

Área Temática: Ensino de Administração

Empresa Júnior: como seu espaço de aprendizagem contribui para a formação de competências

AUTORES

RAFAELA DE ALMEIDA CAMPOS MARQUES

Universidade Federal de Uberlândia
rafaelaacm@yahoo.com.br

VALDIR MACHADO VALADÃO JÚNIOR

Universidade Federal de Uberlândia
valdirjr@ufu.br

Resumo

O conceito de competência tem ganhado importância, tanto no ambiente organizacional quanto no acadêmico, nos últimos anos. A partir da década de 1980, as constantes mudanças, imprevisibilidades e complexidades do mercado passaram a exigir dos profissionais novas competências para lidarem com esses desafios. Diante dessa realidade, dentro das Instituições de Ensino Superior - IES, os estudantes começaram a sentir a necessidade de estabelecerem contatos com o mercado profissional e adquirirem novos conhecimentos e habilidades, além daqueles obtidos dentro da sala de aula. Através de uma experiência francesa que surgiu em meados da década de 1970, chegou ao Brasil em 1988 o conceito de Empresa Júnior - EJ. Diante do crescimento relevante destas associações no país nas últimas duas décadas, surgiram inquietações em saber como as EJs vêm se configurando junto à realidade das IES brasileiras. Este estudo teve o propósito de analisar como o ambiente de aprendizado da Empresa Júnior da Universidade Federal de Uberlândia, Apoio Consultoria, contribui para a formação de competências de seus estudantes. A pesquisa estrutura-se por meio de um estudo de caso único e de natureza qualitativa. As múltiplas fontes de evidências foram: análise de documentos, entrevistas e observação direta.

Palavras-chaves: Competência; Empresa Júnior; Formação do Administrador

Abstract

The concept of competence has gained importance in both, the academic and organizational environment, in recent years. From the 1980s, the constant changes, unpredictability and complexity of the market, started demanding new skills of professionals to deal with these challenges. Given this reality, within the Higher Education Institutions, students began to feel the need to establish contacts with the professional market and acquire new knowledge and skills, beyond those obtained in the classroom. Through a French experience that emerged in the mid-1970, arrived in 1988 in Brazil the concept Junior Enterprise. With relevant increase of these associations in the country over the past two decades, concerns have emerged in trying to understand how Juniors Enterprises have been developed in Higher Education Institutions in Brazil. This study aims to analyze how the learning environment of the Junior Enterprise of the Federal University of Uberlandia, "Apoio Consultoria", contributes to the formation of competence in their students. The research is structured by a single case study and qualitative approach. The multiple sources of evidence were: document analysis, interviews and direct observation.

Keywords: Competence; Junior Enterprise; Manager' formation

INTRODUÇÃO

A partir da crise estrutural do capitalismo, período em que houve o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista, o mercado passou por algumas mudanças que desencadearam a reestruturação no processo produtivo, novas formas de organização do trabalho e do saber do trabalhador (DELUIZ, 2003).

A previsibilidade e crescimento constante do mercado cederam espaços para as incertezas, discontinuidades e complexidades. Através dessa nova realidade, surgiu a necessidade de as empresas disporem de profissionais capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2008).

Perante essas transformações, dentro das Instituições de Ensino Superior (IES), os estudantes começaram a sentir a necessidade de estabelecerem contatos com o mercado profissional e adquirirem outros conhecimentos e habilidades, além daqueles obtidos em sala de aula. Através de uma experiência francesa que surgiu em meados da década de 1970, chegou ao Brasil, em 1988, o conceito de Empresa Júnior (MATOS, 1997).

A partir da década de 1990, surgiram várias federações representando o Movimento da Empresa Júnior – MEJ nos diversos estados brasileiros (MATOS, 1997), o que alavancou ainda mais o número de EJs dentro das universidades. O Brasil é considerado o país com o maior número de Empresas Júnior (FEJEMG, 2007), tendo aproximadamente 1.120 empresas e 27.800 empresários juniores (BRASIL JÚNIOR, 2010).

A partir do exposto, surgiram inquietações em saber como as EJs vêm se configurando junto à realidade das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras. ***Este estudo tem o propósito de analisar como o ambiente de aprendizado da Empresa Júnior da Universidade Federal de Uberlândia, Apoio Consultoria, contribui para a formação de competências de seus estudantes.***

O trabalho está estruturado em seis partes, contando com esta introdução. A segunda e terceira parte apresenta a literatura de referências sobre o tema, visando aumentar o conhecimento sobre o problema; a quarta discorre sobre a metodologia da pesquisa; na quinta parte tem a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa; na sexta, última parte, as considerações finais do trabalho.

1. EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competência tem sido retratado em diferentes perspectivas ao longo dos últimos trinta anos (DUTRA, HIPOLITO e SILVA, 2000). Fernandes e Fleury (2007) também colocam que, tanto entre autores quanto gestores, não há um consenso na definição desse termo. Além disso, eles apontam que há um embaralhamento deste com os demais conceitos, como: comportamento, atitude, conhecimento, habilidades, potencial, desempenho, dentre outros. Portanto, trata-se de uma definição em construção (LE BOTERF, 2003; DUTRA, 2004).

Um dos precursores do debate sobre “competência” foi McClelland (1973). Ele questionava as argumentações realizadas pelos psicólogos de que o teste de QI poderia prever o sucesso profissional do indivíduo, ou seja, que seria a inteligência dos estudantes que os tornariam mais proficiente em seus trabalhos. Segundo o mesmo, são **as competências ao invés da inteligência** que podem prever o comportamento e desempenho das pessoas no trabalho.

É nesse referencial que as literaturas dos autores americanos (BOYATZIS, 1982; PARRY, 1996; MCLAGAN, 1997; MIRABILE, 1997), se baseiam. O foco dos trabalhos dos

mesmos está nas competências, compreendidas por eles como um conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que um indivíduo detém e que o possibilita alcançar um desempenho superior em uma situação de trabalho.

