

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA JÚNIOR SANT ANGELI, SOB A PERSPECTIVA  
DOS SEUS *STAKEHOLDERS*, PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS  
NECESSÁRIAS NO MERCADO DE TRABALHO**

**SAMARA CASTRO DA SILVA**

**MANAUS  
2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SAMARA CASTRO DA SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA JÚNIOR SANT ANGELI, SOB A PERSPECTIVA  
DOS SEUS *STAKEHOLDERS*, PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS  
NECESSÁRIAS NO MERCADO DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Engenharia da Produção da Faculdade de Tecnologia da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Área de concentração: Estratégia e Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante

MANAUS  
2017

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S586i Silva, Samara Castro da  
A importância da Empresa Júnior Sant Angeli, sob a perspectiva dos seus stakeholders, para desenvolvimento de competências necessárias no mercado de trabalho / Samara Castro da Silva.  
2017  
102 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Prof. Dr. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante  
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -  
Universidade Federal do Amazonas.

1. Empresa Júnior. 2. Competências. 3. Mercado de Trabalho. 4. Stakeholder. I. Cavalcante, Prof. Dr. Tristão Sócrates Baptista II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

SAMARA CASTRO DA SILVA

A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA JÚNIOR SANT ANGELI, SOB A PERSPECTIVA DOS SEUS *STAKEHOLDERS*, PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS NO MERCADO DE TRABALHO.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Estratégia e Organizações.

Aprovado em 17 de fevereiro de 2017

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante, Presidente  
Universidade Federal do Amazonas - UFAM

---

Prof. Dr. Waltair Vieira Machado, Membro  
Universidade Federal do Amazonas - UFAM

---

Profª Drª Mônica Silva de Paula, Membro  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

---

Profª Drª Maria Leônia Alves do Vale, Membro  
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

A Deus, a meu pai Waldemar Melo da Silva  
(*in memoriam*) e em especial minha mãe,  
Natalina de Jesus Castro da Silva.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por sempre estar presente de inúmeras formas em minha vida e nunca desistir de mim, me dando forças para seguir em frente todos os dias.

Aos meus pais, Waldemar Melo da Silva (*in memoriam*) e Natalina de Jesus Castro da Silva - pelos valores e dedicação incessante a minha formação. A todos meus irmãos e ao meu querido noivo, Marcos Anjos pelo apoio incondicional. Amo vocês.

Ao meu Orientador, Prof. Dr. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante, pela valiosa e incomensurável orientação neste trabalho e contribuição no meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Pelo investimento em minha qualificação profissional, compreensão quando do cumprimento das fases do curso e incentivo à conclusão.

A todos os consultores juniores do Amazonas a quem também dedico esta dissertação.

À Coordenação e a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas - UFAM.

Aos colegas do mestrado pelo companheirismo, solidariedade e pelos momentos de descontração, em especial "As Poderosas".

As amigas Profa. MSc. Odete dos Santos Amaral, Profa. MSc. Lidiane de Souza Assante e ao amigo Prof. MSc. Edson da Fonsêca de Lira, pelo apoio concedido na realização desta pesquisa.

Aos meus alunos e monitores que foram solidários nos momentos em que precisei.

Aos membros da Banca Examinadora por sua disponibilidade e contribuições.

A todos o meu muito obrigada!

“O sucesso vem quando saímos do discurso e transformamos os objetivos em metas verificáveis”.

Samara Castro

SILVA, Samara Castro da. **A importância da Empresa Júnior Sant Angeli, sob a perspectiva dos seus *stakeholders*, para desenvolvimento de competências necessárias no mercado de trabalho.** 2017. 102f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFAM, Manaus.

## RESUMO

Os desafios da administração contemporânea requerem profissionais qualificados, preparadas para lidar com um cenário dinâmico, que por sua vez necessitam de habilidades e competências administrativas que se encontram nas fronteiras das disciplinas. Desta forma, esse trabalho proporciona reflexão por parte da Empresa Júnior Sant Angeli sobre a atualização de seus projetos pedagógicos; pela possibilidade de rever sua oferta de formação profissional e competências que estão sendo formadas em seu corpo discente; o que contribui ao observar a carreira profissional do acadêmico, após deixar um universo que compreende graduação, pois a educação deve ter compromisso com o crescimento do aluno. Nesse contexto surge a inquietação de avaliar sob a ótica dos seus *stakeholders*, quanto a sua contribuição para desenvolvimento de competências necessárias a colocação efetiva no mercado de trabalho de seus alunos e egressos do curso de Administração. A pesquisa é classificada como explicativa e descritiva por meio de estudo de caso com abordagem quantitativa. Para análise estatística dos dados utilizou-se o teste *U de Mann-Whitney*, teste não paramétrico que permite comparar duas amostras independentes de tamanhos diferentes. A aplicação do modelo mostrou-se eficaz e os resultados do teste de *Mann-Whitney* indicam não haver diferenças estatisticamente significativas entre as percepções dos *stakeholders* internos e externos, entretanto, necessitando de melhorias no desenvolvimento de competências empreendedoras, inteligência social e trabalho em equipe.

**Palavras chave:** Empresa Júnior, Competências, Mercado de Trabalho, *Stakeholder*.



SILVA, Samara Castro da. **The importance of the Junior Company Sant Angeli, from the perspective of its *stakeholders*, for the development of skills required in the labor market.** 2017. 102f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFAM, Manaus.

## ABSTRACT

*The challenges of contemporary management require skilled professionals, prepared to deal with a dynamic scenario, who in turn need the administrative skills and competencies that lie at the frontiers of the disciplines. In this way, this work provides reflection on the part of the Junior Company Sant Angeli on the updating of its pedagogical projects; By the possibility of reviewing their offer of professional training and skills that are being formed in their student body; Which contributes to observe the professional career of the academic, after leaving a universe that includes graduation, since education must be committed to the student's growth. In this context, the concern arises to evaluate from the point of view of its stakeholders, as to its contribution to the development of the necessary competences, the effective placement in the labor market of its students and graduates of the Administration course. The research is classified as explanatory and descriptive through a case study with a quantitative approach. Statistical analysis of the data was used the Mann-Whitney U test, a non-parametric test that allows comparing two independent samples of different sizes. The application of the model was effective and the results of the Mann-Whitney test indicate that there are no statistically significant differences between the internal and external stakeholders' perceptions, however, requiring improvements in the development of entrepreneurial skills, social intelligence and teamwork.*

**Keywords:** *Junior Enterprise, Skills, Job Market, Stakeholder.*

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos Básicos na Gestão de Pessoas .....	26
Quadro 2 - Mudanças da gestão de recursos humanos .....	28
Quadro 3 - Tipos de Gerações .....	32
Quadro 4 - Competência segundo Le Boterf, 2003. ....	35
Quadro 5 - Os dez papéis do Administrador .....	36
Quadro 6 - Modelos de Competências Propostos por Katz (1955), Mintzberg (1973), <i>Institute for the Future</i> (2011) e Finegold & Norbatolo (2013).....	40
Quadro 7 - Modelo de Competências proposto pela pesquisa .....	41
Quadro 8 - Definição de <i>stakeholder</i> .....	44
Quadro 9 - <i>Stakeholders</i> internos e externos de um Parque Tecnológico .....	46
Quadro 10 - Histórico do MEJ .....	52
Quadro 11 – Principais Empresas Juniores em Manaus .....	54
Quadro 12 - Histórico EJ/Sangeli .....	57

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escala do questionário .....	68
Tabela 2 - Descrição da População .....	69
Tabela 3 - Graus de concordância/discordância dos <i>stakeholders</i> em relação à contribuição da EJ/Sangeli para desenvolvimento de competências decisórias (Dimensão 1). .....	74
Tabela 4 - Média de avaliação da Dimensão 1 .....	74
Tabela 5 - Graus de concordância/discordância dos <i>stakeholders</i> em relação à contribuição da EJ/Sangeli para desenvolvimento de competências interpessoais (Dimensão 2). .....	76
Tabela 6 - Média de avaliação da Dimensão 2 .....	76
Tabela 7 - Graus de concordância/discordância dos <i>stakeholders</i> em relação à contribuição da EJ/Sangeli para desenvolvimento de competências informacionais (Dimensão 3) .....	78
Tabela 8 - Média de avaliação da Dimensão 3 .....	78
Tabela 9 - Graus de concordância/discordância dos <i>stakeholders</i> em relação à contribuição da EJ/Sangeli para desenvolvimento de competências vitais (Dimensão 4) .....	79
Tabela 10 - Média de avaliação da Dimensão 4.....	80
Tabela 11 - Avaliação média geral das dimensões .....	81
Tabela 12 - Resultados do teste de <i>Mann-Whitney</i> utilizado para verificar diferenças entre as percepções dos stakeholders .....	82

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da gestão de pessoas. ....	25
Figura 2 - Competência segundo Fleury .....	34
Figura 3 - O ambiente de ação direta. ....	46
Figura 4 - Relações dinâmicas entre os <i>stakeholders</i> . ....	47
Figura 5 - <i>Stakeholders</i> da organização.....	48
Figura 6 - Caracterização da pesquisa.....	49
Figura 7 - Estágios principais de um <i>survey</i> .....	50
Figura 8 - Processo desenvolvido pela EJ/Sangeli.....	60
Figura 9 - Principais estratégias da EJ/Sangeli .....	61

## LISTA DE SIGLAS E SÍMBOLOS

ANPROTEC	Associação de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
BJ	Brasil Júnior
CANVAS	<i>Business Model Canvas</i>
CNEJ	Conselho Nacional de Empresa Júnior
CNJE	<i>Confédération Nationale des Junior-Enterprises</i>
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COMEJ	Conferência Mundial de Empresas Juniores
CONEJ	Conselho Nacional de Empresa Júnior
CSP	<i>Performance Social Corporativa</i>
DCNs	Diretrizes Curriculares Nacionais
DIPJ	Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica
EJ	Empresa Júnior
ENEJ	Encontro Nacional de Empresas Juniores
ESSEC	<i>International Business School</i>
FAPEAM	Fundo de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas
FEJECE	Federação de Empresas Juniores do Ceará
FEJESP	Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo
FIAM	Feira Internacional da Amazônia
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GRHE	Gestão de Recursos Humanos Estratégica
HPWS	<i>High Performance Work systems</i>
IES	Instituição de Ensino Superior
IRPF	Imposto de Renda Pessoa Física
JADE	Confederação Europeia de Empresas Juniores

