

Desenvolvimento de Competências em Empresas Juniores: a experiência dos líderes nas EJs da Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

David Leonardo Bouças DA SILVA¹
Gunther Markos Penha DE ALMEIDA²
Luciana Brandão FERREIRA³

Resumo: O estudo se propõe a verificar as contribuições das empresas juniores (EJs) na formação profissional e pessoal de seus membros, por meio do desenvolvimento de suas competências. De caráter exploratório e qualitativo, este estudo foi realizado com discentes e ex-discentes que já ocuparam cargos de liderança nas EJs na UFMA. Buscou-se identificar o perfil dos entrevistados, motivações para participar do movimento júnior, principais competências desenvolvidas a partir da experiência de liderança, dificuldades e sugestões para gerir pessoas na EJ e oportunidades advindas da participação na EJ. Foram pesquisadas 9 (nove) EJs da UFMA de um universo de 15 (quinze). Os achados de pesquisa apontam que: a atuação na EJ pode ser compreendida como uma nova estratégia de formação profissional; o gestor júnior tem uma série de responsabilidades que permitem o desenvolvimento de competências exigidas pelo mercado de trabalho; na prática, esse processo contínuo de aprendizagem gera o aprimoramento das competências individuais. Na visão dos entrevistados, a experiência nas EJs contribuiu para sua formação profissional e pessoal. Conclui-se que empresa júnior é um espaço no qual os líderes têm oportunidade de mobilizar e implementar seus conhecimentos, habilidades e atitudes, a partir do enfrentamento de situações adversas que transcendem os limites de uma disciplina vivenciada em sala de aula.

Palavras-chave: Desenvolvimento de Competências. Liderança. Empresas Juniores. UFMA.

Introdução

O conceito de competência tem angariado maior espaço nos debates sobre o sucesso organizacional, por envolver a capacidade do profissional em realizar tarefas e melhorar seu desempenho no ambiente de trabalho (Brandão, 2009). Ademais, no contexto competitivo, o mercado de trabalho requer o desenvolvimento de competências que se ajustem às necessidades das organizações, ao mesmo tempo em que oportunizem os resultados esperados (Zarifian, 2001).

Transpondo este pensamento para o turismo, a formação acadêmica e profissional deveria propiciar que as empresas oferecessem melhor qualidade em serviços e articulação entre as diferentes organizações da cadeia produtiva do turismo. Contudo, o que se percebe é que a atividade turística evoluiu de maneira heterogênea e autônoma, com poucas ligações com as necessidades reais ou percebidas da indústria (Collins, 2005). Não ao acaso, recentemente, o Ministério do Turismo (Mtur) estabeleceu como uma de suas diretrizes

¹ Doutorando em Administração (FACE/UnB), Mestre em Desenvolvimento Sustentável (CDS/UnB). Professor Turismo e Hotelaria (DETUH/UFMA). davidboucasufma@gmail.com.

² Turismólogo. Universidade Federal do Maranhão. guntherpenha@gmail.com.

³ Doutoranda em Administração (FEA/USP), Mestre em Administração (FEA/USP). Professora Turismo e Hotelaria (DETUH/UFMA). bfluciana@gmail.com.

para a formação profissional incentivar o uso de metodologias de ensino inovadoras, que atendam às especificidades de cada público que trabalha no turismo, e propiciem o desenvolvimento de conhecimentos teóricos, práticos e operacionais para atuação de maneira competente diante dos desafios e da dinâmica do setor (Mtur, 2014). Tudo isso, porque são comuns as críticas dos empregadores do turismo quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes – ou a falta deles – apresentados pelos bacharéis/tecnólogos da área.

Nesses termos, reforça-se o papel das universidades, enquanto instituições apoiadas no tripé “ensino, pesquisa e extensão”, as quais vêm fortalecendo suas formas de aprimorar a formação estudantil, por meio da inserção do corpo discente no ambiente laboral para além do universo dos livros e dos debates acadêmicos. Uma dessas ferramentas adotadas são as Empresas Juniores (EJs), facilitadoras no ganho de experiências prévias à conclusão do curso, nas áreas de formação dos seus membros (Silva & Andrade, 2013).

Nesse cenário, despontam as EJs da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), cujas pretensões são as de propiciar a prática profissional ao alunado, ao se defrontarem com situações semelhantes às encontradas no mercado de trabalho e na vida profissional. Para os seus líderes – presidentes das EJs – a experiência pode oferecer importantes contributos no desenvolvimento de suas competências e na criação de oportunidades profissionais (Almeida, 2014). A partir desta ideia, o presente estudo se propõe a verificar as contribuições das empresas juniores (EJs) na formação profissional e pessoal de seus membros, por meio do desenvolvimento de suas competências.

Desenvolvimento de Competências

Apesar do tema “competência” ter sua utilização desde a Idade Média, a sua aplicabilidade na área da Administração ocorreu, com maior ênfase, a partir da década de 1990 (Brandão et al., 2005). *A priori*, o vocábulo competência designava uma pessoa capaz de desempenhar de modo eficiente uma determinada função (Lana & Ferreira, 2007). Nos dias atuais, com o vasto número de publicações, é possível encontrar uma gama de conceituações de competências (Stevens, 2013).