A partir da crise estrutural do capitalismo, período em que houve o esgotamento do padrão de acumulação taylorista/ fordista, o mercado passou por transformações (DELUIZ, 2003). A instabilidade, a descontinuidade e a horizontalidade, contrárias ao contexto estável e previsível, até meados da década de 70, em que prevaleceu a visão americana, passaram a exigir novas competências dos trabalhadores (BALASSIANO, VENTURA E FONTES, 2004).

Perante essas mudanças, e a percepção de descompasso entre as necessidades do mercado e o perfil dos profissionais, outros estudiosos, contestando a visão americana, como os franceses (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2008), procuravam ir além do conceito de qualificação. Assim, conforme estes dois autores, o trabalho deixou de ser um conjunto de tarefas associadas ao cargo e passou a englobar a capacidade de o indivíduo em saber mobilizar os recursos em situações profissionais cada vez mais complexas, imprevistas e mutáveis. O fato de uma pessoa deter certas qualificações necessárias para atender um determinado trabalho (cargo) pode não ser o suficiente para que ela atinja o desempenho demandado (DUTRA, HIPÓLITO E SILVA, 2000).

A competência está na sabedoria do indivíduo em realizar combinações dos recursos, e não no mero acúmulo de elementos constitutivos. Profissional é aquele indivíduo que sabe administrar uma situação complexa no trabalho, envolvendo os seguintes saberes: (1) agir com pertinência; (2) mobilizar os saberes e conhecimentos em um contexto profissional; (3) integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; (4) saber transpor; (5) aprender e aprender a aprender; e (6) envolver-se (LE BOTERF, 2003).

Baseados nas duas principais correntes, americana e francesa, surgiram outros estudos. No caso brasileiro, segundo Fleury e Fleury (2001), as discussões na área acadêmica se introduziram, em um primeiro momento, fundamentadas na literatura americana de McClelland e Boyatzis, segundo os quais a competência era definida como um *input*. Porém, novas perspectivas apareceram na década de 90, contribuindo para o enriquecimento conceitual a partir das discussões francesas, como a de Le Boterf e Zarifian (FLEURY e FLEURY, 2001).

Fleury e Fleury (2001), Desaulniers (1997) e Deluiz (2003) relacionam o conceito de competência com a capacidade de mobilizar conhecimentos/ saberes junto aos postos de trabalho. Estes podem ser adquiridos através da formação, da qualificação e da experiência social (DESAULNIERS, 1997). Segundo essa mesma autora, a competência é construída através dos saberes advindos da qualificação, porém, na mesma perspectiva de Le Boterf (2003), isso não significa que esses dois conceitos sejam equivalentes entre si. No modelo de competências, não basta apenas a posse dos saberes disciplinares escolares ou técnico-profissionais (DELUIZ, 2003).

Fleury e Fleury (2001), equilibrando a visão americana e francesa, abordam que os conhecimentos e o *know how* que os indivíduos possuem apenas se transformam em competências a partir do momento que são contextualizados, ou seja, são comunicados e utilizados.

A competência se configura por meio da capacidade de crítica e de autonomia (DESAULNIERS, 1997; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2008), no espírito de iniciativa com audácia, na responsabilidade na flexibilidade em face da mudança/ do inusitado e de uma visão de empreendedora (DESAULNIERS, 1997).

Segundo esta mesma autora, esse processo envolve todas as dimensões do indivíduo, o que acarreta a transformações tanto no ambiente organizacional no qual este se encontra quanto no meio social no qual está inserido. Na mesma direção, Boyatzis (1982) coloca que o

papel social está ligado à consistência nos papéis desempenhados pelo indivíduo na sociedade, tanto em grupos de trabalho quanto na vida pessoal.

Desaulniers (1997) afirma que é preciso que o “saber-fazer” seja superado pelo “saber-ser”, pois é este último que possibilita o indivíduo articular seus diversos saberes frente os desafios e situações que encontrarão. Ela aponta que as constantes mudanças (nos aspectos sociais, econômicos e tecnológicos) exigem que os profissionais obtenham outros saberes que não estão diretamente ligados aos postos de trabalho. Dessa forma, o ter qualificação (saber-fazer) é substituído pelo “ser competente”.

Dutra (2004) aponta que os processos decisórios descentralizados, pertinentes ao contexto que exige pessoas mais autônomas e com iniciativas, como susceptíveis de obterem profissionais mais comprometidos com os objetivos e estratégias das empresas.

Na mesma perspectiva acima, Zarifian (2008) afirma ser bastante importante e valioso a reunião de competências humanas em torno de projetos descentralizados, uma vez que possibilita a construção de novas formas de produzir, configurando um ambiente de flexibilidade.

Assim, as organizações que estavam atreladas aos modelos produtivos taylorista e fordista, em que predominavam a lógica da reprodução e padronização dos produtos, o que por sua vez, refletia nas atividades desempenhadas pelos trabalhadores, que eram pré-estabelecidas e rotineiras, introduziram o padrão de acumulação de capital flexível, o toyotismo, para lidarem com o novo ambiente econômico. Como consequência, o mundo o trabalho sofreu impactos significativos e um novo perfil de trabalhador passou a ser requerido (NUNES e FERRAZ, 2005).

Neste contexto, dentro das IES brasileiras, os estudantes começaram a sentir a necessidade de estabelecerem contatos com o mercado profissional e adquirirem outros conhecimentos e habilidades, além daqueles obtidos em sala de aula. De acordo com Matos (1997), através de uma experiência francesa que surgiu em meados da década de 1970, chegou ao Brasil, em 1988, o conceito de Empresa Júnior.

2. EMPRESA JÚNIOR: CONCEITO E SUAS CARACTERÍSTICAS NO BRASIL

A Empresa Júnior surge no contexto em que novas formas de ensino e aprendizado são exigidas das Instituições de Ensino Superior (IES) para lidarem com as transformações que estavam ocorrendo no mercado: complexidade, descontinuidade e imprevisibilidade. Novas competências passaram a serem requisitadas pelas organizações ao contratarem seus profissionais. Diante dessa realidade, os alunos sentiram a necessidade de estreitarem as relações com o mercado profissional (MATOS, 1997).