LDBN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MEI	Microempreendedor Individual
MEJ	Movimento Empresa Júnior
PE	Planejamento Estratégico
PLS	Projeto de Lei do Senado
RCPJ	Registro Civil das Pessoas Jurídicas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	17
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	19
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	20
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
<b>CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1 RECURSOS HUMANOS.....	21
2.1.1 Abordagem Estratégica da Gestão de Recursos Humanos.....	22
2.1.2 O papel dos Recursos Humanos hoje.....	25
2.2 MERCADO DE TRABALHO.....	29
2.2.1 O sentido do trabalho.....	29
2.2.2 O mercado de trabalho X inovações tecnológicas.....	30
2.2.3 O mercado de trabalho X Gerações.....	31
2.3 COMPETÊNCIAS.....	33
2.3.1 Conceito.....	34
2.3.2 Competências e habilidades do profissional em processo.....	35
2.3.3 Descompasso de Habilidades e Instituições.....	37
2.3.4 Competências do século XXI.....	38
2.3.5 Modelos de Competências unificados pela pesquisa.....	39
2.4 TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	42
2.4.1 Conceitos e proposições.....	43
2.4.2 Classificação dos <i>Stakeholders</i> .....	45
2.4.3 <i>Stakeholders</i> e o ambiente.....	46
2.4.4 Identificação/Análise de <i>Stakeholders</i> .....	48
<b>CAPÍTULO 3 - MATERIAIS E MÉTODOS.....</b>	<b>49</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	50
3.2 MÉTODO DE PESQUISA.....	50
3.3 OBJETO DE ESTUDO.....	51
3.3.1 Empresa Júnior.....	51
3.3.2 Conceito e características do Movimento Empresa Júnior.....	51
3.3.3 O Movimento Empresa Júnior em Manaus.....	53
3.3.4 Aspectos didáticos pedagógicos da Empresa Júnior.....	55
3.3.5 A Empresa Júnior Sant Angeli.....	56
3.3.5.1 Histórico da EJ/Sangeli.....	57
3.3.5.2 Objetivos da EJ/Sangeli.....	58
3.3.5.3 Serviços da EJ/Sangeli.....	58
3.3.5.4 Processos da EJ/Sangeli.....	60
3.3.5.5 Principais Estratégias da EJ/Sangeli.....	61
3.4 COLETA E FONTE DOS DADOS.....	67
3.5 CRITÉRIOS AMOSTRAIS E PERIODICIDADE DOS DADOS.....	68
3.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	69

3.6.1 A prova <i>U de Mann-Whitney</i> .....	70
<b>CAPÍTULO 4 - RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
4.1 COMPETÊNCIAS DECISÓRIAS.....	73
4.2 COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS .....	75
4.3 COMPETÊNCIAS INFORMACIONAIS.....	77
4.4 COMPETÊNCIAS VITAIS .....	79
4.5 RESULTADOS DO TESTE <i>MANN-WHITNEY</i> .....	82
<b>CONSIDERAÇÕES .....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO I - LEI Nº 13.267, DE 6.4.2016 .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO II – DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>97</b>



## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios traz às empresas uma corrida acirrada em busca de mais qualificações e inovações. Devido à necessidade de mudança e adaptação, destacar-se-ão instituições que inovar seu processo de ensino-aprendizagem. No processo de formação acadêmica, segundo Moretto Neto *et al.* (2004, p. 18) “transportar o conhecimento teórico adquirido, e procurar maneiras pelas quais ele possa ser aplicado na sociedade de forma prática, pode ser considerado um dos mais importantes desafios da vida universitária”.

Dentro e fora das organizações estão situações a enfrentar: são exigências da sociedade, clientes, fornecedores, concorrentes, expectativas da alta administração, subordinados, acionistas etc. Por isso, no lugar de treinar os estudantes para dar respostas prontas aos problemas costumeiros, deve-se prepará-los para desafios maiores. Conforme Nicolini (2003, p.50) “O aluno precisa ser incentivado a romper paradigmas, a criar e a ousar em um mundo de complexidade crescente e que se transforma rapidamente”.

As modernas correntes de pensamento em administração têm dado importância cada vez maior ao fator humano na composição das empresas. Entretanto verificam-se, ainda hoje, dificuldades na localização e recrutamento de profissionais com sólida formação e elevado potencial. Diversos empecilhos em sua integração no mercado de trabalho, que, não raro, apresentam-se bastante diferentes da realidade com que tem contato dentro da Universidade. Nem mesmo o tradicional estágio tem se revelado maneira eficaz de antecipar ao formando aspectos verdadeiros de sua futura carreira. Além disso, no pleito pelas vagas oferecidas pelo mercado de trabalho, bem como afirma Regnier (2007, p.74) “os diplomas são cada vez mais necessários, mas, ao mesmo tempo, cada vez menos suficientes”.

Acredita-se que a Empresa Júnior (EJ) vem diminuir esta defasagem, pois conforme Oliveira (2003), muitas empresas juniores (EJs), cada vez mais se aproximam de ações que não só tem função de qualificação profissional (teoria e prática) mas acaba sendo também de extensão e de intervenção social, provocando mudanças criativas e inovadoras, formando líderes, empreendedores, responsáveis, desenvolvidos, com noções técnicas e comerciais da realidade vigente. Para Sangaletti e Carvalho (2004), essas empresas possibilitam complementação do ensino nas salas de aula e, além disso, contato próximo com o mercado de trabalho, ampliando dessa

forma conhecimentos técnicos e profissionais, desenvolvendo habilidades, atitudes, competências, num espírito de equipe, empreendendo, conquistando espaços e superando os obstáculos.

De acordo com o Art. 8º de Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Administração (2005, p.3):

as Atividades Complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, incluindo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade. Parágrafo único. As Atividades Complementares se constituem componentes curriculares enriquecedores e implementadores do próprio perfil do formando[.]

Desta forma, esta pesquisa propõe-se analisar a contribuição da Empresa Júnior Sant Angeli - EJ/Sangeli (nome fictício) para desenvolvimento de competências necessárias a colocação efetiva no mercado de trabalho de seus alunos e egressos do curso de Administração.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos, além dos anexos e das referências consultadas. No capítulo 1, a introdução apresenta fatores de relevância a respeito do tema; a justificativa traz a relevância acadêmica, científica e social, além da importância para a Engenharia de Produção, sua aplicabilidade, evidências e oportunismo dessa pesquisa; a problemática contextualiza as inquietações e desafios universitários voltados ao ensino e aprendizagem e; o objetivo geral e específicos direcionam para alcance dos resultados.

A discussão teórica ocorre no capítulo 2, a qual serve de fundamentação às considerações aqui abordadas. Traz um apanhado teórico, enfocando em especial quatro subcategorias que emergiram das leituras.

Os materiais e métodos são apresentados no capítulo 3, detalhando etapas da pesquisa, sua caracterização e dados que explicitam sua fonte, periodicidade e critérios amostrais. Descreve-se a aplicação do questionário e o tratamento estatístico através da prova *U de Mann-Whitney*.

No capítulo 4, apresenta-se os resultados dessa dissertação - contextualizados e apoiados em resultados de pesquisas similares e dados – que encaminham às considerações. Ao final, apresenta-se considerações realizadas sobre o trabalho, explicitando contribuições obtidas e os trabalhos futuros propostos.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Quando se fala em melhoria da qualificação profissional, apontam-se os possíveis intercâmbios que sempre deveriam ocorrer na relação empresa x escola (ou escola x empresa) para favorecer a aproximação dos futuros profissionais com a realidade que logo se apresentará no mercado de trabalho, assim que deixarem os bancos escolares afirma Romanelli (2003) e Oliveira (2003).

A educação deve ter o compromisso com o crescimento do discente, cujo objetivo é ensinar para transformar, e valorizar o aprender a aprender, a capacidade de decisão, a iniciativa, a participação, a autonomia com responsabilidade, e a criatividade segundo Franco (2008).

Desta forma, isto pede uma reflexão da EJ/Sangeli sobre suas estratégias para o discente receber e assimilar informações imprescindíveis através de projetos comprometidos com a superação das desigualdades e aplicados diretamente no quê e como fazer, a fim de que ele aprenda, formando opiniões, o que requer pensar a educação profissionalizante de modo que o discente seja capaz tanto de aprender e assimilar o mundo em que vive, quanto de desenvolver condições de transformá-lo, ao invés de apenas reproduzi-lo.

De outra forma, possibilita rever sua oferta de formação profissional e competências que estão sendo formadas em seu corpo discente, avaliando se estão sendo direcionadas corretamente para atender a constante pressão do mercado de trabalho, que vem exigindo educação profissional de qualidade voltada a atender as mudanças no mundo do trabalho e inovações tecnológicas existentes.

De acordo com o Art. 3º de Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (2005, p.2):

o Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) vem crescendo e ganhando muita força frente às universidades e se tornando um dos maiores movimentos em âmbito mundial (Brasil Júnior, 2015).

Durante esta pesquisa observou-se que a maior parte dos estudos ligados a esse tema estão relacionados à competência empreendedora.

Dias *et al.* (2010) identificou características comportamentais empreendedoras, a partir de um estudo de caso com membros de duas EJs.

Queiroz, Sobrinho e Alexandre (2008) analisaram como a dinâmica empreendedora de EJs influencia na formação acadêmica no Brasil. Oliveira (2005), buscou abordar em seus estudos a temática do empreendedorismo social e reflexões da importância da expansão de EJs no Brasil, com base nessa temática.

Além disto, não foram encontradas evidências deste estudo que apontam a mesma percepção entre *stakeholders* internos e externos, que associem o tema Empresa Júnior com *stakeholders* externos ou internos e externos. Autores pesquisaram o mesmo assunto visando objetivos similares, mas abordando apenas a percepção interna (*stakeholders* internos), normalmente é feita com discentes.

Oliveira e Wetzel (2009) buscaram a partir de abordagem exploratória, com a participação de 28 universitários de cursos de Administração do Rio de Janeiro, compreender como o jovem faz sentido de suas experiências e de suas expectativas de carreira, e como procura se preparar para sua inserção definitiva no mercado de trabalho, após a conclusão do curso universitário.

Oliveira (2011) buscou investigar como jovens universitários percebem e se preparam para o mercado de trabalho. Foram realizadas 31 entrevistas em profundidade com estudantes de diferentes cursos de graduação em Administração do Estado do Rio de Janeiro.

Lemos *et al.* (2012) indagaram o perfil de integrantes de EJs e analisaram os principais valores que estimulam fazer parte de uma EJ.

Investigar aspectos de habilidades e competências em alunos e egressos de EJs, é então a grande contribuição deste estudo, confrontando com a ótica externa.

A relevância para a Engenharia de Produção, além de trabalhar habilidades e competências dos alunos e egressos da Empresa Júnior, envolve qualidade, produtividade e a gestão estratégica.

## 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A formação profissional no Brasil tem apresentado grandes desafios em face à diversidade social e à baixa renda dos trabalhadores, além de somar-se, também, o fato de que a maioria das Instituições de Ensino Superior (IES) está, muitas vezes, dissociada das exigências do mercado produtivo que necessita, sempre mais, de profissionais especializados e altamente qualificados.

Neste contexto, o ensino e a aprendizagem não são atividades solitárias e são tratados como um esforço cooperativo entre os atores envolvidos neste processo, onde a participação ativa e a interação permitem que o conhecimento possa emergir desde um diálogo contínuo entre os participantes, compartilhando suas ideias e informação.

Há um grande desafio entre os alunos graduandos, recém-formados ou profissionais que é justamente a aplicação prática da teoria que estudam ao longo de sua vida acadêmica.

Embora muitas sejam as formas de desenvolvimento para a atuação profissional durante a graduação universitária, faz-se necessário que a aplicação de todo conhecimento adquirido durante a formação acadêmica seja condizente com o profissional requerido pelo mercado de trabalho.

Mediante a toda essa exigência, uma estratégia é oferecida para amenizar ou corrigir essa lacuna no cenário acadêmico: a Empresa Júnior. Suas diretrizes procuram assegurar a aprendizagem do graduando para desenvolvimento de competências, necessárias a agregar valor econômico e social ao indivíduo, estimulando o trabalho em equipe e autodesenvolvimento.