Inicialmente, McClelland (1973) definiu competências como um conjunto de qualificações que credenciam a pessoa a exercer determinado trabalho com elevado desempenho. Para Prahalad & Hamel (1990), termo constitui o aprendizado coletivo na organização, sobretudo como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias.

O conceito de competência, para as organizações, teve também influência de Zarifian (2001), que o entende como a inteligência prática aplicada na solução dos problemas, apoiando-se nos conhecimentos adquiridos. De maneira complementar, a competência aparece como um elo entre os atributos individuais e a estratégia da organização (Brandão, Bahry & Freitas, 2008).

Apesar da variedade de conceitos, há recorrência entre os autores sobre o entendimento de competências remetendo à composição do CHA, traduzido como

conhecimentos, habilidades e atitudes (Brandão, 2009). Neste sentido, a competência consiste em um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) que credenciam um indivíduo a exercer uma determinada função (Fleury & Fleury, 2000). É com base nesta conceituação que este artigo se estabelece.

O paradigma da competência é uma referência para os que buscam melhorar sua organização, porquanto a competência envolve tanto o entendimento prático das situações, quanto a utilização dos conhecimentos e habilidades adquiridos para lidar com novas situações (Zarifian, 2001).

É importante ter em mente que as competências do indivíduo podem ser desenvolvidas ao longo do tempo e, para isso, as organizações em que eles atuam profissionalmente tem um papel fundamental (Silva, Ferreira e Andrade, 2014). Compete, portanto, à organização oferecer meios de desenvolvimento de competências e gestão da carreira dos seus colaboradores, mas tais competências podem e devem ser também desenvolvidas ainda durante a vida escolar/acadêmica do futuro profissional. Aos futuros colaboradores cabe a responsabilidade pela definição dos meios necessários às finalidades do seu trabalho e da sua trajetória profissional (Martins, 2001).

Nesse contexto, um dos obstáculos ao desempenho das organizações atuais é o de identificar gestores potenciais e desenvolver suas habilidades gerenciais (Almeida, 2014). Dois fatores contribuem de forma decisiva para isso: um intrínseco, que diz respeito à baixa motivação para assumir as responsabilidades de uma posição de liderança, pois o cargo exige muita dedicação e sacrifícios (Crainer, 2000); outro extrínseco, cuja origem é a lacuna na oferta de programas de formação e treinamento que sejam eficazes no desenvolvimento de competências, sobretudo na formação acadêmica do indivíduo, por vezes destacada da prática de mercado.

A abordagem tradicional de ensino presencial, com elevada carga teórica, tende a gerar um *gap* – lacuna entre o potencial dos indivíduos e seu desempenho observado nos ambientes de trabalho (Ruas, 2001). Assim, emerge uma diferença entre as competências que a organização necessita para a concretização de seus objetivos e aquelas que ela efetivamente possui, processo este chamado de lacuna de competências (Ienaga, 1998).

Esta constatação reforça a demanda por estratégias que orientem indivíduos e organizações no desenvolvimento de competências gerenciais. Dada a relevância dos líderes no desenvolvimento de competências, eles próprios devem estar imersos em ambientes propícios à aquisição de conhecimentos, além das experiências práticas que promovam o seu autodesenvolvimento profissional e pessoal (Almeida, 2014).

O papel das Instituições de Ensino Superior (IES), em especial das universidades, no desenvolvimento de competências do alunado ainda no ambiente acadêmico, é de fundamental importância. A criação de espaços como as Empresas Juniores (EJs) parece materializar esta pretensão. Sendo assim, avança-se nessa discussão, a fim de ratificar a relevância das EJs no desenvolvimento de competências dos gestores e na geração de oportunidades de trabalho já no momento prévio à formação acadêmica.

Reforça-se o papel das EJs, enquanto laboratórios para a formação profissional, porquanto conjuga um arcabouço de conhecimentos práticos e teóricos em consonância às demandas do mercado: habilidades para lidar com situações inesperadas, gerenciamento de equipes, boa capacidade de comunicação, postura profissional, visão de negócios, capacidade para planejar, administrar, organizar e, principalmente, empreender (Almeida, 2014). No entanto, é preciso verificar empiricamente se esses laboratórios realmente estão cumprindo o seu papel no desenvolvimento das competências de seus membros. Este, portanto, é o mote principal deste artigo.

O Ambiente das Empresas Juniores na UFMA

As EJs constituem uma oportunidade na vida dos acadêmicos, em razão das dificuldades de encontrar campos de atuação que conjuguem teoria aprendida em sala de aula à prática do cotidiano laboral. Tornam-se, portanto, ambientes propícios ao aprendizado de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para lidar com os mercados atuais (Silva e Andrade, 2013).