A origem do conceito de Empresa Júnior ocorreu em Paris, no ano de 1967, na L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (na Universidade ESSEC Business School). Os estudantes desta instituição criaram uma associação sem fins lucrativos, a *Júnior-Entreprise*, com o objetivo de proporcionar aos alunos o contato com a realidade empresarial, o que possibilitaria aos mesmos a aplicação prática dos ensinamentos teóricos obtidos em sala de aula (MATOS, 1997).

No Brasil, este conceito chegou em 1988 por meio da Câmara de Comércio Franco-Brasileira, uma iniciativa do diretor Sr. João Carlos Chaves, que disseminou a experiência francesa junto aos estudantes de Administração de Empresas. As universidades pioneiras na criação destas empresas foram: a Fundação Getúlio Vargas (FGV), com a Júnior FGV, e a Fundação Armando Álvares Penteado, com a Júnior FAAP (MATOS, 1997).

O Brasil é considerado o país com o maior número de Empresas Júnior (FEJEMG, 2007), tendo aproximadamente 1.120 empresas e 27.800 empresários juniores (BRASIL JÚNIOR, 2010).

Pela definição da Brasil Júnior (2011, p.1), órgão que regulamenta o Movimento da Empresa Júnior – MEJ no país, EJ é conceituada como:

é uma associação civil, sem fins econômicos, constituída e gerida exclusivamente por alunos de graduação de estabelecimentos de ensino superior, que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral, nas suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados.

O espaço de aprendizagem dessas associações se configura através da administração destas pelos alunos e também na realização de projetos de prestação serviços de consultoria para micro e pequenas empresas, promovendo a aproximação entre o conhecimento teórico e prático (MATOS, 1997; OLIVEIRA, 2004; PERES, CARVALHO e HASHIMOTO, 2004; BONFIGLIO, 2006; PICCHIAI, 2008; LAUTENSCHLAGER, 2009).

O modelo de EJ implantado no Brasil sofreu algumas transformações necessárias para se adaptar à realidade e condições do país, como segue abaixo (MATOS, 1997):

1. No Brasil, estas possuem um espaço físico nas dependências das instituições de ensino as que pertencem. Na França, as empresas se encontram em prédios comerciais;
2. Os estudantes brasileiros contam com a orientação dos professores na realização de seus projetos. Na França, pelo fato do corpo docente não tem essa disponibilidade, os empresários juniores utilizam uma metodologia própria no qual eles reproduzem na realização dos projetos;
3. As empresas francesas desenvolvem trabalhos na área de consultoria para as empresas de grande porte. No caso brasileiro, a atenção está voltada para aos micro e pequenos empresários, uma vez que esses possuem carência em apoio técnico, gerencial e administrativo e não têm condições para arcar com os serviços de consultoria especializados.

Estas peculiaridades permitem aos graduandos brasileiros obterem outros aprendizados. Por eles terem orientação dos docentes para o desenvolvimento de projetos, conseguem oferecer uma diversidade maior de serviços, além de não terem que seguir metodologias já prontas. Isso permite que os mesmos desenvolvam o espírito crítico e uma postura ativa, conheçam a realidade do mercado, além de poderem estar sempre inovando e propondo novas metodologias e proposições de soluções (MATOS, 1997).

Na mesma direção, Peres, Carvalho e Hashimoto (2004) enfatiza que a orientação e supervisão dos professores são importantes, uma vez que estimulam no aluno a capacidade de agir, refletir e propor soluções inovadoras, em contraposição à postura esquematizada baseada em experiências prévias. Corroborando com estes autores, Picchiali (2008) também menciona que nestas organizações os alunos têm espaço para adquirirem habilidades e técnicas empreendedoras, uma vez que podem sempre estar propondo novos projetos, ideias, processos ou estratégias, algo que, segundo ele, dificilmente acontece no mercado de trabalho.

Outro ponto importante, ressaltado por Matos (1997), é que, em sala de aula, a maioria dos casos de ensino é aplicado em grandes empresas, o que faz com que os empresários juniores tenham que adaptar esse aprendizado em outra realidade, como os das micros e pequenas empresas.

Apesar destas características peculiares, algumas características e experiências francesas foram implantadas nos mesmos moldes com o intuito de manter o objetivo/ propósito original, como: a forma de administração, o código de ética, o estatuto, os conceitos de projetos e

outros aspectos relacionados à organização e estrutura de funcionamento e às relações estabelecidas entre seus membros (MATOS, 1997).

Outras características destas organizações no país foram levantadas pela Brasil Júnior através do “Projeto Censo e Identidade” (BRASIL JÚNIOR, 2010): o tempo médio de permanência dos membros é de 14 meses; realizam em média 13 projetos ao ano; tempo médio de realização de cada projeto é de três meses; o faturamento anual está entre 3000 e 270000 reais; em média, possuem 58 clientes; 71% das empresas atendidas são micro empresas e pessoas físicas; os custos fixos mensais giram entre 70 e 3500 reais; 53% são do gênero feminino e 47% são do gênero masculino; a idade com maior frequência é a de 20 anos; 99% são solteiros; e 99% não têm dependentes diretos.

Além dos perfis supracitados, foi identificado um conjunto de motivos que levaram os empresários juniores a buscarem o ingresso em uma EJ (BONFIGLIO, 2006; LAUTENSCHLAGER, 2009), as vantagens (LAUTENSCHLAGER, 2009) e desvantagens (OLIVEIRA, 2004; BONFIGLIO, 2006; LAUTENSCHLAGER, 2009), percebidas pelos mesmos neste espaço de aprendizagem.

A aplicação dos conhecimentos teóricos na prática, desenvolvimento profissional (BONFIGLIO, 2006 e LAUTENSCHLAGER, 2009), aquisição de novas habilidades, vontade de empreender (BONFIGLIO, 2006), conhecer a área profissional, desenvolvimento pessoal e curiosidade (LAUTENSCHLAGER, 2009), foram motivos apontados para ingresso em uma EJ.

