades e valores também aos membros que as promovem, com destaque para os efeitos ocasionados nos discentes promotores dessas ações.

Nesse contexto, este artigo ambicionou analisar as ações realizadas por uma EJ, atuante em um curso de Administração, na construção de competências e valores organizacionais. Com análises realizadas à luz de Santos et al.(2013) e Chaves e Parente (2011), foi possível constatar que o tipo de aprendizagem mais estimulado foi o sócio prático, com o viés da primeira abordagem, e o instrumental e social, com o foco da segunda. Considera-se que tais evidências coadunam com as ações praticadas na Empreender Jr., de tal modo que coincidiram com as expectativas.

Entende-se também que há uma convergência dos resultados em relação às questões de aprendizagem social estimuladas pelas relações interpessoais, resoluções de conflitos e mecanismos de retroalimentação da EJ – um exemplo, embora não seja o único, pode ser a ação “Eternamente Empreender”. É também importante destacar o aprendizado instrumental promovido pela prática do uso de ferramentas de gestão e atuação da EJ – neste caso, ação “Projetos Comerciais e Projetos da Incubadora de Empresas” – que servem de indicação para o aprimoramento (real e intenso) de práticas gerenciais.

Por outro lado, as aprendizagens teórica e individual-cognitivista apresentam representatividade menor, constatação que não trouxe surpresas, uma vez que o ambiente de aprendizagem de uma EJ desfavorece esse processo comumente adotado em procedimentos formalizados do tipo “sala de aula” tradicional, expositiva e com dimensões disciplinares. O ambiente de aprendizagem aqui analisado é exatamente o oposto a isso, sendo condicionado pelo aprendizado contínuo, não parametrizado em disciplinas, mas organizado em grupos e com o intuito de “aprender fazendo”.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, F. L. S.; RABÊLO NETO, A.; MOREIRA, R. N.; BIZARRIA, F. P. A. O papel da empresa júnior na formação empreendedora do profissional de Administração. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 17, São Paulo, SP, 2014. **Anais...** São Paulo, SP, Brasil. p.1-17, 2014.

BRASIL JÚNIOR. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Conceito Nacional de Empresa Júnior**. São Paulo, 2012a. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/arquivos>>. Acesso em: 28 out. 2014.

_____. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **DNA Júnior**. São Paulo, 2012b. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/arquivos>>. Acesso em: 28 out. 2014.

_____. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Relatório Nacional Censo e Identidade 2010**. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/arquivos>>. Acesso em: 27 out. 2014.

_____. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. **Relatório do Planejamento Estratégico da Rede 2013-2015**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/arquivos>>. Acesso em: 05 nov. 2014.

CASSELL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research**. London: Sage Publications, 1994.

CESCONETTO, S. M. M.; NUNES, T. S.; MORETTO NETO, L. As empresas juniores no desenvolvimento de competências empreendedoras e gerenciais. **Revista de Administração da UEG**, v.3, n.2, p.118-141, jul./dez. 2012.

CHAVES, R.R.C.; PARENTE, C. O empreendedorismo na escola e o paradigma das competências: o caso da Junior Achievement – Portugal. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n.67, p.65-84, 2011.

COGHLAN, D.; BRANNICK, T. **Doing action research in your own organization**. 2 ed. Londres: Sage, 2008.

FEJESP - Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo. **Como o Movimento Empresa Júnior surgiu?** São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.fejesp.org.br/>>. Acesso em: 28 out. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNKES, P. N.; ROSAURO, D. Z.; BENKO, F. S. Olhar crítico sobre a gestão das empresas juniores. In: MORETTO NETO, L.; JUNKES, P. N.; ROSAURO, D. Z.; BENKO, F. [orgs.] **Empresa Júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis: Gráfica Editora Pallotti, p. 29-63, 2004.

MATOS, F. **A Empresa Júnior no Brasil e no mundo: o conceito o funcionamento a história e as tendências do movimento EJ**. São Paulo: Martin Claret, 1997.

TURIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. Pesquisa-ação na engenharia de produção. In: MIGUEL, P.A.C. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**, São Paulo: Elsevier, 2 ed., 2011. p. 145-163.

NUNES, S. C. Ensino em Administração: análise à luz da abordagem das competências. **Revista de Ciências da Administração**, v.12, n.28, p.198-223, set./dez. 2010.

SANTOS, M. G.; JESUS, K. C. B.; SILVA, J. C. S.; SILVA, V. A.; FRANCO, A. P. Como aprendem os empresários juniores no Brasil: um estudo quantitativo sobre as modalidades de aprendizagem organizacional. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 14, n. 3, p. 372-388, set./dez. 2013.

SOUZA, A. S.; PAIVA, D. M.; GOMES, F. N.; ANDRADE, H. Gestão empreendedora: a contribuição do Programa Consultor Júnior na formação acadêmico-profissional do Administrador. **Amazônia em Foco**. Edição especial: empreendedorismo e sustentabilidade, n.1, p.68-116, Out. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZILLOTTO, D. M.; BERTI, A. R. A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior. **Revista Conexão UEPG**, v.8, n.2, p.210-217, 2012.

Artigo recebido em:
19/3/2015

Aceito para publicação em:
28/08/2015