Pode-se definir empresas juniores como aquelas constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em IES, organizadas em uma associação civil com o objetivo de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo (CBEJ, 2014).

A finalidade das EJs é educacional e, por serem uma associação civil sem fins lucrativos unida a uma estrutura de baixos custos fixos, seus preços praticados são reduzidos – geralmente 15% a 25% abaixo do valor de mercado – o que as torna bastante atrativas (Almeida, 2014). Nos dias atuais, o mercado de consultorias de EJs encontra-se aquecido e em expansão. As EJs cresceram de maneira significativa no Brasil, fato comprovado pelo avanço, nos últimos oito anos, do número de jovens empreendedores no país (cerca de 12%). Estima-se que existam 20 mil jovens por todo o país atuando como voluntários (Bartz, 2010; Almeida, 2014).

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores (CBEJ) confirma essa expansão, ao expor dados comprovando que, atualmente, existem mais de 1.033 EJs no território brasileiro, mapeadas em mais de 200 IES. Mais de 50% das EJs abrangem todas as áreas de estudo, com destaque para os cursos de administração, economia, contabilidade e turismo (CBEJ, 2014).

As EJs se situam no ambiente universitário, tendo sua importância reconhecida nas atividades acadêmicas e extracurriculares. Seus projetos e serviços seguem a orientação de professores e/ou profissionais da área, com o objetivo de aprendizagem, procurando manter um padrão de qualidade nos serviços prestados, embora não haja uma remuneração direta para os seus membros (Almeida, 2014). Cada IES decide como será conduzido o relacionamento com EJs, uma vez que, inobstante a autonomia no seu gerenciamento, a EJ é legalmente reconhecida pelas universidades. Em geral, nestas instituições há departamentos responsáveis pela orientação e acompanhamento das atividades. Na UFMA, as EJs são

atendidas pelo Departamento de Empreendedorismo e Inovação, da Pró-Reitoria de Extensão (Silva & Andrade, 2013).

O mercado de EJs maranhense se concentra na capital São Luís do Maranhão, sendo quatro delas pertencentes à Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) e 15 à UFMA. Ademais, em 2013, eram 243 EJs confederadas à CBEJ, as quais alcançaram, conjuntamente, um faturamento de R\$ 9 milhões, enquanto que as EJs maranhenses obtiveram um faturamento de R\$ 2 milhões, aproximadamente, ou seja, 22,2% de todo o faturamento nacional (Almeida, 2014).

No que tange à gestão da EJ, a empresa busca se autogerir com estrutura, processos e recursos humanos bem definidos, lançando mão de estratégias para motivar os seus membros. Neste ponto, considera-se o modelo de gestão por competências como uma ferramenta chave para o desenvolvimento dos colaboradores da EJ. Isso porque as funções desempenhadas por eles exigem, além do conhecimento adquirido em sala de aula, habilidades e atitudes ajustadas às demandas do mercado real.

Uma vez que as empresas se caracterizam por uma enorme e sazonal taxa de rotatividade de seu pessoal, o surgimento de novas ideias é incentivado e todos são levados a repensar cada processo e atividade, buscando assim, agregar novos conhecimentos e procedimentos, como também motivar seus participantes reconhecendo a sua importância nas atividades da EJ e vislumbrando oportunidades no mercado de trabalho (Silva & Andrade, 2013; Almeida, 2014).

A EJ proporciona inúmeras possibilidades de exercer cargos de liderança. Dentre essas oportunidades estão cargos de: Presidência, Diretor de Consultoria, Diretor Administrativo, Diretor de RH e Diretor de Marketing; liderança em projetos externos de consultoria, em projetos internos da empresa, e em equipes de trabalho.

Por último, as EJs se justificam pela crescente conscientização e tomada de posição por parte das IES no sentido de proporcionar aos estudantes, o desenvolvimento de competências para a sua inserção no mundo do trabalho. Dentro dessa ordem, as IES desempenham um papel estratégico, buscando novas abordagens curriculares e relações com os demais setores da sociedade. Além disso, o movimento júnior se apresenta como uma alternativa importante na evolução na metodologia de Ensino Superior brasileiro (Almeida, 2014).

Método

Metodologicamente, este estudo tem caráter exploratório – haja vista o ineditismo da investigação sobre desenvolvimento de competências entre líderes das EJs da UFMA – e qualitativo (Gil, 2008), focando em discentes e ex-discentes os quais já ocuparam cargos de liderança nas EJs na UFMA. Como instrumento de coleta de dados, escolheu-se a entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado (Richardson, 1989), versando sobre o perfil dos entrevistados, motivações para participar do movimento júnior, principais competências desenvolvidas a partir da experiência de liderança, dificuldades e sugestões para gerir pessoas na EJ e oportunidades advindas da participação na empresa júnior.