Como vantagens, Lautenschlager (2009) identificou as seguintes: (1) a liberdade de atuação; (2) incentivo à mudança e busca do conhecimento; (3) oportunidade de aprender com o erro; (4) aprender novas técnicas; (5) reconhecimento pessoal; (6) atividades similares à atuação no mercado; (7) realização pessoal; (8) contato com outras EJs/ membros; e (9) abordagem de conteúdo que não existe na universidade.

A respeito das desvantagens, ambas pesquisas (OLIVEIRA, 2004; LAUTENSCHLAGER, 2009) identificaram: (1) falta de orientação de professores; (2) falta de recursos e (3) a atividade da EJ não contar pontos no currículo acadêmico.

Conforme Oliveira (2004), 51,75% dos graduandos classificaram o interesse e participação dos professores, somadas, como indiferente, insatisfatório e muito insatisfatório. Quando há a supervisão, 31,99% a caracterizaram como ruim.

Já a falta de recursos envolve tanto a precariedade na estrutura do ambiente de trabalho (OLIVEIRA, 2004; LAUTENSCHLAGER, 2009) quanto a falta de apoio financeiro (OLIVEIRA, 2004). Na pesquisa realizada por Bonfiglio (2006), 87% dos entrevistados afirmaram que não têm apoio adequado da Instituição de Ensino Superior a qual pertencem. Aspecto que impacta ao apoio recebido quanto à infra-estrutura, materiais para a realização dos projetos e o não reconhecimento da EJ como uma atividade acadêmica complementar ao curso. Como consequência, segundo a mesma, há defasagens no aproveitamento do graduando, em seu desenvolvimento, na experiência por ele adquirida e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O terceiro ponto negativo abordado, é que as atividades desenvolvidas pelos empresários juniores, conforme o oitavo artigo do Conceito Nacional de Empresas Juniores, são consideradas voluntárias (BRASIL JÚNIOR, 2001), assim estas não contam horas no currículo acadêmico como acontece nos estágios.

Diante de suas possibilidades e limitações, as Empresas Juniores têm contribuído para a construção de competências em seus membros. Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes foram desenvolvidas pelos estudantes ao atuarem nos projetos destas associações, sob a ótica dos mesmos (OLIVEIRA, 2004; BONFIGLIO, 2006; LAUTENSCHLAGER, 2009). Criatividade, liderança e habilidade de comunicação foram competências citadas nas três pesquisas.

Outros CHAs foram identificados nos estudos, como: adaptação, coragem, comprometimento, desinibição, responsabilidade social, cumprir prazos, elaboração de projetos, boa oratória, visão crítica, visão do futuro, conhecimento do MEJ (OLIVEIRA, 2004), ambição profissional, autoconfiança, disposição para treinamento, estabilidade emocional, focar resultados, orientação para a carreira, respeito aos superiores, habilidade intelectual, trabalhar sob pressão, visão do futuro, conhecimento dos princípios científicos (BONFIGLIO, 2006), autonomia, flexibilidade, conhecimento em gestão, da teoria e técnicas da área de atuação (LAUTENSCHLAGER, 2009), espírito empreendedor, capacidade para resolução de problemas (OLIVEIRA, 2004; BONFIGLIO, 2006) e pró-atividade (BONFIGLIO, 2006; LAUTENSCHLAGER, 2009).

Em relação ao futuro das EJs, os estudantes resumiram, com maior frequência, nas seguintes palavras: promissor, sucesso, crescimento, desenvolvimento, reconhecimento, mudança, progresso, evolução, prosperidade e comprometimento (OLIVERIA, 2004). Estas associações foram julgadas como importantes e tendo um peso maior que o próprio curso para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento profissional (BONFIGLIO, 2006).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Por meio do estudo de caso, esta pesquisa buscou investigar como o ambiente de aprendizado da Empresa Júnior da Universidade Federal de Uberlândia, Apoio Consultoria, contribui para a formação de competências de seus estudantes. De acordo Yin (2010), o estudo de caso único tem por finalidade compreender uma situação em maior profundidade dentro de seu contexto na vida real.

Quanto à forma de abordagem, esta é classificada como uma pesquisa qualitativa, uma vez que tem como principal preocupação as descrições, compreensões e interpretações dos fatos (MARTINS e TEOPHILO, 2007). De acordo com esses autores, esse tipo de pesquisa possui um conjunto de características essenciais: (1) o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento chave; (2) os dados coletados são predominantemente descritivos; (3) preocupação com o processo e não somente com os resultados e o produto; (4) a análise indutiva dos dados; e (5) preocupação com o significado.

Além disso, Martins e Teóphilo (2007, p.137) colocam que o uso da abordagem qualitativa se justifica quando:

- Dispõe-se de pouca informação a respeito do assunto a ser pesquisado, sendo necessário explorar o conhecimento que as pessoas têm com base em suas experiências ou senso comum;
- O fenômeno específico a ser estudado só pode se captado através da observação e/ou interação, ou quando o que se quer conhecer é o funcionamento de uma estrutura social, sendo necessário o estudo de um processo;
- Deseja-se compreender os aspectos psicológicos;

A etapa inicial do estudo relacionou-se com a busca de referências bibliográficas que abordam o tema, com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre o problema de pesquisa e também permitir a construção dos procedimentos de coleta dos dados.

Posteriormente, através da observação direta, entrevistas e a análise de documentos, foram possíveis coletas de informações e evidências.

Foram entrevistados os membros efetivos da Apoio Consultoria. Dos 19 empresários juniores presentes no quadro da Apoio Consultoria no início de 2011, 15 foram entrevistados.

Para a análise das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo. Segundo Martins e Teóphilo (2007, p.95), esta “...é uma técnica que para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática”. Além disso, eles colocam que a análise de conteúdo possibilita inferir informações, dados e evidências sobre o todo da comunicação, pois trabalha com o texto e com detalhes do contexto.

Já as evidências observacionais, obtidas através de visita ao ambiente natural do caso, foi realizada com o objetivo de proporcionar informações adicionais à pesquisa. Conforme Yin (2010, p. 142): “um ponto importante da coleta de dados é o uso de diferentes fontes de evidências”. A partir destas, foi realizada a triangulação de dados.