Em razão do exposto, a pergunta de pesquisa deste projeto de dissertação é: Qual a real contribuição da Empresa Júnior Sant Angeli para colocação efetiva de seus alunos no mercado de trabalho?

### **1.3 OBJETIVOS**

A partir do tema proposto e com escopo de responder ao problema de pesquisa, foram definidos os objetivos que o presente estudo deseja alcançar, desde os de natureza geral até os específicos.

#### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Avaliar a Empresa Júnior Sant Angeli, sob a ótica dos seus *stakeholders*, quanto a sua contribuição para desenvolvimento de competências necessárias a colocação efetiva no mercado de trabalho de seus alunos e egressos do curso de Administração.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Os objetivos específicos detalharão o objetivo geral, isto é, descreverão o modo e etapas sequenciais através das quais ele será alcançado, conforme abaixo:

- a) Identificar processos desenvolvidos pela Empresa Júnior Sant Angeli;
- b) Descrever estratégias utilizadas pela Empresa Júnior Sant Angeli para inserir seus alunos e egressos no mercado de trabalho;
- c) Verificar efetividade das estratégias praticadas pela Empresa Júnior Sant Angeli e seus impactos aos alunos e egressos no mercado de trabalho.

## CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

A estrutura teórica que apoia esta pesquisa está fundamentada no corpo conceitual que orienta, atualmente, discussões e práticas relacionadas à recursos humanos, mercado de trabalho, competências e teoria dos *stakeholders*. À luz de diferentes autores, será feita revisão teórica para explicitar cada um desses conceitos e/ou noções. Esse universo conceitual permite diferentes abordagens e significados, em função do contexto em que é empregado e, também, da perspectiva teórica do pesquisador.

### 2.1 RECURSOS HUMANOS

Sobre a história de Recursos Humanos sabe-se que na revolução industrial, o surgimento das grandes fábricas veio com uma demanda grande de mão de obra operária. Nessa época, o operário era visto como extensão das máquinas, sem direitos e o gestor se caracterizava pelo comando e o controle. O objetivo era aumentar a produtividade e o foco da gestão era a tarefa.

Jamrog e Overholt (2004), afirmam não existir consenso sobre a evolução da Gestão de Recursos Humanos, mas que parte da literatura apoia que, o advento da Administração Científica e o surgimento dos primeiros sindicatos, entre os anos de 1900 e 1920, levaram as organizações da época a contratarem os primeiros profissionais para supervisionar áreas de pessoas dando início aos primeiros departamentos pessoais. Esses departamentos caracterizavam-se pelo gerenciamento da rotina e execução de leis trabalhistas. Freitas *et al.* (2011) afirmam que a preocupação era apenas registrar atividades para a operação do negócio. O gerenciamento de conflitos era extremamente difícil, já que os patrões só visavam o lucro e os empregados lutavam por seus direitos.

Em seguida, evoluiu para administração humanista, na qual o operário se torna funcionário e o gestor tem o papel de satisfazer e motivar sua equipe e assim, essa relação industrial evoluiu para o que passou a ser chamado de Recursos Humanos.

Mais adiante, em virtude de fenômenos como globalização e competitividade, entre décadas de 1960 e 1970, surge o conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) nos Estados Unidos, obrigando empresas a deixarem a tradicional

administração de pessoal que focava questões burocráticas e passou-se a adotar orientação mais estratégica.

### **2.1.1 Abordagem Estratégica da Gestão de Recursos Humanos**

A partir da década de 1970, um novo critério de efetividade passou fazer parte da gestão de pessoas, uma vez que se percebeu necessidade de alinhar gestão de pessoas à estratégia empresarial em seu caráter estratégico.

Para Fischer (2002, p.24), este foi um “índice de ruptura com escolas comportamentais”. O autor ressalta que o caráter estratégico do modelo de gestão de pessoas, trouxe um novo conceito articulador que visa à orientação estratégica para políticas e práticas de recursos humanos.

Fischer (2002) afirma que a partir da década 1980, passou a ser chamada de Gestão de Recursos Humanos Estratégica (GRHE), provocada pelo ambiente altamente competitivo, facilitado pela velocidade das informações e comunicações, desregulamentação dos mercados e mudança do perfil dos clientes que passa a ficar alinhado com os interesses e objetivos dos principais executivos da empresa, podendo influenciar os resultados organizacionais.

Nesse tempo, o modelo japonês de gestão, como o “*lean production*”, surpreendeu grandes corporações da América do Norte em razão do sucesso da chamada ofensiva japonesa em importantes setores da economia mundial, com destaque para a indústria automotiva, que se utilizou métodos diferenciados para aumentar a produtividade e “*high performance work systems - HPWS*”, para tentar descrever uma série de inovações no ambiente de trabalho como equipes de alta *performance* com treinamentos intensivos e sistemas de planejamento participativo, gerando contribuição das pessoas para desempenho organizacional, um fator fortemente presente na concepção moderna da gestão de pessoas.

Fleury e Fleury (2004) observam que, apesar da responsabilidade da execução do trabalho nas equipes japonesas ser atribuída ao grupo e não ao indivíduo, além da quase inexistência da organização por posto de trabalho como ocorria com os grupos semiautônomos, o modelo japonês se diferenciava da proposta sociotécnica na organização, já que o conhecimento dos empregados era colocado a serviço das empresas.



Afirmam ainda Fleury e Fleury (2004, p.75), que “nas empresas japonesas, o uso e o desenvolvimento de conhecimentos são fortemente objetivados e associados à estratégia competitiva da empresa pela organização das chamadas atividades dos pequenos grupos” estimulando participação intensa das pessoas nas inovações tecnológicas.

Na década de 80, com o declínio do modelo japonês das grandes organizações, a chave da competitividade passou a ser a inovação e competidores menores e mais flexíveis ganharam espaço, dando a esse novo cenário social e econômico o nome de Nova Economia ou Economia do Conhecimento.

A Nova Economia foi marcada por diversos movimentos nas organizações, tais como, *downsizing*, reengenharia, novas tecnologias da informação, globalização e aumento da competição, implicando no desenvolvimento de formas mais flexíveis e horizontais de organizar o trabalho. Para serem competitivas, as organizações precisavam ser menores e mais ágeis diante das mudanças do mercado que se tornaram frequentes. Segundo Hall (2002) duas qualidades principais dessas transformações podem ser apontadas: velocidade e complexidade.

A Economia do Conhecimento veio a afirmar que a competência humana é o centro do desenvolvimento social de qualquer sociedade e que a economia é mais fortemente e mais diretamente baseada na produção, distribuição e uso do conhecimento do que no passado.

Esse cenário gera necessidade de um novo modo de repensar as carreiras. Os empregados dos “negócios inteligentes” também precisavam ser mais flexíveis, ágeis e capazes de lidar com maior complexidade.

Diversos impactos no mercado de trabalho podem ser apontados como decorrentes da nova economia, tais como, a redução do tempo de empresa, menor estabilidade de emprego descentralização das organizações, maior mobilidade das pessoas entre empregadores, aumento do contingente de mão de obra temporária e com diferentes vínculos de trabalho (empreendedores, consultores, etc.).

Os limites entre o interno e externo a organização se dissolveram, empregados de níveis mais baixos na hierarquia ganharam mais poder, descrições de cargo e hierarquias de *status* foram substituídas por mediações informais de oportunidades de contribuir. A nova força de trabalho feminina apaga barreiras entre trabalho e vida pessoal e encontra formas de integrar papéis sociais que antes eram separados.

Além dos acordos formalmente estabelecidos que geralmente envolvem benefícios e retornos tangíveis, existe o contrato psicológico entre empregador e empregado que envolve aspectos intangíveis da relação. Por exemplo, o empregador tem expectativa de esforço discricionário por parte do empregado e o empregado tem expectativa de remuneração justa, um trabalho interessante, autonomia e realização sendo oferecidas pelo empregador. Para cumprir esse contrato psicológico, ambos os lados precisam se engajar.

Esse movimento de mudança nas expectativas e na forma do indivíduo encarar a carreira é gerado pelo medo de demissão, promessas não cumpridas e pela busca de empregabilidade. Nesse contexto, as pessoas são incentivadas a buscar conceitos espirais e não lineares de carreira, separando o trabalho feito e o aprendizado gerado.

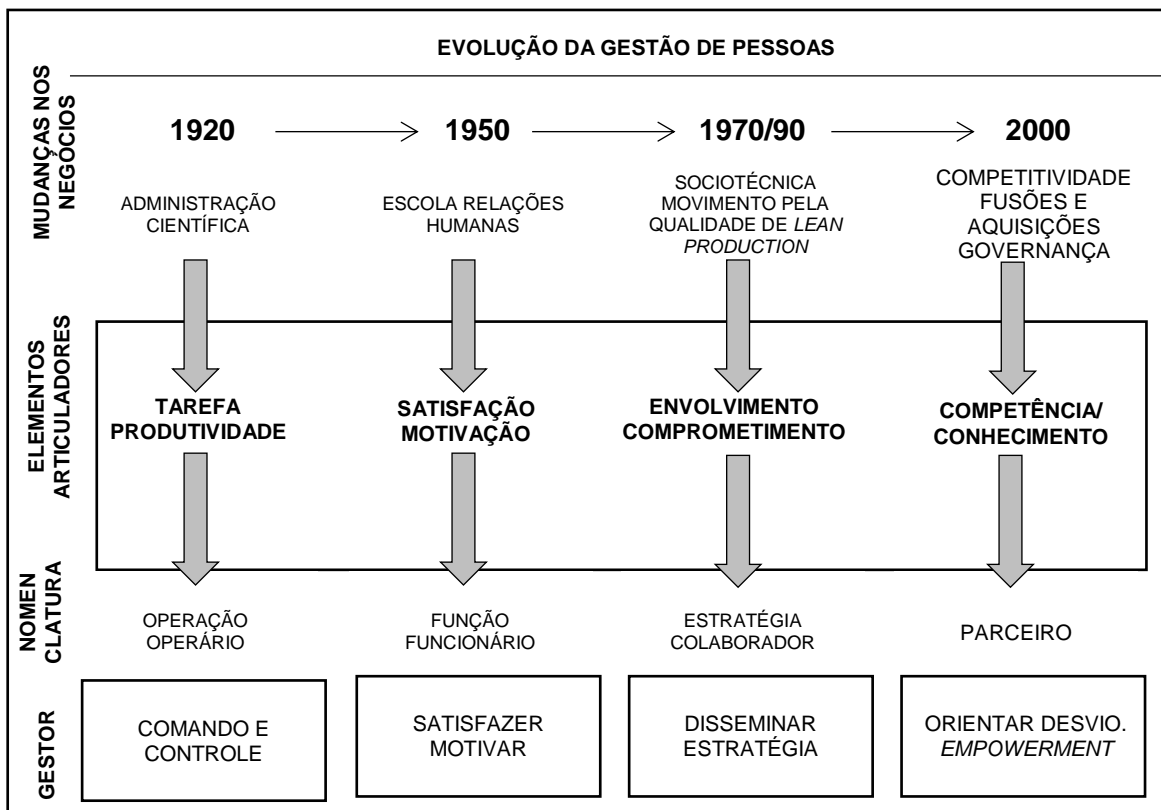
O aprendizado passa a ser um elemento chave na gestão da carreira. Quanto mais se aprende, maior empregabilidade. Os melhores empregos são os que proporcionam aprendizado e não necessariamente estabilidade. Nesse contexto, a carreira é vista como repositório de conhecimento e fonte de diferenciação da organização.