Foram pesquisadas 9 (nove) EJs de um universo de 15 (quinze), quais sejam: EJ de Turismo (Labotur); EJ de Hotelaria (Hospitality); EJ de Administração (Estratégica); EJ de Geografia (Geotec); EJ de Psicologia (Novamente); EJ de Ciências Imobiliárias (Mattis); EJ de Ciências da Computação (Conection); EJ de Economia (Ejecon); EJ de Engenharia Elétrica (EJEL). Como critério de escolha dos entrevistados, pensou-se nos líderes que estivessem há, pelo menos, seis meses no cargo, e de ex-presidentes das EJs (Quadro 1). Para a Labotur, foram entrevistados três ex-presidentes, totalizando 11 gestores e ex-gestores.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Presidente e ex-presidentes	Empresa Junior	Ano de Gestão	Duração da Gestão (em anos)
E 1	Labotur	2008-2009	1
E 2	Labotur	2009-2010	1
E 3	Labotur	2010-2011	1
E 4	Hospitality	2012-2013	1
E 5	Estratégica	2012-2013	1
E 6	Geotec	2012-2013	1
E 7	Novamente	2012-2013	1
E 8	Mattis	2012-2014	2
E 9	Conection	2012-2014	2
E 10	Ejecon	2012-2014	2
E 11	Ejel	2012-2014	2

A investigação de campo se deu de maio a julho de 2014. Os dados foram tabulados e interpretados na forma de gráficos, tabelas e análises das falas dos entrevistados. Como limitação, menciona-se: escassez de material bibliográfico relacionado às EJs; pouco tempo disponível dos entrevistados para fornecer informações; seis EJs não estavam funcionando na ocasião da pesquisa de campo (EJ de Comunicação Social – Conectiva; EJ de Design – Estalo; EJ de Farmácia – Pharmacon; EJ de Química – Quarqui; EJ de Oceanografia – Marisma e EJ Biologia – Mutual).

Contribuições da EJS no Desenvolvimento de Competências dos Líderes da UFMA

A partir do objetivo da pesquisa “verificar as contribuições das empresas juniores na formação profissional e pessoal de seus membros, por meio do desenvolvimento de suas”, apresenta-se o resultado dos dados obtidos na investigação de campo. Como primeiro quesito, identificou-se o perfil dos entrevistados, ou seja, o perfil das lideranças das EJs (Quadro 2).

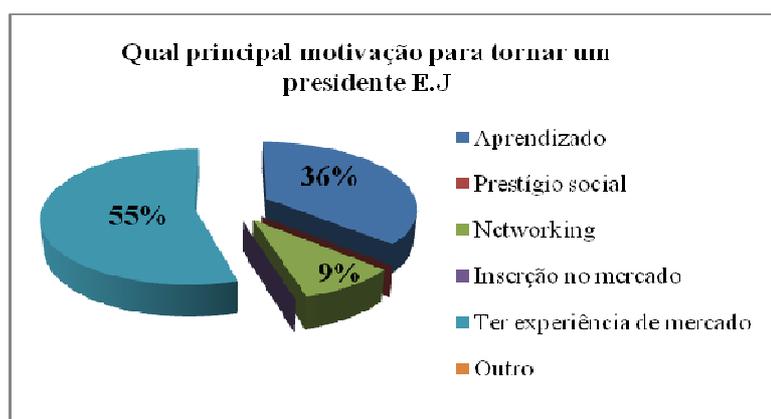
Quadro 2 – Perfil das lideranças das empresas juniores

Gênero	Masculino (64%); Feminino (36%)
Faixa etária	21-23 anos (55%); 24-26 anos (27%); 27-28 anos (18%)
Escolaridade	Graduandos (82%); graduados (18%)
Período da graduação em que exerceu função de liderança na EJ	4º período (28%); 5º período (27%); 6º período (18%); outros (27%)
Tempo em que exerceu função na EJ	Entre um ano e dois (64%); até um ano no cargo (36%)

Percebeu-se que o perfil encontrado foi o da geração Z, nascidos nos meados da década de 1990, conectados com o mundo digital. Essa geração possui um perfil que chega ao mercado de trabalho com a forte característica de executar multitarefas e serem profissionais exigentes, versáteis, flexíveis, criando novas formas de liderança (Wiesel, 2010). Observa-se também a predominância do gênero masculino, o que de certa forma condiz com a desigualdade de gênero do mercado de trabalho.

Os entrevistados relataram o motivo de exercer o cargo na fase intermediária do respectivo curso por se sentirem mais preparados por meio da teoria já adquirida nesse período, somando-se a isso o aspecto da necessidade de já se ingressarem no mercado, antes de se formarem. Quando questionados acerca da principal motivação para se tornar um presidente de E.J, 55% dos presidentes identificaram a experiência de mercado, seguida de 36% busca pelo aprendizado (Gráfico 1). Aliás, estas são as principais questões que motivam os acadêmicos a ingressarem no movimento júnior (Silva & Andrade, 2013). Diante da concepção dos líderes, o contato com a realidade do mercado de trabalho que as EJs proporcionam amplia os seus conhecimentos técnicos e profissionais, desenvolvendo habilidades e atitudes que lhes garantem um diferencial na experiência de mercado.