4. APOIO CONSULTORIA: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A Apoio Consultoria é a Empresa Júnior do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), formada e gerida exclusivamente por alunos que estão cursando entre o 2º e 10º período.

Esta foi fundada e registrada em 1994 sob a filosofia de complementar a formação acadêmica, preparar os alunos do curso de Administração para o mercado de trabalho e oferecer serviços de consultoria à sociedade.

No início do ano de 2011, contava com a participação de 19 membros efetivos, contendo os seguintes perfis:

- Faixa etária entre 19 a 22 anos (a idade com maior frequência é a de 20 anos);
- Cursando Administração entre o terceiro e o nono período;
- 58% é do sexo feminino e 42%, do sexo masculino;
- 36% ingressaram na Apoio em 2009 e 64%, em 2010.

A predominância do sexo feminino coincide com os dados das pesquisas (BONFOGLIO, 2006; BRASIL JÚNIOR, 2010). Em relação à idade, maior frequência de 20 anos, também se assemelha com os resultados levantados nos estudos (MATOS, 1997; BRASIL JÚNIOR, 2010).

O espaço de aprendizagem desta se configura através da prestação serviços de consultoria para micro e pequenas empresas sob a orientação dos docentes, em que há aproximação entre o conhecimento teórico e prático no processo de ensino, o que corrobora com os autores (MATOS, 1997; OLIVEIRA, 2004; PERES, CARVALHO e HASHIMOTO, 2004; BONFIGLIO, 2006; PICCHIAI, 2008; LAUTENSCHLAGER, 2009).

As atividades internas desta organização estão distribuídas da seguinte forma:

1. USC (Unidade de Suporte e Controle): unidade responsável pelas áreas de recursos humanos, administrativo e finanças;
2. UDP (Unidade de Divisão de Projetos): unidade responsável pela alocação, coordenação e controle dos projetos externos (consultorias);
3. USN (Unidade de Estratégia de Negócios): unidade responsável pelas áreas de marketing e comercial;

Nesta associação existem cargos de Coordenadores (um em cada área: USC, UDP e UEN) e os de Consultores, que são ocupados por alunos que trabalham nos projetos internos externos. O critério de distribuição de atividades externas ocorre através da participação e comprometimento dos membros nas atividades as quais estão encarregados, ou seja, controle

de freqüências, e pela ausência de experiência e conhecimento, ou seja, o empresário dedicado e sem experiência na execução de um determinado projeto é alocado. Assim, ele terá a oportunidade de aprender.

Além disso, nesta EJ, em que geralmente trabalham duas ou mais pessoas em cada atividade, a coordenação da unidade UDP busca sempre unir um membro que acabou de se efetivar (não tem experiência) com outro aluno que já está a mais tempo na empresa ou já participou de um projeto. Embora tenham ajuda dos professores, eles não estão à disposição a todo o momento, desta forma, a colaboração de um consultor mais experiente em cada projeto torna o trabalho e o aprendizado mais dinâmico.

A Apoio Consultoria se encontra dentro das dependências físicas da Universidade Federal de Uberlândia, no segundo andar do Bloco F, sala 1F232. Como relatado por Matos (1997), uma das características peculiares das EJs brasileiras, se comparadas com as francesas, é que elas estão dentro das universidades.

Verificou-se que o espaço da associação é limitado em relação à quantidade de membros e demandas de projetos. Este aspecto impossibilita a contratação de mais estudantes, impactando na quantidade de serviços externos (consultoria) prestados à sociedade.

Além desta limitação, os empresários juniores da Apoio Consultoria também apontaram outras dificuldades enfrentadas na mesma: (1) alta rotatividade; (2) indisponibilidade de professores para a orientação em projetos; (3) preconceito ao Empresário Júnior e (4) falta de treinamentos de capacitação.

A falta de orientação dos professores também foi identificado pelos autores (OLIVEIRA, 2004; LAUTENSCHLAGER, 2009). Nesta organização, este aspecto está relacionado à indisponibilidade de tempo e também ao interesse de professores em orientar os graduandos. Conforme relatos de alunos, este último ponto, se dá pelo não reconhecimento das atividades desenvolvidas pelos professores neste ambiente pelo departamento do curso.

Como afirmam Peres, Carvalho e Hashimoto (2004), a orientação e supervisão dos professores são importantes, uma vez que estimula no aluno a capacidade de agir, refletir e propor soluções inovadoras, em contraposição à postura esquematizada baseada em experiências prévias.

O preconceito advém da falta de experiência dos estudantes e por eles estarem ainda cursando a graduação. Já a alta rotatividade prejudica o desenvolvimento dos projetos, uma vez que a saída de um membro acarreta o atraso dos mesmos.

Outro ponto negativo identificado na Apoio e que não consta nas pesquisas dos autores (OLIVEIRA, 2004; LAUTENSCHLAGER, 2009), foi a ausência de treinamento. Verificou-se que esta EJ apenas disponibiliza treinamento de integração para os novos estudantes que ingressam na mesma. Talvez esta seja a principal limitação da organização, pois sem o treinamento efetivo para a realização, principalmente dos projetos externos, os alunos ficam dependentes de um manual, chamada Portfólio de Serviços. Neste consta a descrição de cada etapa a ser realizada nos projetos. Além disso, mostram-se mais dependentes da orientação dos professores.

A falta de treinamento também acarreta insegurança aos estudantes. Notou-se este aspecto em várias situações, uma delas foi com uma aluna que estava reunida com uma professora para a montagem da apresentação final de um serviço prestado. Esta se mostrava muito insegura tanto no processo de elaboração da apresentação quanto às possíveis perguntas que poderiam ser levantadas pelo cliente.

Além dos pontos negativos, os alunos também abordaram pontos positivos da EJ, como: (1) flexibilidade; (2) autonomia para desenvolverem projetos e tomadas de decisões; (3) estreitamento nas relações com os professores; (4) aquisição de novos conhecimentos; (5) conquista de experiências profissionais; (6) conhecimento geral e amplo do funcionamento da empresa, uma vez que não possui uma estrutura hierarquizada como em outras organizações;

(7) facilita intercâmbios com outras EJs; (8) atuação em pesquisas; (9) conciliação do conhecimento teórico e prático; (10) aproximação com o mercado; (11) desenvolvimento de *network*.