Em estudos de Milkovich e Boudreau (2000), na década de 1990, novas demandas surgiram e estão mudando o modo de atuação das organizações. Movimentos sociais e ambientais, tecnológicos, a necessidade de mensuração dos resultados de GRH e a valorização do fator humano estão ditando os novos papéis para os profissionais de RH. Assim, já não é mais suficiente apenas um alinhamento estratégico de gestão de recursos humanos para melhores resultados econômicos, é preciso que apoiem e ajudem a implementar bons resultados econômicos, sociais e ambientais.

Nos estudos de Bosquetti (2009), duas décadas do século XX, intensificaram a competitividade global, no mercado de trabalho e relações de consumo, constantemente focadas em inovação e produtividade. O sucesso alcançado pelas empresas japonesas exigiu um papel mais estratégico da área de recursos humanos, mudanças essas que passaram a apontar um novo modelo em relação à gestão dos recursos humanos nas organizações.

Fischer (2002) demonstra claramente a evolução histórica da gestão de pessoas e o quanto ele tem acompanhado os processos de mudanças ocorridas nos negócios, que demonstra a importância do alinhamento estratégico entre gestão de negócios e pessoas, como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Evolução da gestão de pessoas.



Fonte: Fischer (2002).

### 2.1.2 O papel dos Recursos Humanos hoje

O papel dos Recursos Humanos nas organizações mudou com o decorrer dos anos. Hoje o colaborador é visto como ser humano e não como máquina onde o que importava era o que se produzia. A qualidade da forma como os recursos humanos são geridos na organização é o grande ponto de partida na competitividade da organização.

Buscar pessoas, selecioná-las e formar um grupo de profissionais que vista a camisa da organização não é uma tarefa fácil de desenvolver. Pode-se dizer que uma organização só existe quando se juntam duas ou mais pessoas que pretendem cooperar entre si, a fim de alcançarem objetivos comuns cuja iniciativa individual não permitiria alcançar.

O planejamento de recursos humanos é o processo inicial. Trata-se de antecipar qual força de trabalho e os talentos humanos necessários para realização dos objetivos organizacionais futuros.

É necessário saber como funciona os processos básicos na gestão de pessoas (Quadro 1), que segundo Chiavenato (2002, p.155) são cinco: “provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas”. Esses processos são essenciais e devem estar interligados, pois o descumprimento de um deles pode causar influências, comprometendo assim o êxodo do sistema todo.

Quadro 1 - Processos Básicos na Gestão de Pessoas

Processo	Objetivo	Atividades envolvidas
Provisão	Quem irá trabalhar na organização	Pesquisa de mercado de RH; recrutamento de pessoas e seleção de pessoas.
Aplicação	O que as pessoas farão na organização	Integração de pessoas; desenho de cargos; descrição e análise de cargos; avaliação do desempenho.
Manutenção	Como manter as pessoas trabalhando na organização	Remuneração e compensação; benefícios e serviços sociais; higiene e segurança do trabalho; relações sindicais.
Desenvolvimento	Como preparar e desenvolver as pessoas	Treinamento/desenvolvimento organizacional.
Monitoração	Como saber o que são e o que fazem as pessoas	Banco de dados/sistemas de informação; controles-frequências-productividades-balanço social.

Fonte: Chiavenato (2002, p.155).

Com a evolução da gestão das organizações de um modelo de controle para um de comprometimento, as organizações modernas tiveram que rever todo seu sistema de gestão de pessoas de modo a garantir comprometimento de seus empregados e realizar sua estratégia organizacional.

O modelo de comprometimento traz a visão de que as pessoas são parceiras no atingimento dos objetivos da organização e, por isso, busca o comprometimento dos empregados com a instituição para aumento do desempenho. As práticas de RH, decorrentes da estratégia de gestão de pessoas, veem no sentido de promover comprometimento.

Dentro dos modelos organizacionais antigos, baseados no controle, as relações de trabalho eram focadas no cargo, na especialização, na tarefa e na hierarquia. A organização, segundo Bianchi e Quishida (2009), era responsável pela carreira de seus empregados e o empregado, em contrapartida à gestão de sua carreira, oferecia lealdade já que geralmente a carreira era desenvolvida em um único empregador.

Ainda para os autores Bianchi e Quishida (2009), com mudanças econômicas, sociais e políticas da nova economia, as organizações tiveram que mudar sua forma de gerir pessoas. As organizações passaram requerer maior flexibilidade, habilidade

de lidar com mudança constante e aprendizado contínuo sem oferecer garantia da estabilidade.

Consequentemente, houve quebra do antigo contrato psicológico de trabalho e necessidade da criação de novos contratos. Nesses novos contratos, Baruch (2004) afirma que os empregados oferecem longas horas, assumem responsabilidades adicionais, provem habilidades mais amplas e toleram mudanças e ambiguidade, enquanto empregadores oferecem remuneração mais alta, remuneração por desempenho e acima de tudo, o trabalho em si.

Hall (2002) destaca que a forma transacional do contrato psicológico ganhou maior peso, baseado em trocas utilitárias de curto prazo entre indivíduos e organizações em detrimento da forma relacional que se baseia no comprometimento mútuo e de longo prazo, ou seja, tanto empregado quanto empregador darão continuidade na relação apenas enquanto suas necessidades imediatas forem atendidas.

Dutra (2010) aponta sinais atuais desse novo contrato psicológico no Brasil, tais como: o aumento do número de pessoas dispostas a trocar remuneração por desenvolvimento; criação e ampliação rápida de cursos de pós-graduação e ideia de educação continuada; aumento do número de indivíduos que fazem transição de carreira, demonstrando ciclos mais curtos de carreira e; aumento da importância da carreira subjetiva.

Os indivíduos, cada vez mais, percebem suas carreiras como governadas por suas próprias motivações e ações e as organizações já não possuem mais uma voz determinante ou um comando automático nessas decisões, logo as organizações devem considerar a opinião do empregado em processos de decisão.

A Gestão de Recursos Humanos tem um grande desafio que é buscar no mercado pessoas que queiram trabalhar e aperfeiçoá-las, desenvolvendo técnicas capazes de promover desempenho individual de cada um, e fazendo também que os mesmos utilizem a organização como meio para atingir seus objetivos, assim não só os colaboradores realizam suas necessidades, mas também contribuem para que a organização atinja resultados positivos.

Agora se está na fase em que o colaborador passa a ser visto como parceiro; o que importa para a empresa é a sua competência e o seu conhecimento, e o papel do gestor é orientar, desenvolver e dar condições para que a sua equipe se apodere da sua responsabilidade e utilize toda a competência que possui.

Garra e determinação já não são mais suficientes para enfrentar os contínuos desafios. É preciso mais. Estabilidade atualmente é uma palavra proibida e acomodação virou nome feio. A ousadia de sair para desbravar novos horizontes sem medo do desconhecido é necessária, pois transformações são intensas e quem não mudar ficará para trás. Pessoas com grande flexibilidade e curiosidade vão trazer vantagens para si e para suas empresas nessa moderna maneira de viver. Os mais rígidos e menos abertos vão encontrar mais problemas.

A carreira surge no mundo do trabalho de forma sistematizada e previamente planejada para composto de cargos e funções a serem desempenhados e o emprego, de acordo com Malvezzi (1999) e Ribeiro (2009), é forma primordial de vínculo ao mundo do trabalho, na chamada sociedade salarial, na qual havia pouca variação nos modelos e estruturas da carreira, sendo este um dos motivos que fizeram com que a carreira não fosse tema estudado com ênfase nos primeiros 70 anos do século XX.

Complementando o exposto, Ubeda (2003) mostra que novos paradigmas da gestão de recursos humanos surgiram e deslocaram o foco, antes centrado no cargo, para a competência, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Mudanças da gestão de recursos humanos

<b>Conceitos</b>	<b>De</b>	<b>Para</b>
Gestão de recursos humanos	Operacional	Estratégia
Foco	Cargos	Competência
Gestão de desempenho	Concentrada nas tarefas	Concentrada no indivíduo
Carreira	Caminho único	Flexível
Desenvolvimento	Especialização	Multifuncionalidade
Seleção	Habilidades	Conhecimento
Remuneração	Fixa	Participação por lucros e resultados (PLR)

Fonte: Ubeda (2003, p. 27).

Neste capítulo apresentou-se os pressupostos teóricos e evolutivos acerca da gestão de recursos humanos nas organizações, os quais são necessários para compreender os principais pontos que envolvem a formação profissional no mercado de trabalho, a ser discutidos no próximo item.

## 2.2 MERCADO DE TRABALHO

### 2.2.1 O sentido do trabalho

O trabalho é tido como natural de acordo com Ackermann (2007) e estruturante na vida das pessoas, uma vez que na sociedade contemporânea é por meio dele que pessoas se inserem no mundo. Seja pela remuneração, que permite sobrevivência, já que se constitui forma socialmente reconhecida e valorizada de obtenção de recursos financeiros, seja pelo sentimento de pertinência a um mundo baseado no trabalho.

Para Alves (2012), é um componente essencial na formação do indivíduo. É determinante em seu processo de humanização, além de constituir elemento fundamental na construção da dignidade do homem, pois favorece seu aperfeiçoamento moral e fortalece as relações sociais.

Costa (2013) retrata que o trabalho está presente na vida do homem desde sempre, pois desde que se tem registro, o ser humano sempre sentiu necessidade de fazer parte de um grupo, de se organizar em sociedade e se empenhar na busca por um objetivo comum. Fazer parte e ter objetivo pelo qual se envolva e lute, parece ser a mola propulsora dos seres humanos. Antes de surgirem empresas, os grupos representavam o governo, exércitos ou entidades religiosas, cuja essência era a mesma. Com a Revolução Industrial, que ocorreu na Inglaterra no final do século XVIII, e com a invenção da máquina a vapor, por James Watt, em 1776, provocou-se um surto de industrialização que se estendeu rapidamente a toda a Europa e Estados Unidos até o começo do século XX.

Além disso, para a grande maioria da população, a única forma de garantir sua subsistência é obter dinheiro por meio do trabalho, o que torna essa atividade indispensável na vida de quase todos os seres humanos. Ainda aqueles que vivem de renda ou os próprios empregadores têm sua vida financeira ligada indiretamente ao mercado de trabalho, pois seus investimentos ou empresas somente darão lucro se trabalhadores executarem suas funções, forem remunerados por isso e consumirem produtos para sua sobrevivência.

### 2.2.2 O mercado de trabalho X inovações tecnológicas

Afirma Guimarães (2006), que o mercado de trabalho constitui uma dimensão própria da vida social que abrange trabalho, trabalhador e empresa. É o *locus* por excelência das trocas entre compradores e vendedores da força de trabalho. Essas trocas são mecanismos socialmente complexos que não se restringem às instâncias mercantis, agregando diferentes formas institucionais.

As inovações tecnológicas vêm sendo consideradas uma das principais influências de transformações em diversas esferas da sociedade nos últimos anos, especialmente no mundo do trabalho.