Gráfico 1 – Principal motivação para se tornar um presidente da E.J

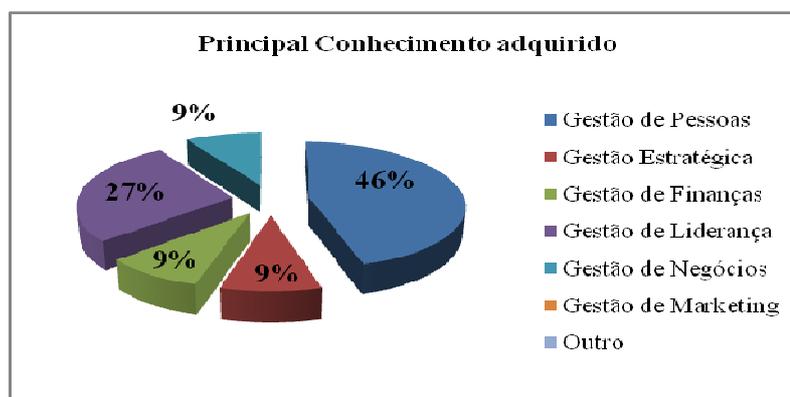


Como segundo fator mais relevante, está o aprendizado, pois, colabora diretamente para a construção de novas competências (Zarifian, 2001). Os ex-líderes investigados confirmaram que, a partir da vivência na E.J, passaram a ter mais autoconfiança, trabalhar

em grupo, cumprir prazos e planejar de maneira mais eficaz o tempo. O *networking* também se mostrou relevante, uma vez que a possibilidade de estabelecer contatos que criem futuras oportunidades de trabalho é uma das vantagens esperadas na atuação das lideranças organizacionais (Almeida, 2014).

Ao serem questionados sobre o conhecimento adquirido decorrente da experiência na Empresa Júnior (Gráfico 2), 46% dos entrevistados elegeram Gestão de Pessoas (GP) como principal fator, enquanto 27% disseram ser a Gestão de Liderança (GL).

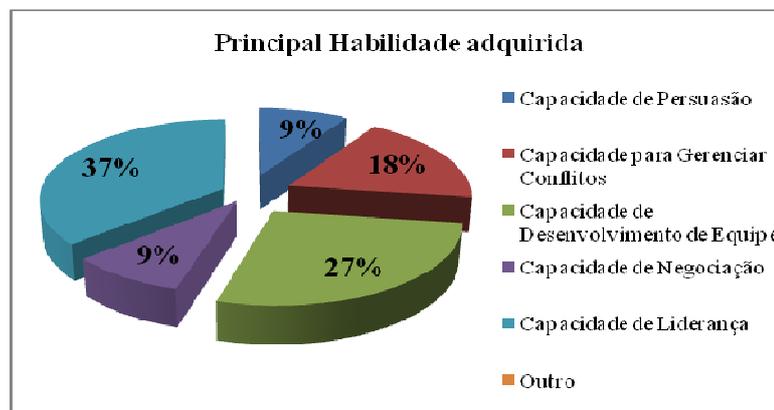
Gráfico 2 – Principal conhecimento adquirido



A GL pode ser traduzida como a capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores, mobilizando-os para o comprometimento com os objetivos organizacionais, estimulando-os à iniciativa e responsabilidade, e promovendo o espírito de cooperação (Almeida, 20014). Esta situação é destacável, tendo em mente que as lideranças têm papel-chave na criação de ambientes propícios à aprendizagem, visando o desenvolvimento de competências (Vieira et al., 2003). Ademais, as mudanças do mercado demandam profissionais cada vez mais capacitados, principalmente no que diz respeito à GP, posto que este conceito abrange diversos aspectos – como reconhecimento e avaliação de desempenho – que podem contribuir para o desenvolvimento de competências (Silva, Brandão & Andrade, 2014).

Ao serem indagados sobre a principal habilidade adquirida enquanto presidentes de EJ (Gráfico 3), identificou-se a capacidade de persuasão (37%), de desenvolvimento de equipes (27%) e de gerenciamento de conflitos (18%), todas relacionadas ao conhecimento de GP. Como adendo, E5 destacou que, a habilidade de liderança é uma das mais importantes no contexto das empresas (Drucker, 1997), porquanto “liderar pessoas de diferentes perfis, ideias, interesses e conduzi-las para um resultado comum para Empresa Junior se torna desafiador a cada dia”.