A aquisição de novos conhecimentos, autonomia, contato com outras EJs e experiência profissional foram aspectos comuns à pesquisa de Lautenschlager (2009).

A obtenção de conhecimentos, de acordo com os membros da Apoio, está relacionado com a possibilidade de conhecer a empresa de uma forma ampla. Por ser uma organização pequena, possuir uma estrutura horizontal, os estudantes serem os responsáveis pela gestão da mesma e terem autonomia nas decisões, os permitem ter uma noção geral de todas as áreas. Além disso, embora os projetos internos sejam distribuídos, como os problemas são comuns a todos, os alunos acabam participando da realidade da associação como um todo. Notou-se em várias conversas e reuniões que os estudantes estavam reunindo falando das limitações em geral da EJ.

Zarifian (2008) afirma ser bastante importante e valioso a reunião de competências humanas em torno de projetos descentralizados, uma vez que possibilita a construção de novas formas de produzir, configurando um ambiente de flexibilidade.

Já a autonomia mostra-se presente nos projetos internos e externos, nos quais os alunos têm liberdade para a realização dos mesmos, de propor novas idéias e fazer mudanças para melhorar os processos.

Segundo os autores (DESAULNIER, 1997; LE BOTERF, 2003; DUTRA, 2004; ZARIFIAN, 2008), a construção de competência requer a autonomia do trabalhador. Na mesma perspectiva, Picchiai (2008) afirma que nas empresas juniores os alunos têm espaço para adquirirem habilidades e técnicas empreendedoras, uma vez que podem sempre estar propondo novos projetos, ideias, processos ou estratégias, algo que, segundo ele, dificilmente acontece no mercado de trabalho.

Dutra (2004) também acrescenta que os processos decisórios descentralizados, pertinentes ao contexto que exige pessoas mais autônomas e com iniciativas, são mais susceptíveis de obterem profissionais mais comprometidos com os objetivos e estratégias das empresas.

Além disso, as atividades internas e externas da associação permitem o graduando a aplicar o conhecimento teórico na prática, aproximando os mesmos da realidade do mercado de trabalho.

Outra vantagem detectada no presente estudo e no da autora Lautenschlager (2009), foi a aproximação com outras EJs. As empresas juniores federadas a Brasil Júnior participam de encontros periódicos, promovido por esta, com o intuito de propiciar trocas de experiências e conhecimentos entre as associações. Além disso, os estudantes podem ocupar cargos na federação a qual sua organização pertence, permitindo o estreitamento das relações com outros estudantes.

Esta aproximação com outros empresários juniores, com professores e também com a sociedade, possibilita o estudante a ampliar sua rede de relacionamento, ou seja, desenvolver o *network*.

Quanto aos motivos que levaram os alunos a se interessarem e a ingressarem nos projetos da Apoio Consultoria, os membros apontaram um elemento que coincidiu com as pesquisas dos autores (BONFIGLIO, 2006; LAUTENSCHLAGER, 2009): o desenvolvimento profissional. Este se configura nesta associação por meio da aplicação dos conhecimentos adquiridos em sala de aula em atividades práticas.

Outros elementos motivadores identificados neste estudo e não relatados nas duas pesquisas supracitadas, foram: autonomia, aquisição de novos conhecimentos, aproximação com os professores, boas referências da associação; facilidade de intercâmbio; flexibilidade de horário e não interesse em participar de estágio em empresas privadas.

A autonomia, aquisição de novos conhecimentos, aproximação com os professores e flexibilidade de horário, foram pontos abordados também pelos estudantes da Apoio como aspectos vantajosos da mesma.

Já o não interesse em participar de estágios em empresas privadas está relacionado a ideia de que neste ambiente as atividades desempenhadas pelos graduando são operacionais e pouco agregam conhecimentos aos mesmos. Verificou-se que o maior o intuito dos empresários juniores na EJ é o aprendizado.

Além disso, teve um aluno que afirmou que ser um empresário júnior facilita a realização de intercâmbio. A seleção de estudantes para este tipo de projeto depende do currículo dos mesmos. Atividades desenvolvidas no espaço da IES são mais valorizadas e reconhecidas do que as desempenhadas no mercado.

Diante do espaço de aprendizado da Apoio Consultoria, com suas possibilidades e limitações, os membros efetivos desta associação relataram que a EJ colaborou para a formação de algumas competências nos mesmos. O Quadro 9 apresenta as mesmas e também faz uma comparação destas com os resultados encontrados em outros estudos (OLIVERIA, 2004; BONFIGLIO, 2006; LAUTENSCHLAGER, 2009).

Algumas competências foram colocadas pelos estudantes de forma distinta, entretanto, apresentando o mesmo significado. Assim, para a elaboração do quadro abaixo, foi utilizada uma única nomenclatura.

A capacidade de liderar foi uma competência desenvolvida nos membros da Apoio Consultoria e também identificadas nos trabalhos (OLIVEIRA, 2004; BONFIGLIO, 2006; LAUTENCHLAGER, 2009), destacadas em azul.

Na empresa júnior do curso de Administração da UFU, esta habilidade está associada à capacidade de distribuir as tarefas, fazer com as pessoas desenvolvam as atividades as quais estão encarregadas, cumprir prazos, dentre outras. Além disso, notou-se que existe uma dificuldade em liderar, uma vez que os alunos estão na mesma posição, são estudantes. Uma ex-coordenadora relatou que sentia que não era respeitada, por esta questão.

Já a atitude (ser prestativos) e as habilidades (atendimento ao cliente, administração de conflitos, administração de tempo, buscar informações e ter visão ampla da empresa), destacadas em verde, foram aspectos abordados pelos empresários juniores desta organização e não mencionadas nos resultados encontrados nas pesquisas supracitadas.