O que antes, em um modelo taylorista, com caráter relativamente estático, a capacidade estava em saber realizar trabalhos repetitivos e executar procedimentos. Aroni, (2011) comenta que no mercado de trabalho, dito moderno, percebe-se cada vez mais necessidade do indivíduo estar aberto ao aprendizado e se adaptar a novas atividades e exigências que a função realizada demanda. Este movimento dá força para um foco cada vez mais voltado para o indivíduo.

Essa mudança de cenários sob organizações vem mostrando ameaças, e a tranquilidade deu lugar à instabilidade, pois hoje o mundo tem inconstância de um vulcão ativo, o que faz com que profissionais de todas as áreas sejam desafiados o tempo todo. Diante dos cenários apresentados, autores questionam quais competências são necessárias para atender demandas do mercado de trabalho.

Roche (2004) afirma que hoje, os indivíduos além de possuírem saberes, precisam ser capazes de se mobilizarem para o novo, para a criação, para o resultado e que possam readaptar-se frequentemente tendo em vista imprevisibilidades e mudanças que surgem.

Essas mudanças no mercado de trabalho de hoje não param, obrigando empresas a se adaptarem com um novo cenário para que seja possível continuar competindo no mundo corporativo. Fatores que incluem ferramentas tecnológicas, novas formas de hierarquia, flexibilidade nos horários e diferentes ambientes de trabalho fazem parte do pacote que apresenta novidades e requer atenção dos profissionais, que devem estabelecer uma nova maneira de pensar para seguir de acordo com o que o mercado pede. Cunha (2001, p.1) cita essas mudanças como sendo, “tecnológicas, econômicas e sociais”.



Para Araújo (2011, p. 7):

um dos aspectos mais visíveis desse processo de transformação organizacional é o deslocamento do trabalho como unidade dominante da produção de riqueza. A tendência que se acentua é a valorização, cada vez maior, da inteligência humana e do conhecimento aplicados aos processos produtivos. A atividade produtiva passou a se fundar mais no trabalho com elevado conteúdo de conhecimento e informação do que no trabalho rotineiro e desqualificado que prevaleceu durante o taylorismo-fordismo.

Tais mudanças fizeram com que se desenvolvessem novas atividades e novos perfis profissionais, chamado era do conhecimento e da informação ou também chamada por Senge (2000), como “era do conhecimento, do capital intelectual e da inteligência competitiva”. Tal conhecimento passa ser matéria-prima e nessa perspectiva, o ser humano em seu âmbito de atuação, deve ser cada vez mais preparado para produzir e gerir conhecimento, ou seja, o mercado de trabalho exige profissionais cada vez mais qualificados e com habilidades de relações interpessoais e tomar decisões.

O aumento da comunicação e da possibilidade de compartilhar ideias no ambiente empresarial também chega como uma das principais mudanças no mercado de trabalho, permitindo que haja uma interação maior entre colaboradores de diferentes posições, cargos e gerações; o que cria mais oportunidades para o reconhecimento de funcionários e, conseqüentemente, chances maiores para que suas próprias carreiras sejam moldadas de forma mais acertada.

### **2.2.3 O mercado de trabalho X Gerações**

A geração é um atributo demográfico, ou seja, pode ser usada para categorizar os indivíduos, como mostra o Quadro 3. Para Lawrence e Tolbert (2007), como atributo demográfico, a geração é utilizada como base de comparação social, logo tem importância nas decisões, comportamentos e ações das pessoas. Para Collins *et al.* (2009), diferenças demográficas entre supervisores e subordinados, por exemplo, influenciam atitudes, comportamentos e desempenho no trabalho e quando essas características são diferentes das convenções sociais, geralmente problemas organizacionais emergem.

As mudanças cada vez mais rápidas e profundas nas organizações decorrentes de transformações tecnológicas e econômicas e do aumento da competição e da

intensificação da globalização trazem impactos significativos, trazendo mudanças nas organizações modernas de um modelo de gestão de controle para um modelo de comprometimento de seus empregados a realizar sua estratégia organizacional.

Quadro 3 - Tipos de Gerações

Geração	Principais aspectos históricos, econômicos, tecnológicos, políticos e culturais no Brasil
<b>Veteranos (1920-1944)</b>	Nascidos entre guerras e sob o signo do tenentismo, com visão de "ordem e progresso" baseada em estratégias militares. Passaram a adolescência na Era Vargas, regime totalitarista patriarcal. Vivenciaram a criação das leis do trabalho e tiveram acesso restrito a educação. Momento de forte nacionalismo. Era mais importante ser alguém do que ter algo.
<b>Baby Boomers (1945-1960)</b>	Protestaram contra a ditadura militar, se tornaram altamente politizados. Viveram um período de forte industrialização e crescimento econômico com o milagre econômico. Viram o nascimento do "rock & roll" e da bossa nova. Na fase adulta viveram a repressão militar e a década perdida, momento de estagnação econômica deflagrada pelo crash da bolsa de valores de Nova York em 1987. Viveram o aumento da mão de obra feminina e o início da emancipação das mulheres com a pílula anticoncepcional.
<b>Geração X (1961 – 1980)</b>	População urbana brasileira superou a rural na década de 70 aumentando tendência de distanciamento entre as pessoas refletindo na enorme diversidade de tribos que coexistiam na década de 80. Surgimento da filosofia <i>yuppie</i> , que dava importância máxima ao dinheiro, e, de outro lado, o movimento <i>punk</i> , com suas ideias anarquistas e desprezo pelo excesso de conforto material. Cresceram vendo televisão. Forte influência da cultura americana após a abertura do mercado nacional às importações. Forte internacionalização e onda de privatizações e terceirizações. Movimentos de engenharia e <i>downsizing</i> , reduzindo a lealdade às organizações. Surgimento da AIDS, aumento da violência e do uso de drogas. Frustração pelo fracasso dos planos econômicos para controle da inflação.
<b>Geração Y (1981 - ?)</b>	Cresceram com a TV a cabo, videogames, computadores, <i>internet</i> e telefones celulares em um mundo eminentemente virtual e global. São os nativos digitais. Foram marcados pelo 11 de setembro. Nasceram em um mundo globalizado. A partir dos anos 2000, viveram o plano real com uma moeda forte e estável, o aumento do poder de consumo, a consolidação da economia e do comércio internacional.

Fonte: Fleury e Fischer (2001)

Na visão de Cordeiro (2012) hoje é importante entender como os indivíduos percebem suas carreiras em todas idades e gerações para que organizações possam atrair, reter e motivar pessoas talentosas.

O modelo de comprometimento traz a visão de que pessoas são parceiras no atingimento dos objetivos da organização e, por isso, busca o comprometimento dos empregados com a instituição para aumento do desempenho. Para Bianchi e Quishida (2009), nos modelos organizacionais antigos, baseados no controle, relações de trabalho eram focadas no cargo, na especialização, na tarefa e na hierarquia. A organização era responsável pela carreira de seus empregados e o empregado, em

contrapartida à gestão de sua carreira, oferecia lealdade já que geralmente a carreira era desenvolvida em um único empregador.

Cordeiro (2012, p.56) afirma ainda:

como um fator demográfico as gerações exercem influência nas organizações, na medida em que gera normas de comportamento esperadas impactando nas dinâmicas dos grupos e nos relacionamentos interpessoais. Cada geração tem características próprias que sustentam a criação de normas de comportamento que podem agir de forma a beneficiar ou prejudicar as estratégias e objetivos organizacionais. Dessa forma, a gestão das diferenças geracionais emerge como elemento de atenção no campo da administração. A área de gestão de pessoas pode exercer um papel importante através de políticas e práticas atualizadas e flexíveis que considerem diferentes expectativas dos trabalhadores, influenciando de modo que os impactos da diversidade sejam positivos para a organização.

O mercado de trabalho sempre buscou indivíduos competentes tecnicamente para ocuparem os postos de trabalho. Com o passar do tempo e com novas demandas surgidas a partir de modernos modelos de gestão. Adiante serão discutidos a temática das competências de uma forma atual, para direcionar ao modelo de competências proposto pela pesquisa.

## **2.3 COMPETÊNCIAS**

A temática das competências tem ensejado, de fato, uma gama diversificada de estudos com o foco sobre organizações e pessoas, no intuito de investigar melhores práticas no âmbito acadêmico para atender às demandas do mercado de trabalho, considerando competências essenciais das empresas em paralelo às competências individuais.

Pode se observar duas vertentes na introdução do conceito de competências: a escola francesa e a escola inglesa. A primeira enfatiza a vinculação entre o trabalho e a educação e considera competências como o resultado da educação sistemática. Já a segunda, afirma Luiz (2001) define competências tomando o mercado de trabalho como referência e enfatiza fatores ligados à descrição de desempenhos requeridos pelas organizações produtivas.

Conforme Marangoni (2014, p.30), “A noção de competências foi eleita, no Brasil, como perspectiva pedagógica para a implementação da reforma educacional, por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN) no 9394/96. Para o

ensino superior, no âmbito da graduação, foram aprovadas Diretrizes Curriculares Nacionais que destacam competências e habilidades a serem desenvolvidas nos estudantes durante o curso”.

### 2.3.1 Conceito

Um dos precursores das ideias sobre o termo competência foi McClelland (1973), o qual sustentava que a competência era um estoque de conhecimento, habilidades e atitudes de um indivíduo que permite suas qualificações e melhor desempenho. Usada para executar uma tarefa, a competência exige conhecimento e habilidade pessoal, McClelland (1973), afirma: “a competência é uma característica subjacente a uma pessoa e que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”.

Não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos, adquirido pelo indivíduo, mas segundo Fleury (2001), saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Para a organização, competências devem agregar valor econômico e social ao indivíduo, estimulando o trabalho em equipe e autodesenvolvimento, de acordo com Figura 2.

Figura 2 - Competência segundo Fleury



Fonte: Fleury e Fleury (2001).

Dessa forma, Fleury (2001) define competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Esse conceito pode ser melhor definido pelo Quadro 4, que retoma a obra de Le Boterf (2003). Nele, o autor propõe definições, quais sejam:

Quadro 4 - Competência segundo Le Boterf, 2003.

Competência	Descrição
Saber agir	Saber o quê e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001).

### 2.3.2 Competências e habilidades do profissional em processo

Competência é a palavra utilizada para “designar pessoa qualificada para realizar algo”. Fleury e Fleury (2007, p. 28) em um conceito mais amplo de competência descrevem como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho”, onde se espera que os melhores desempenhos profissionais sejam justificados no conhecimento e na personalidade das pessoas. Ainda seguindo a visão dos autores competência é “um estoque de recursos que o indivíduo detém”. O termo competência citado no dicionário da língua portuguesa, Ferreira (2004, p.249) traz o conceito: “capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade”.

Os autores Carbone *et al.* (2006) concordam com o conceito citado destacando que além dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, é importante o real desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto organizacional. Neste sentido, autores chamam atenção que competência não é apenas saber o que fazer, também é necessário ter disposição e conseguir realizar ações diferenciadas em relação ao desempenho nos ambientes que estão inseridas.

Sob este enfoque o autor Zarifian (2001, p. 66) define “competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. É constatada sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação”. Nesta definição o autor, deixa evidente a relação entre competência individual e situação a qual será empregada.

Para Santos (2003, p. 31) “Competência é o saber-agir diante de situações complexas e mobilizar conhecimentos, habilidades, atitudes e recursos (tecnológicos, financeiros, mercadológicos e humanos)”, em que pessoas agregam valor às organizações e aumentam seu valor social.