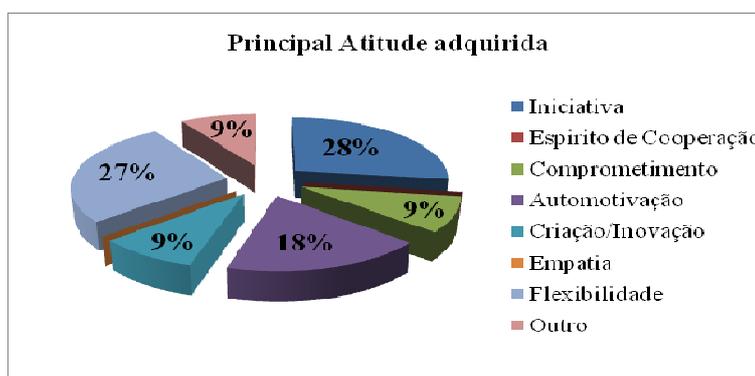
Gráfico 3 – Principal Habilidade adquirida



A respeito da liderança, a própria organização das E.Js, com o estabelecimento de hierarquias (presidência e diretorias), incentiva e propicia uma atitude de líder entre os membros que assumem tal responsabilidade. Nesse sentido, E7 mencionou que “a capacidade no desenvolvimento de equipe serviu de base para a evolução da Empresa Júnior como um todo seja no planejamento, controle e execução das atividades”. Nesta fala, ressaltou-se a importância da equipe, porquanto ela é parte significativa de um sistema e deve contribuir para o funcionamento integrado e sinérgico de forma a atingir os objetivos da organização (Almeida, 2014).

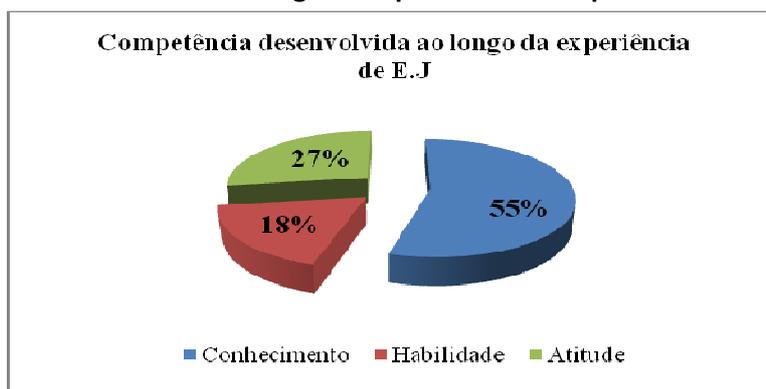
Perguntados acerca da principal atitude que os gestores necessitam para desenvolver as atividades pertinentes ao seu cargo (Gráfico 4), ressaltou-se a iniciativa (28%) que, consoante o entrevistado E2, “consiste numa característica intrínseca ao cargo de um líder júnior, já que a maioria dos membros não tem experiência e precisa de algum direcionamento para conduzir as suas atividades”. O entrevistado E8 corrobora com esta questão ao expor que: “ser um gestor de uma empresa júnior te proporciona conhecer todas as áreas (diretorias da E.J) possíveis, para que possa ajudá-los ou orientá-los em prol da empresa e do crescimento pessoal”.

Gráfico 4 – Principal Atitude adquirida



Questionados sobre a principal competência desenvolvida ao longo da gestão (Gráfico 5), 55% destacaram o conhecimento, pelo fato da EJ proporcionar acesso à informação técnica e experiencial da empresa, necessárias para lidar com situações cotidianas do mercado de trabalho. Diante disso, as IES devem incentivar a utilização desta ferramenta pedagógica – empresa júnior – pelos benefícios apresentados que incrementam a formação acadêmica seguindo o tripé – ensino, pesquisa e extensão – desenvolvendo, assim, os aspectos acadêmico, profissional e pessoal dos discentes (Silva & Andrade, 2013).

Gráfico 5 – Competência desenvolvida ao longo da experiência de Empresa Júnior



Por outro lado, 27% afirmaram que a atitude também foi desenvolvida ao longo da atuação na E.J. Os investigados relataram a importância do trabalho em equipe e do líder como peça-chave neste processo, visto que ele atua diariamente junto aos outros membros da E.J, motivando e tomando decisões conjuntas. 18% ressaltaram as habilidades desenvolvidas, com destaque para as relacionadas à prestação de consultorias técnicas e organização de eventos.

Na opinião dos ex-presidentes sobre a competência necessária para um profissional de sucesso (Gráfico 6), 64% ressaltaram a atitude como fator diferencial para o sucesso, seguidos de 27% que apontaram o conhecimento e 9% que destacaram as habilidades. A gestão do conhecimento nas organizações tem sido o foco de investimentos crescentes, por meio da melhor capacitação e desenvolvimento do fator humano, mas a atitude parece ser o fator primordial percebido pelos entrevistados (Almeida, 2014). Ratificando a importância desta competência, E7 destacou que “diante das inúmeras dificuldades na minha gestão cabia a mim, líder desenvolver esta competência (atitude) e não abdicá-la, pois desde o começo até o fim, fui exigida ao extremo”.

Gráfico 6 – Competência importante para profissional de sucesso



De maneira geral, os líderes de EJs se autoavaliaram por competências adquiridas ao longo de sua gestão (Gráfico 7), 46% consideram a experiência ótima, 36% boa e apenas 18% regular. Nenhum dos entrevistados considerou a experiência adquirida ruim em termos de competências desenvolvidas. Estes dados corroboram a aposta nas EJs, enquanto enriquecedoras da experiência dos acadêmicos e com potencial para desenvolver competências que lhes sejam úteis para atuar no mercado de trabalho (Silva & Andrade, 2013).