A capacidade de lidar com imprevistos pode ser notada em algumas situações, como: (1) uma está relacionada à questão da alta rotatividade: no desenvolvimento de um projeto externo estavam envolvidos três estudantes, dois saíram da Apoio e uma aluna teve que terminá-lo sozinha, e (2) outro no fornecimento de dados pelo cliente: ao fechar o projeto este assume o compromisso de fornecer as informações que serão necessárias para desenvolvimento do serviço de consultoria, entretanto, há empresários que recusam ou demoram a passar os dados, o que impacta atrasos no cronograma previsto.

A habilidade de negociação surge nas questões, como: (1) negociar com o cliente para fechamento de contrato de serviço; (2) obtenção dos dados por parte dos clientes no tempo hábil e (3) com o professor sobre as datas para a orientação e o cronograma do projeto.

Notou-se que a administração de conflitos estava presente, principalmente nos cargos de direção, em que decisões devem ser tomadas e envolve várias pessoas com perfis, interesses e ideias diferentes. De acordo com Lautenschlager (2009), os conflitos são algumas das situações vivenciadas pelos alunos dentro do espaço de aprendizado das Empresas Juniores.

Classificação	CHAs Desenvolvidos	Oliveira	Bonfiglio	Lautenschlager	Apoio
Atitudes	Adaptação	X			
	Ambição profissional		X		
	Autoconfiança		X		
	Autonomia			X	X
	Coragem	X			
	Comprometimento	X			
	Criatividade	X	X	X	
	Desinibição	X			
	Disposição para treinamento		X		
	Espírito Empreendedor	X	X		
	Estabilidade Emocional		X		
	Focar resultados		X		X
	Iniciativa	X		X	
	Orientação para carreira		X		
	Prestativo				X
	Pró-atividade		X	X	
	Relacionamento interpessoal	X		X	X
	Respeito aos superiores		X		
	Responsabilidade Social	X			
Habilidades	Atendimento ao cliente				X
	Administração de conflitos				X
	Administração de tempo				X
	Buscar metas	X			
	Buscar informações				X
	Boa Comunicação	X	X	X	
	Cumprir prazos	X			
	Elaboração de projetos	X			X
	Flexibilidade			X	
	Habilidade intelectual		X		
	Lidar com imprevistos				X
	Liderança	X	X	X	X
	Negociação				X
	Organização	X		X	X
	Resolução de problemas	X	X		
	Trabalho em equipe	X		X	
	Trabalhar sobre pressão		X		X
	Visão ampla da empresa				X
	Visão crítica	X			
	Visão do futuro	X			
Conhecimentos	Visão do trabalho		X		
	Gestão			X	
	Teórico e técnico			X	
	Movimento Empresa Júnior	X			
	Princípios científicos		X		

Quadro 9: CHAs desenvolvidos pelos Empresários Juniores da Apoio e outras EJs

Fonte: elaborado pela autora

Já a administração de tempo foi identificada pela necessidade de ter que lidar com várias atividades ao mesmo tempo e em prazos estabelecidos. Os empresários juniores, além de terem que mobilizar um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes na realização dos trabalhos, também precisam cumprir os prazos de entrega dos projetos. Desta forma, as competências desenvolvidas pelos mesmos superam o CHAE (conhecimento, habilidades, atitudes e entrega), (PICCHIAI, 2008).

Outra competência desenvolvida nos membros é capacidade de buscar informações. Como na Apoio não há treinamento para a qualificação e nem sempre há orientação dos docentes, isto requer dos consultores a pró-atividade de ter que estudar e adquirir novos conhecimentos sozinhos. Para isto, os alunos utilizam-se de livros, portfólio de serviços e consulta a outros projetos finalizados. Além disso, estes contam com apoio de colegas, o que faz com os alunos desenvolvam a prestatividade. Este fato é evidenciado nos momentos que os graduandos estão com dúvidas e inseguros e precisam compartilhar experiências e conhecimentos. .

Esta aproximação entre os membros também os ajudam a desenvolver uma visão ampla da empresa, pois isto permite que os mesmos vivenciem o trabalho de outros estudantes. Desta forma, eles não apenas se concentrem em seus projetos.

Além das atitudes, conhecimentos e habilidades (que na prática se transformam em competências), notou-se que outros CHAs foram desenvolvidos, porém não mencionados pelos mesmos, como: trabalhar em equipe, adaptação, comprometimento, iniciativa, bom relacionamento interpessoal e visão crítica.

Todos os estudantes, de uma forma bem clara, souberam relatar os motivos que os levaram a participar dos projetos da empresa júnior, os pontos positivos e dificuldades enfrentadas pela mesma. Ao observar os resultados encontrados por outros autores, como (MATOS, 1997; OLIVEIRA, 2004; BONFIGLIO, 2006; PERES, CARVALHO e HASHIMOTO, 2004; PICCHIAI, 2008; LAUTENSCHLAGER, 2009), detectou-se que as empresas juniores compartilham experiências similares.

Entretanto, ao serem questionados sobre as competências que eles acreditavam já terem desenvolvido durante a realização dos projetos da Apoio, alguns alunos ficaram “embaraçados”. Os empresários juniores que estão há mais de um ano na EJ, souberam apontar de uma forma mais clara essas competências. Este fato corrobora com a visão dos autores (DESAULNIERS, 1997; DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 2000; FLEURY e FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003; DELUIZ, 2003; ZARIFIAN, 2008), que a competência está na capacidade e sabedoria de mobilizar conhecimentos/ saberes em determinado contexto.

Os alunos que ingressaram há pouco tempo na empresa não tiveram a oportunidade e tempo para colocar em prática aqueles conhecimentos adquiridos em sala de aula e desenvolverem outras habilidades e atitudes. Além disso, mesmo os empresários juniores, que tiveram esta oportunidade, terão uma consciência maior das contribuições e das competências desenvolvidas por eles na EJ, quando ingressarem no mercado de trabalho e puderem mobilizar o conjunto de CHAs adquiridos enquanto graduandos em outras situações profissionais. Como enfatiza Fleury e Fleury (2001), os conhecimentos e o *know how* que os indivíduos possuem apenas se transformam em competências a partir do momento que são comunicados e utilizados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa foi possível apontar algumas questões importantes e que direcionam respostas ao problema de pesquisa deste estudo: ***Como o espaço de aprendizado da Empresa Júnior, Apoio Consultoria, têm contribuído para a formação de competências?***

Pôde ser constatado que esta associação, diante de suas possibilidades e limitações, abordadas no estudo, tem colaborado para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus membros. Elementos imprescindíveis para a manifestação de competências. O ambiente da Apoio apresenta algumas características que colabora para a formação destas, como: (1) flexibilidade; (2) não possui uma estrutura hierarquizada como em outras organizações; (3) aberta para atuação dos estudantes, ou seja, dá autonomia aos mesmos para desenvolverem projetos e tomarem decisões; (4) está sob orientação de professores; (5) estimula o trabalho em equipe; (6) as atividades são distribuídas com o objetivo de promover o aprendizado; (7) aproxima o aluno da sociedade e do mercado de trabalho.