Segundo Katz (1955), o sucesso do administrador depende mais do seu desempenho e maneira como lida com pessoas e situações do que seus traços particulares de personalidade. Depende daquilo que ele consegue fazer e não daquilo que ele é. Esse desempenho é resultado de certas habilidades que o administrador possui e utiliza, ou seja, uma habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. Para ele, existem três tipos de habilidades importantes para desempenho administrativo bem-sucedido: habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Sob esta perspectiva, entende-se que o desdobramento das competências deve descrever quais atitudes ou comportamentos desejáveis para os profissionais, quais conhecimentos básicos e habilidades requeridas para a função estudada. Neste sentido, Mintzberg (1973) identifica dez papéis que significam um conjunto de expectativas da organização a respeito do comportamento de uma pessoa, apresentados no Quadro 5. Cada papel representa atividades que conduz para cumprir funções de planejar, organizar, dirigir e controlar.

Quadro 5 - Os dez papéis do Administrador

<b>Categoria</b>	<b>Papel do Administrador</b>	<b>Atividade</b>
Interpessoal	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes, assina documentos legais
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões
Informacional	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, através de conversas, relatórios e memorandos
Decisorial	Empreende	Inicia projetos, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidades de ideias para outros
	Resolve conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades
	Negociação	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos

Fonte: Mintzberg (1973).

### 2.3.3 Descompasso de Habilidades e Instituições

A enorme produtividade das máquinas está levando um número cada vez maior de empresas a empregar mais computadores e menos pessoas em uma crescente gama de tarefas, o que traduz em altos níveis de desemprego e estagnação da receita de trabalhadores ativos.

A constante geração de inovações, em diferentes áreas, vem transformando em desvantagens habilidades humanas que até um dia antes pareciam indispensáveis. A era das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) exige dos indivíduos o desenvolvimento de competências e habilidades devem para garantir um lugar nesse cenário.

Pesquisadores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), McAfee e Brynjolfsson (2012, p.40), afirmam que nem habilidades humanas nem instituições se mantiveram no compasso das mudanças tecnológicas. Por mais que os computadores estejam avançando rapidamente em territórios que se pensava exclusivos do ser humano, pessoas continuam levando vantagem em tarefas que exigem intuição, criatividade e capacidade de resolução de problemas.

Esse diferencial deve ser utilizado para reduzir a lacuna entre o crescimento exponencial da tecnologia e a estagnação das vendas e habilidades dos trabalhadores, o que levará um progresso econômico real.

Ainda para os pesquisadores, organizações devem focar em duas grandes ações: Melhorar ritmo e qualidade da inovação organizacional, reinventando estruturas, processos organizacionais e modelos de negócio que fomentem o constante avanço da tecnologia e habilidades das pessoas e; investir no capital humano, garantindo às pessoas ferramentas e habilidades necessárias para tirar o máximo proveito dos avanços tecnológicos.

Finegold e Notabartolo (2013), patrocinados pela Fundação Hewlett, concentraram em 15 áreas de competências gerais. Estes são analisados sob cinco grandes categorias: habilidades analíticas, habilidades interpessoais, capacidade de execução, processamento de informações e capacidade de mudança / aprendizagem. Concluíram que possuí-las faz a diferença em resultados educacionais ou econômicos para os indivíduos e organizações. Encontraram ainda que todas essas cinco áreas de competências gerais são importantes para os profissionais do século 21; no

entanto, há surpreendentemente indícios da relação entre estas competências e resultados individuais ou organizacionais.

Em contraste com a vasta literatura sobre os retornos econômicos à educação, há estudos que avaliam diretamente os efeitos das competências em resultados, em parte por causa da falta de medidas comuns dessas competências.

Nesse sentido, acredita-se que essa necessidade da universidade em atender aos anseios dos jovens já não é o suficiente, por isso, cabe a ela buscar recursos e enfrentar mudanças radicais no meio-ambiente dos negócios.

De acordo com Guimarães *et al.* (2002), essa grande pressão vem causando impactos no ensino universitário de graduação deixando, tanto docentes quanto discentes, extenuados, pois os professores precisam estar continuamente a par dessas tendências e transmiti-las por longos períodos e de maneira repetitiva; já os discentes precisam apreender esse conhecimento e reproduzi-lo, apesar de não perceberem nenhuma ligação com a prática. O descontentamento é geral e tem como principais fatos geradores o distanciamento entre teoria e prática no ensino universitário e os papéis exercidos por professores, transmissores de conhecimento, e discentes, reprodutores de conhecimento.

Sob essa perspectiva, Perrenoud (2005 p.71) discorre sobre competências de que todos necessitam, indicando que elas

não dizem respeito às situações de trabalhos mais especializados, para os quais, em princípio, há as formações profissionais. O desafio da escola obrigatória são as competências que fazem de nós não apenas trabalhadores, independentes ou assalariados, mas seres autônomos, cidadãos responsáveis, pessoas que têm uma vida privada, familiar, espiritual, sexual, associativa, de lazer, de engajamento em diversos projetos transposição didática com base em sondagens sérias a respeito do que as pessoas precisam efetivamente para viver, refletir, formar-se e atuar em todos esses registros.

#### **2.3.4 Competências do século XXI**

O *Institute for the Future* (2011), realizou um estudo que teve por finalidade detectar novas competências necessárias para ser bem-sucedido no cenário profissional futuro. O documento, intitulado *Future Work Skills 2020*, se baseou na elaboração de prognósticos em áreas como educação, tecnologia, demografia, trabalho e saúde, a partir de opiniões de especialistas de várias disciplinas. Os



pesquisadores identificaram grandes impulsionadores de mudanças de ruptura que, em conjunto, reformularão o cenário do trabalho e selecionaram os seis mais relevantes para futuras habilidades de profissionais e organizações: a longevidade externa em escala global, que muda a natureza das carreiras e do aprendizado; ascensão das máquinas e sistemas inteligentes, que gera crescente automatização do local de trabalho; o mundo entendido como um sistema programável, em decorrência da disseminação de sensores e do poder de processamento; novas ferramentas de comunicação, criadoras de um cenário que exige uma alfabetização multimídia; a emergência de organizações superestruturadas, nas quais tecnologias sociais promovem novos meios de produzir e criar valor e; um mundo conectado globalmente, no qual a diversidade e a adaptabilidade estão no centro das operações organizacionais.

Os pesquisadores do *Institute for the Future* (2011), identificaram ainda habilidades vitais para o sucesso pessoal até 2020, como: a capacidade de entender conceitos de múltiplas disciplinas; a capacidade de trabalhar produtivamente e com comprometimento e em equipe; a inteligência social, que permite conectar-se de maneira profunda e direta, a fim de estimular reações e gerar interações desejadas; a capacidade de operar em diferentes cenários culturais; a capacidade de discernir e filtrar informações segundo sua importância e; o pensamento original e adaptativo, que permite pensar e propor soluções e respostas que vão além das normas estabelecidas.

Empresas também devem estar alertas para o ambiente em mudança e adaptar suas estratégias de planejamento e desenvolvimento da força de trabalho para garantir o alinhamento com os requisitos de habilidades futuras.

### **2.3.5 Modelos de Competências unificados pela pesquisa**

A partir dos modelos contextualizados anteriormente, fez-se a junção dos quatro modelos, conforme apresentados no Quadro 6:

Quadro 6 - Modelos de Competências Propostos por Katz (1955), Mintzberg (1973), *Institute for the Future* (2011) e Finegold & Norbatolo (2013).

Autor	Grupos/ Categorias de Competências, Habilidades e Atitudes Listadas	Atividade
Modelo de Katz (1955)	Habilidade Técnica	Conhecimento especializado
		Habilidade analítica dentro e fora especialização
		Facilidade no uso das técnicas e do instrumento
		Experiência, educação e treinamento profissional
	Habilidade Humana	Ter aptidões para trabalhar com pessoas e para obter resultados por meio dessas pessoas.
		Saber se relacionar, uma vez que interagem dentro e fora da organização.
	Habilidade Conceitual	Ter visão sistêmica
		Capacidade de se posicionar no ponto de vista da organização, perceber com as várias funções são interdependentes e como uma alteração em uma delas afeta todas as demais.
		Seu olhar deve estar para dentro e fora da organização deverá exercer a função de generalista a fim de contribuir com o desempenho máximo da organização.
Modelo de Mintzberg (1973)	Interpessoal	Representação
		Liderança
		Ligação
	Informacional	Monitoração
		Disseminação
		Porta-voz
	Decisorial	Empreende
		Resolve conflitos
		Alocação de recursos
		Negociação
Modelo do <i>Institute for the Future</i> - Dez competências para o futuro do trabalho (2011)	Tomada de decisão	Capacidade de determinar o significado mais profundo ou o significado do que está sendo feito.
	Inteligência social	Conectar-se com os outros de maneira profunda e direta, a fim de estimular reações e gerar as interações desejadas.
	Pensamento original e adaptativo	Pensar e propor soluções e respostas que vão além das normas estabelecidas
	Competência intercultural	Capacidade de operar em diferentes cenários culturais.
	Pensamento computacional	Capacidade de traduzir grandes quantidades de dados em conceitos abstratos e compreender o raciocínio com base em dados.
	Alfabetização de novas mídias	Capacidade de avaliar criticamente e desenvolver o conteúdo que utiliza novas formas de mídia e, para alavancar estes meios de comunicação persuasiva.
	Transdisciplinaridade	Capacidade de entender conceitos de múltiplas disciplinas.
	Mentalidade de design	Capacidade de representar e desenvolver tarefas e processos de trabalho para os resultados desejados.
	Gerenciamento de carga cognitiva	Capacidade de discernir e filtrar informações segundo sua importância.
	Colaboração Virtual	Capacidade de trabalhar produtivamente e com comprometimento e em equipe e demonstrar a presença de um membro de uma equipe virtual.
Modelo de Finegold & Norbatolo - Fundação Hewlett (2013)	Analíticas	Pensamento crítico
		Solução de problemas
		Tomada de decisão
		Pesquisa e investigação
	Interpessoais	Comunicação
		Colaboração
		Liderança e responsabilidade
	Capacidade de execução	Iniciativa e auto-direção
		Produtividade
	Processamento de informações	Alfabetização de mídias
		Alfabetização de mídia
		Cidadania digital
		Operações e conceitos de TIC
	Capacidade de mudança / aprendizagem	Criatividade / inovação
		Adaptabilidade, aprendendo a aprender
		Flexibilidade

Em seguida, fez-se a unificação dos quatro modelos, contemplando competências mais importantes para os alunos ingressantes no mercado de trabalho ou profissionais já ativos. Estas foram agrupadas em 4 grandes grupos, a saber: decisórias, interpessoais, informacionais e vitais, como se apresenta no Quadro 7:

Quadro 7 - Modelo de Competências proposto pela pesquisa

Competências / Habilidades e Atitudes		Atividades	
1	DECISÓRIAS	1	<b>TOMADA DE DECISÃO</b> Capacidade de realizar uma escolha entre diversas alternativas. Pensamento crítico.
		2	<b>PENSAMENTO ORIGINAL E ADAPTATIVO</b> Pensar e propor soluções e respostas que vão além das normas estabelecidas
		3	<b>MENTALIDADE DE DESIGN</b> Capacidade de representar e desenvolver tarefas e processos de trabalho para os resultados desejados.
		4	<b>EMPREENDER</b> Capacidade de empreender
2	INTERPESSOAIS	5	<b>CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO E NEGOCIAÇÃO</b> Saber se relacionar e interagir dentro e fora da organização.
		6	<b>LIDERANÇA E RESPONSABILIDADE</b> Capacidade para trabalhar com pessoas e obter resultados por meio delas.
		7	<b>INTELIGÊNCIA SOCIAL</b> Conectar-se de maneira profunda e direta, a fim de estimular reações e gerar interações desejadas.
		8	<b>CAPACIDADE DE EXECUÇÃO E COLABORAÇÃO VIRTUAL</b> Capacidade de trabalhar produtivamente, com comprometimento e em equipe e demonstrar a presença de um membro de uma equipe virtual. Iniciativa e auto-direção.
3	INFORMACIONAIS	9	<b>PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES</b> Alfabetização de mídias, Cidadania digital, Operações e conceitos de TIC
		10	<b>PENSAMENTO COMPUTACIONAL</b> Capacidade de traduzir grandes quantidades de dados em conceitos abstratos e compreender o raciocínio com base em dados.
		11	<b>ALFABETIZAÇÃO DE NOVAS MÍDIAS</b> Capacidade de avaliar criticamente e desenvolver o conteúdo que utiliza novas formas de mídia e, para alavancar estes meios de comunicação persuasiva.
		12	<b>GERENCIAMENTO DE CARGA COGNITIVA</b> Capacidade de discernir e filtrar informações segundo sua importância.
4	VITAIS	13	<b>CAPACIDADE DE MUDANÇA</b> Adaptabilidade, flexibilidade, aprendendo a aprender.
		14	<b>CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM</b> Criatividade / inovação
		15	<b>COMPETÊNCIA INTERCULTURAL</b> Capacidade de operar em diferentes cenários culturais.
		16	<b>TRANSDISCIPLINARIDADE</b> Capacidade de entender conceitos de múltiplas disciplinas.

No ambiente de competitividade atual, a procura por bons profissionais é muito grande. Hoje o capital humano é considerado um diferencial competitivo para qualquer empresa que pretenda vencer, ou mesmo sobreviver. Neste capítulo pode-se apresentar competências requeridas para atender à essas demandas e a seguir serão discutidas proposições a respeito dessas partes interessadas.

## 2.4 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

É de grande importância e necessidade qualquer tipo e porte de organização entender a dinâmica de suas relações com seus *stakeholders* e esse assunto tem motivado diversas pesquisas em torno do assunto.

Na década de 80, com pesquisas de Joan Wood tomou corpo o debate acerca da *Performance Social Corporativa* (CSP), cujo principal diferencial em relação ao conceito anterior restava na adoção de uma visão integrativa, com consideração conjunta de aspectos tais como: processos de responsividade social (avaliação ambiental, gestão de *stakeholders* e políticas desenvolvidas para endereçar questões sociais), e *outcomes* do comportamento organizacional (impactos sociais, programas sociais e políticas sociais).

Esses estudos abrangeram atenção devido a falências ocorridas em grandes organizações norte-americanas, como: Enron, WorldCom e Tyco. Essas organizações deram ênfase a seus acionistas negligenciando grupos de *stakeholders*. A habilidade em desenvolver e manter estreitas relações com *stakeholders* mais proeminentes das organizações proporciona segundo Alexander *et al.* (2005) probabilidade que essas relações continuem no futuro.

Os chamados “*stakeholders*” são qualquer público que afete a empresa ou por ela é afetado em seus objetivos organizacionais, incluindo aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la. Originados na segunda metade do século XX, esses grupos sendo inexistentes acarretaria o fim da existência da organização.

Os objetivos organizacionais englobam um vasto interesse de grupos de *stakeholders* (investidores, fornecedores, clientes), sendo que a organização é “naturalmente percebida como uma instituição social, com responsabilidades públicas e uma propensão ao interesse público” na definição dos caminhos nas quais elas seguem e são governadas;

Já no ambiente organizacional “Anglo-americano”, a organização tem interesse privado ao invés de público, que é definido pela relação dos acionistas com os administradores organizacionais. Esses acionistas são “ocupados demais e numerosos para tomarem suas próprias decisões”.

A abordagem baseada em *stakeholders*, cujo marco foi o trabalho de R. Edward Freeman, a partir dos anos 1980, trouxe a discussão das relações entre diferentes

partes que interagem com organizações, identificadas a partir da análise tanto do ambiente intra como inter organizacional, qual afirma que o sucesso de uma organização depende da sua interação com seus diversos públicos interessados, que podem afetar e/ou serem afetados pela realização do seu propósito.

Segundo Domenico (2007), os *stakeholders* são definidos como entidades sociais – individuais ou coletivas – que têm (no presente e/ou no futuro) influência capaz de afetar a realização dos objetivos da organização.

#### **2.4.1 Conceitos e proposições**

Define-se como *stakeholder* partes interessadas ou partes afetadas, não necessariamente em assuntos econômicos. Seu relacionamento com a empresa ou organização, muitas vezes, indireto e não envolve necessariamente transações comerciais, desempenho, resultados presentes ou futuros da organização em questão, podendo ser definido como qualquer instituição, pessoa, grupo de pessoas, formal ou informalmente organizado, melhor apresentado no Quadro 8.

A definição dada por Freeman (2004, p.229) para “*stakeholder*” foi elaborada a partir de uma perspectiva ampla, incluindo tanto aquele que influencia quanto o que sofre consequências das ações organizacionais e, que, por consequência, pode também afetar no futuro a empresa, em relação de reciprocidade. A partir deste entendimento, os gestores deveriam explicitar estratégias para lidar com diferentes demandas desses grupos.

Ainda Freeman (2004, p.231) “A ideia de sua teoria afirma que uma organização deve pensar em estratégia a partir da reflexão do relacionamento com seus *stakeholders* com foco em negócios e gestão para criar valor e comercialização”.

Whetten *et al.* (2002), lembra que nos anos 80 a palavra surge como apenas um conceito limitado aos temas econômicos e, nos anos 90, o conceito inicial move-se em direção a uma teoria mais completa e torna-se um importante referencial teórico de pesquisa.

Quadro 8 - Definição de *stakeholder*

Autor	Classificação do conceito de <i>stakeholder</i>	Definição	Quem são?
Friedman (1970)	Formas de produzir riquezas	Aqueles que têm um relacionamento econômico com a organização Acionistas <i>Stanford Research Institute</i> – SRI (1963) Teoria de processo de Planejamento corporativo	Acionistas, empregados e fornecedores.
Freeman & Reed (1983)	Teoria de processo de planejamento corporativo	São aqueles grupos dos quais a empresa depende para sobreviver	Acionistas, empregados e fornecedores
Freeman & Reed (1983) (SENSO AMPLO)	-Teoria gerencial -Gerenciamento estratégico -Estrutura analítica	Qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar os objetivos de uma organização	Grupos de interesse público, grupos de protesto, agências governamentais, associações de comércio, competidores, sindicatos, empregados, segmentos de clientes, acionistas e outros.
Freeman & Reed (1983) (SENSO ESTREITO)	-Teoria gerencial -Gerenciamento estratégico -Estrutura analítica	Qualquer grupo ou indivíduo do qual a organização dependa para sobreviver	Empregados, segmentos de clientes, fornecedores, agências governamentais-chave, acionistas, instituições financeiras, e outros.
Carroll (1993)	Teoria ética	Aqueles grupos ou indivíduos com os quais a organização interage ou com ela têm interdependências. Tais grupos ou indivíduos afetam ou são afetados pelas ações, decisões, políticas, práticas e objetivos da organização.	Primários (têm relação formal ou contratual com a empresa): acionista, financiadores, clientes, empregados, fornecedores e gerentes; Secundários: comunidades locais, mídia, cortes de justiça, governo, público em geral, e sociedade.
Clarkson (1995)	Teoria gerencial	Aqueles que têm exposição ou aceitação à propensão ao risco devido às atividades da empresa. Sem risco não há interesse ("stake").	Voluntários: quem investiu capital humano ou financeiro. Involuntário: quem está exposto ao risco devido às atividades da empresa
Donaldson & Preston (1995)	Modelo gerencial de firma, com aspectos: - Descritivo - Instrumental - Normativo	Pessoas ou grupos que têm interesses legítimos em aspectos substantivos ou processuais na atividade da empresa.	Investidores, empregados, gerentes, outros atores que têm contratos legais com a empresa, e outros que não têm, tais como comunidades com interesses ambientais e empregados em potencial. Os autores rejeitam competidores e mídia como sendo <i>Stakeholders</i> .
Logsdon & Yuthas (1997)	Orientações para o comportamento moral da organização	Indivíduos ou grupos que afetam e são afetados pela organização.	Em um nível convencional: proprietários, credores, consumidores, empregados e outros que têm relações contratuais com a empresa; Em nível pósconvencional: os anteriores mais as comunidades locais, grupos ambientalistas e os membros mais desfavorecidos da sociedade.
Hummels (1998)	-Teoria de gerenciamento estratégico -Teoria ética	Indivíduos e grupos que têm reivindicação legítima na organização, visando participar do processo de tomada de decisão, simplesmente porque eles são afetados pelas práticas, políticas e ações da empresa.	Empregados, gerentes, clientes, fornecedores, acionistas, comunidades e outros grupos.
Shankman (1999)	Desdobramento e ampliação da teoria do agente. Baseia-se em princípios de uma ética deontológica e filosófica	Aqueles que são afetados e que afetam a organização.	Funcionários, clientes, fornecedores, investidores, comunidades e outros grupos.
Preston et al. (1999)	Teoria de gestão e moral	São aqueles grupos que são afetados – favorável ou adversamente – pela operação de uma organização.	Com contratos explícitos: investidores e empregados. Com contratos implícitos: clientes Não contratuais ou involuntários: meio ambiente e comunidade
Waddock (2000)	Teoria gerencial que viabiliza aumentar a <i>performance</i> financeira da empresa (" <i>doing well</i> "), a partir de práticas socialmente responsáveis (" <i>doing good</i> ").	Aqueles atores que influenciam no desempenho da empresa.	<i>Stakeholders</i> primários: proprietários, empregados e clientes <i>Stakeholders</i> secundários: fornecedores, comunidades locais e entidades governamentais.
Post et al. (2002)	Teoria de cunho estratégico que visa aumentar a riqueza das organizações no longo prazo por conta de ativos relacionais	São aqueles grupos cujo relacionamento com a empresa faz aumentar sua riqueza.	Investidores, empregados, sindicatos, clientes, <i>supply chain associates</i> , aliados em <i>joint ventures</i> , comunidades locais, governos e autoridades reguladoras, organizações privadas.
Wilson (2003)	Teoria de gerenciamento estratégico	Todos aqueles que correm risco com as atividades da empresa.	Acionistas e investidores, empregados, clientes e fornecedores.
Phillips et al. (2003)	Teoria de gerência organizacional e ética	<i>Stakeholders</i> normativos: aqueles para os quais a organização tem obrigações morais diretas <i>Stakeholders</i> derivados: aqueles que tanto podem prejudicar quanto beneficiar a organização.	<i>Stakeholders</i> normativos: financiadores, empregados, clientes, fornecedores e comunidades locais <i>Stakeholders</i> derivados: competidores, ativistas, terroristas, ambiente natural e mídia.
Pesquex e Damak-Ayadi (2005)	Teoria das Organizações	A teoria dos <i>stakeholders</i> apresenta-se como uma teoria das organizações que propõe um modelo relacional.	Interliga indivíduos, grupo, comunidade, empresa, instituições e o Estado.
Sundaram (2006)	Teoria dos <i>Shareholders</i>	Na teoria dos <i>stakeholders</i> as empresas de capital aberto facilmente qualquer <i>stakeholder</i> pode transformar-se em <i>shareholder</i> comprando ações no mercado e na condição de acionista participar das decisões da empresa via conselho, entretanto, o inverso não é verdadeiro.	Acionista, conselho, empresas em geral.
Freeman e McVea (2010)	Abordagem do gerenciamento de relacionamentos	Se sustenta na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos, sendo uma abordagem que prioriza o gerenciamento de relacionamentos entre os diversos atores que compõem o universo empresarial, procurando integrar seus diferentes interesses.	Atores empresariais.
BRASIL, 2011).	Consumidores	Consumidores são <i>stakeholders</i> finais, pois, como define o Código de Defesa do Consumidor, em seu artigo 2º, "consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final" Portanto, consumidor é aquele que utiliza os produtos e serviços comprados por eles ou fornecidos por outrem.	Consumidores, pessoa física ou jurídica

Fonte: Adaptado de Pinto (2004, p.82).