Gráfico 7 – Avaliação da experiência em termos de competências adquiridas

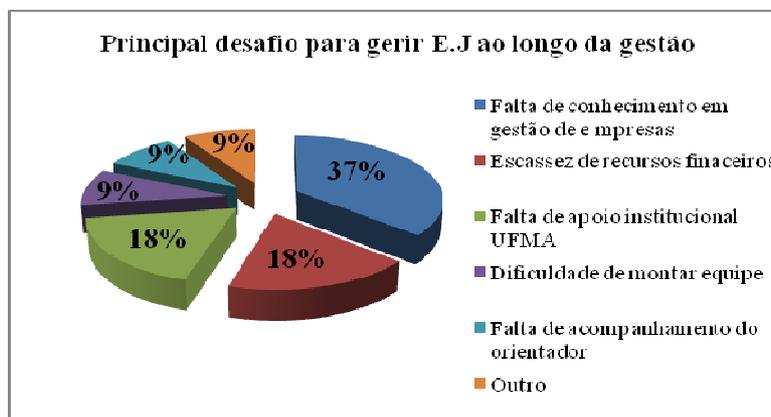


Mesmo diante do desenvolvimento do alunado, nota-se o necessário acompanhamento e apoio do Departamento de Empreendedorismo e Inovação – como apoio em projetos e oferecendo cursos voltados à gestão empresarial – visando a evolução das atividades desempenhadas e o conseqüente crescimento das E.Js.

Outro fator explanado pelos entrevistados implica na pouca disponibilidade de tempo e interesse dos professores orientadores no acompanhamento das ações das EJs. Sendo assim, recomenda-se o direcionamento de uma maior carga horária aos docentes para as atividades de orientação (Silva & Andrade, 2013). Ademais, no tocante aos principais desafios para gerir uma E.J (Gráfico 8), obteve-se falta de conhecimento em gestão de

empresas (37%) e de apoio institucional (18%), além da escassez de recursos financeiros (18%).

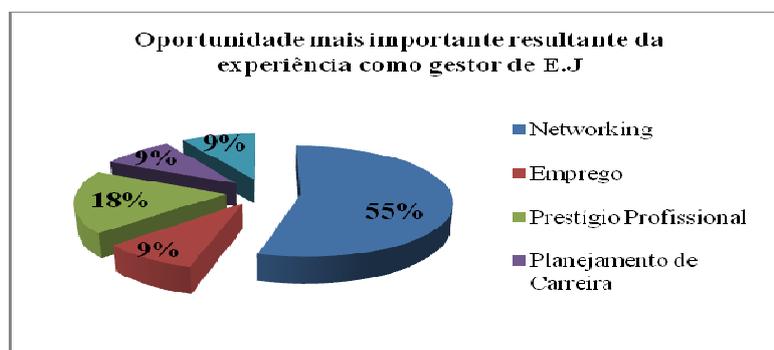
Gráfico 8 – Principal desafio para gerir Empresa Júnior ao longo da gestão



A falta de conhecimentos em gestão empresarial evidencia o necessário apoio aos discentes, sobretudo nas EJs que não são afins à área da Administração. Contudo, uma estratégia para superar esta barreira seria a transição de gestão nas EJs acompanhada por docentes e ex-membros, o que promoveria troca de informações sobre o cotidiano a ser enfrentado. A limitação de recursos financeiros também consiste num grande desafio, pois há encargos para as EJs como em qualquer outra empresa (contador, alvará de funcionamento e etc.) (Almeida, 2014).

Concernente à oportunidade mais importante da experiência como gestor da E.J (Gráfico 9), 55% dos entrevistados enfatizaram o *networking*, fato esse evidenciado pela ampla rede de contatos estratégicos que possibilitam aumento na demanda de serviços e *benchmarking*. 18% relataram o prestígio profissional, devido ao reconhecimento por ter exercido cargo de liderança na E.J, representando a universidade, a empresa e os próprios alunos da instituição.

Gráfico 9 – Oportunidade mais importante resultante da experiência como gestor de E.J



Por fim, é importante perceber os 9% que conseguiram um emprego a partir da experiência na E.J. Considerando que estes ex-líderes se encontravam ainda em situação de graduandos, a oportunidade de atuação na empresa júnior ratifica a sua evolução em termos acadêmicos, mas também profissionais. E, com base nos resultados, constata-se que a experiência na E.J. propicia o desenvolvimento de competências nos seus participantes.

Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi o de verificar as contribuições das EJs na formação profissional e pessoal dos seus membros, por meio do desenvolvimento de suas competências. Com base nas investigações de campo, foi possível perceber que a EJ consiste, de fato, em um espaço para que os discentes desenvolvam conhecimentos, habilidades e atitudes, a partir do enfrentamento de situações adversas que transcendem os limites de uma disciplina vivenciada em sala de aula. Nesses termos, conhecimentos relacionados à gestão de pessoas, habilidades como as de liderança e gerenciamento de conflitos, além da atitude (iniciativa e comprometimento) são competências potencialmente desenvolvidas nos acadêmicos ao longo de sua passagem pela EJ.