Estes são pontos que facilitaram o desenvolvimento de alguns CHAs pelos consultores, como: ter visão ampla da organização, visão crítica, capacidade de promover mudanças e novas soluções, ter criatividade, assumir responsabilidades e riscos, lidar com imprevistos, ser pró-ativo, desenvolver relacionamento interpessoal, responsabilidade social, ser flexível, elaborar e desenvolver projetos, cumprir prazos, resolver problemas, trabalhar sob pressão, ter noção da profissão do administrador, aplicar o conhecimento teórico em situações práticas, dentre outros.

Assim, por meio da realização de projetos internos e externos, os estudantes têm a possibilidade de mobilizar um conjunto de CHAs nas diversas situações que enfrentam no dia-a-dia na associação. Segundo Le Boterf (2003), a competência está na sabedoria do indivíduo em realizar combinações dos recursos, e não no mero acúmulo de elementos constitutivos.

Além disso, na EJ estudada, os alunos ao mesmo tempo em que têm a possibilidade de adquirirem outros conhecimentos, habilidades e atitudes, além daquelas adquiridas em sala de aula, também têm a chance de exercerem seu papel de cidadania. A aproximação entre a universidade e a sociedade, através dos serviços de consultoria, permite os graduandos não somente desenvolver o saber fazer, mas também o saber ser.

Em relação às limitações abordadas pelos membros da Apoio, sugere-se que as mesmas sejam avaliadas pela associação com o intuito de promover melhorias ao aprendizado dos estudantes. Uma delas seria a introdução de treinamentos de capacitação dos mesmos.

A presente pesquisa também aponta como sugestão o desenvolvimento de outros estudos na área, uma vez que há muitas universidades (particulares e federais) que possuem EJs, o quê torna interessante conhecer como essas associações estão se desenvolvendo entre os diferentes espaços de ensino/ aprendizagem no país.

REFERÊNCIAS

APOIO CONSULTORIA. Disponível em <<http://www.apoiiconsultoria.ufu.br>> Acesso em Nov. 2010

BALASSIANO, Moisés, VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira, FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Carreiras e Cidades**: existiria um melhor lugar para se fazer carreiras? Revista de Administração Contemporânea, v.8, p. 99-116, 2004.

BONFIGLIO, Regiane. **A Importância da Empresa Júnior na Formação do Profissional de Geografia**. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Geociências

do Centre Ciências Exatas da Universidade Estadual de Londrina, como exigência para a obtenção do título em Bacharel em Geografia. Londrina/ PR, 2006.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. New York: Wiley, 1982.

DELUIZ, N. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e da educação**: implicações para o currículo. Boletim Técnico do Senac, São Paulo, v. 27, n. 3. Set/Dez, 2003.

DESAULNIERS, Julieta. **Formação, competência e cidadania**. Educação e Sociedade. Campinas, n.60, 1997.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

_____; HIPOLITO, J. M; SILVA, C. M. **Gestão de Pessoas por Competências**: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. In Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

FEJEMG. **Federação das Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais**. Manual de Constituição e Administração de Empresas Juniores, 2007.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza Fleury. **Modelos de Gestão por Competências**: evolução e teste de um sistema. In: ANÁLISE, Porto Alegre v. 18 n. 2 p. 103-122, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o Conceito de Competência**. In: Revista de Administração Contemporânea (RAC), Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLICK, Uwe. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Editora Vozes, cap.5, p.114-136, 2002.

LAUTENSCHLAGER, Flaviana Barcelini. **Percepção dos Graduandos sobre o Desenvolvimento de Competências em uma Empresa Júnior de Psicologia**. Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Curso de Mestrado, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo as Competências dos Profissionais**. Bookman, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEOPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicada**. Editora Atlas, 2007.

MATOS, Franco. **A Empresa Júnior no Brasil e no Mundo**. Martin Claret, 1997.

MCCLELLAND, D. G. **Testing for competence rather than for "intelligence"**. American Psychologist, p. 1-14, 1973.

MCLAGAN, P. **Competencies**: the next generation. Training & Development, p. 40-47, 1997.

MIRABILE, Richard. J. **Everything you wanted to know about competency modeling.** Training & Development, v. 51, i. 8, p. 53-58, Aug 1997.

_____; FERRAZ, Dalini Marcolino. **A Reforma do Ensino no Brasil e a Inserção da Noção de Competências:** Um Estudo Empírico em Instituições de Educação Superior. In: XXIX Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), 2005, CD ROM.

OLIVEIRA, Edson Marques. **Empreendedorismo Social e Empresa Júnior no Brasil:** O Emergir de Novas Estratégias para Formação Profissional. SP: Unesp, 2004.

PARRY, S. B. **The quest for competencies.** Training, p. 48-54, July 1996.

PERES, Rodrigo Sanches; CARVALHO, Ana Maria Rodrigues; HASHIMOTO, Francisco. **Empresa Júnior:** integrando teorias e práticas em Psicologia. In: POT, v.4, n.2, p.11-30, 2004.

PICCHIAI, Djair. **Empresa Júnior:** um exemplo de pequena empresa. In: Revista Administração em Diálogo, n. 11, v. 2, p. 35-52, 2008.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Modelo de Competências e Formação de Administradores:** Algumas Considerações. I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ) Recife/ PE 21 a 23 de novembro de 2007.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência:** Por uma nova lógica. São Paulo. Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2010.