Do mesmo modo, compreende-se a atuação nas EJs como uma nova estratégia de aprendizagem voltada à formação profissional. O gestor júnior tem a possibilidade de angariar responsabilidades que propiciam o desenvolvimento de competências mais alinhadas às exigências do atual mercado de trabalho, algo que agrega também ao crescimento pessoal dos discentes.

É oportuno mencionar que a pesquisa identificou também algumas lacunas nas ações institucionais que poderiam ampliar o aprendizado proporcionado pelas EJs, tal como uma maior participação dos professores orientadores e do Departamento de Empreendedorismo e Inovação (DEMI-UFMA) nas orientações, acompanhamento do cotidiano da empresa e na divulgação externa da EJ, a fim de angariar maior conhecimento e prestígio junto a outras instituições, empresas e sociedade em geral.

Como possibilidades de estudos futuros, recomenda-se a investigação com docentes e demais responsáveis do DEMI-UFMA para obter opiniões sobre o desenvolvimento de competências dos alunos participantes do movimento júnior, bem como dos demais colaboradores que não estão em cargos de presidência das EJs.

Por fim, sugere-se que a IES em estudo ajuste o foco de visão dos empresários juniores, professores orientadores e dos gestores do DEMI-UFMA, para que as ações das EJs sejam realizadas de maneira mais planejada, coordenada e que os discentes se sintam melhor apoiados nas suas atividades empreendedoras, tendo em mente que muitos chegam na EJ desprovidos de conhecimentos sobre gestão e já necessitando assumir uma quantidade significativa de responsabilidades.

Referências

- Almeida, G. M. P. (2014). Gestão de competências desenvolvidas por líderes nas empresas juniores na Universidade Federal do Maranhão: uma reflexão sobre o desenvolvimento comportamental dos acadêmicos. 79 p. Monografia (Graduação em Turismo) – UFMA, São Luís.
- Bartz, D. L. (2010). Vivências em empreendedorismo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/saber/836978-vivencias-em-empendedorismo.shtml>>. Acesso em: 16 mar. 2014.
- Brandão, H. P. (2009). Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: um estudo multinível. (Tese de doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Brandão, H. P., Bahry, C. P., & Freitas, I. A. (2008). Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. *Revista de Administração de São Paulo*, 43(3), 224-237.
- Brandão, H.P.; Leite, J. B. D.; Carbone, P. P.; Vilhena, R. M. P. (2005). Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- Collins, A. B. (2005). Are we teaching what we should? Dilemmas and problems in the tourism and hotel management education. *Tourism Analysis*, v. 7, p. 151 -163.
- Confederação Brasileira de Empresas Juniores [CBEJ]. (n.d.). Conceito nacional de Empresa Junior. São Paulo: Confederação Brasileira de Empresas Juniores, [s.d.]. Recuperado em 07 de maio de 2014 de <http://www.brasiljunior.org.br/>.
- Crainer, S. (2000). *Grandes pensadores da administração*. São Paulo: Futura.
- Fleury, A. C. C.; Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Ienaga, C. H. (1998). *Competence-based management*. seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial.
- Lana, M. S.; Ferreira, V. C. P. (2007). Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. *Estação Científica Online, Juiz de Fora*, n. 4, abr./maio 2007. Recuperado em: 15 de abril de 2014 de <<http://portal.estacio.br/media/3327523/2-gestao-competencias-impactos-gestao-pessoas.pdf>>
- Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na Era do Conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence other than 'intelligence'. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1-40.
- Ministério do Turismo (Mtur). (2014). *Diretrizes Nacionais para a Qualificação em Turismo*. Mtur - Brasília, 2014.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, May/June.
- Ruas, R. (2001). Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências: proações e desafios. In: *Encontro Anual a Anpad*, 25., 2001, Campinas.
- Stevens, G. W. (2013). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, 12(1), 86-107.
- Silva, D. L. B.; Andrade, D. A. C. (2013). Experiências de Sucesso em Empresas Juniores: a formatação dos roteiros turísticos oficiais da 64ª Reunião Anual da SBPC pela E.J. Lobotur (UFMA). *Anais do X Seminário ANPTUR*.

Silva, D. L. B.; Ferreira, L. B.; Andrade, D. A. C. (2014). Corporate Social Responsibility (CSR) in the Hospitality Industry: Challenges and Practices in São Luís, Maranhão, Brazil. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, v. 2 (2), Feb.

Wiesel, G. (2010). Geração Z: sustentáveis, exigentes e seus futuros clientes. Sua empresa está preparada? Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/geracao-z-sustentaveis-exigentes-e-seus-futuros-clientes-sua-empresa-esta-preparada/33541/>>. Acesso em: 13 jun. 2014.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. (1ª ed.). São Paulo: Atlas.