Nos estudos de Donaldson e Preston (1995), estão constituídas em três dimensões, sendo: descritiva, instrumental e normativa. A dimensão descritiva representa relações da empresa com seu ambiente externo e interno; a instrumental é utilizada como ferramenta de gestão e a normativa refere-se à importância dada aos interesses de todos *stakeholders*.

Pesqueux e Damak-Ayadi (2005) esclarecem que a teoria dos *stakeholders* apresenta-se como uma teoria das organizações que propõe um modelo relacional, interligando indivíduos, grupo, comunidade, empresa, instituições e o Estado.

Kaler (2003) apresentou estudo com uma tipologia das diferenças encontradas na literatura, a exemplo de se considerar ou não *shareholders* e *stakeholders* na mesma categoria ou ainda como identificar quais *stakeholders* teriam legítimos direitos em relação à empresa.

#### **2.4.2 Classificação dos Stakeholders**

A literatura, de uma maneira geral, associa duas tipologias aos *stakeholders*: a classificação de Cavanagh e McGovern (1988) e Clarkson (1995), que os divide em primários e secundários, e a classificação de Frederick *et al.* (1988), para quem os *stakeholders* podem ser influentes e não influentes.

Os primários alimentam a missão empresarial das organizações os recursos que são fundamentais para sua operação, desta fazem parte, por exemplo: acionistas, empregados, fornecedores e governo.

Os secundários são aqueles que indiretamente são impactados pelas atividades da organização, por exemplo: comunidades vizinhas, os fornecedores indiretos e sociedade de maneira geral.

Influentes, podem ser: empregados, acionistas e corpo gerencial; não-influente: clientes, fornecedores, governo, comunidade e meio ambiente, Oibe (2005).

Giugliani (2011) classifica tais *stakeholders* em internos e externos ao empreendimento, conforme Quadro 9.

Quadro 9 - Stakeholders internos e externos de um Parque Tecnológico

Stakeholders de um Parque Tecnológico	
Internos	Externos
Universidade	Incorporadores Imobiliários
Faculdades e Universidades Acadêmicas	Incorporadoras Associadas
Centros de Pesquisa	Governos (Federal, Estadual e Municipal)
Centros de Inovação	Órgãos de Fomento
Incubadoras de Empresas	Entidades Empresariais
Escritórios de Transferência de Tecnologia	Empresas
Agência de Gestão	Empresas

Fonte: Giugliani (2011, p. 131).

### 2.4.3 Stakeholders e o ambiente

Para Stoner; Freeman (1985), o ambiente de ação direta é composto por **stakeholders**. O impacto prático de um determinado elemento da organização determina se é um **stakeholder** ou não. Eles pertencem a duas categorias: (1) Internos – composta por acionistas, investidores, proprietários, conselho de administração e funcionários; (2) Externos – incluem grupos como sindicato, competidores, fornecedores, grupos governamentais e clientes, por exemplo.

Enquanto que o ambiente de ação indireta são elementos do ambiente externo que afetam o clima em que a organização atua, por exemplo: a economia, a política, e a tecnologia, conforme pode ser verificado na Figura 3:

Figura 3 - O ambiente de ação direta.

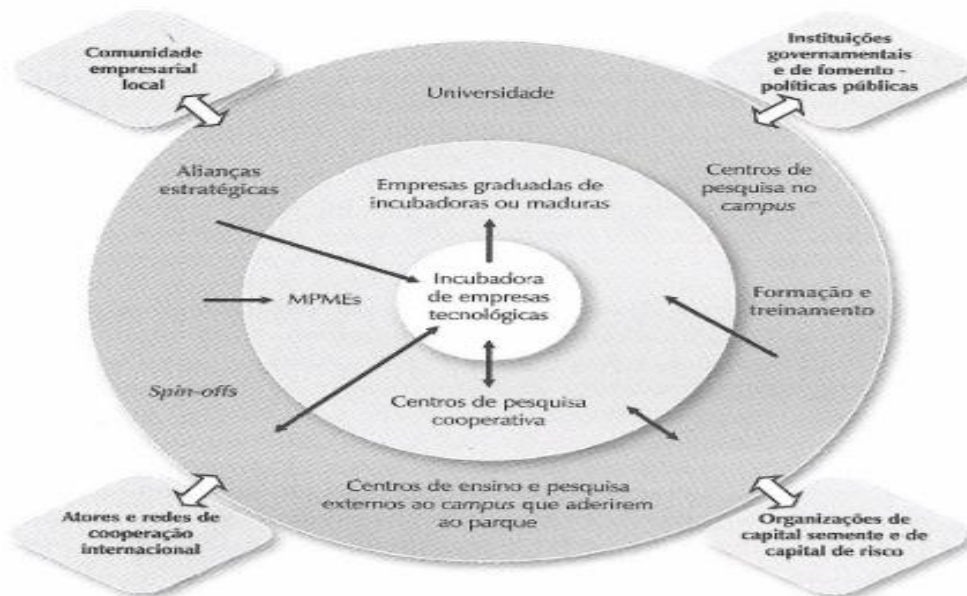


Fonte: Stoner e Freeman (1985, p. 47).



Zouain e Plonski (2006) apresentam relações dinâmicas entre os *stakeholders*, no âmbito de um modelo conceitual de parque tecnológico na Figura 4:

Figura 4 - Relações dinâmicas entre os *stakeholders*.



Fonte: Zouain e Plonski (2006).

O modelo de Zouain e Plonski (2006) contempla (i) no círculo central as incubadoras de empresas, enquanto geradoras de novos negócios; (ii) no círculo mediano empresas graduadas, micro e pequenas empresas de base tecnológica e centros de pesquisa cooperativa; e (iii) no círculo externo organizações que realizam pesquisa e desenvolvimento e oferecem treinamento.

Ainda, considera *stakeholders* externos, tais como comunidade empresarial local, instituições governamentais e fomento, redes de cooperação internacional e organizações de capital e risco.

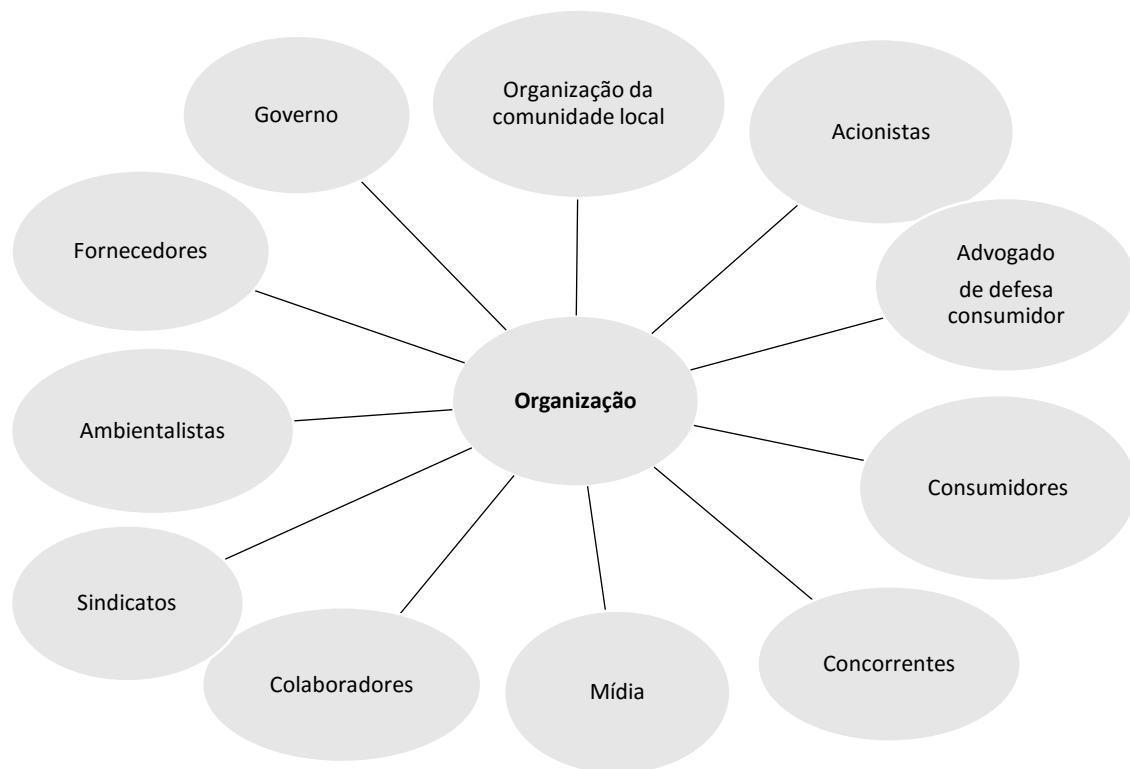
De forma geral, Giugliani (2011, p. 122) afirma que os *shareholders* de um empreendimento são considerados “proprietários dos mesmos”, aqueles que possuem ações ou cotas das organizações.

Uma proposta de abordagem ampliada, levando em consideração a complexidade envolvida na propriedade do parque e investimentos necessários para implantação e operacionalização, identifica *shareholders* “não pela tipologia de sua constituição, formal ou mesmo legal, mas primordialmente pela forma de ação na aplicação de recursos”

#### 2.4.4 Identificação/Análise de *Stakeholders*

Os *stakeholders* podem ser identificados a partir de análise histórica do ambiente da organização ou de um mapa inicial genérico que considere todos os *stakeholders* envolvidos, que pode ser mapeado segundo interesse de cada um deles. A seguir, pode-se ver o mapeamento dos *stakeholders* de uma organização na Figura 5.

Figura 5 - *Stakeholders* da organização.



Fonte: Freeman (1984).

Bastos (2002) afirma que a organização é considerada como um emaranhado de interconexões, de interesses, uma rede social, um sistema, e até um empreendimento econômico, num sentido mais amplo do que simplesmente instituição física.

## CAPÍTULO 3 - MATERIAIS E MÉTODOS

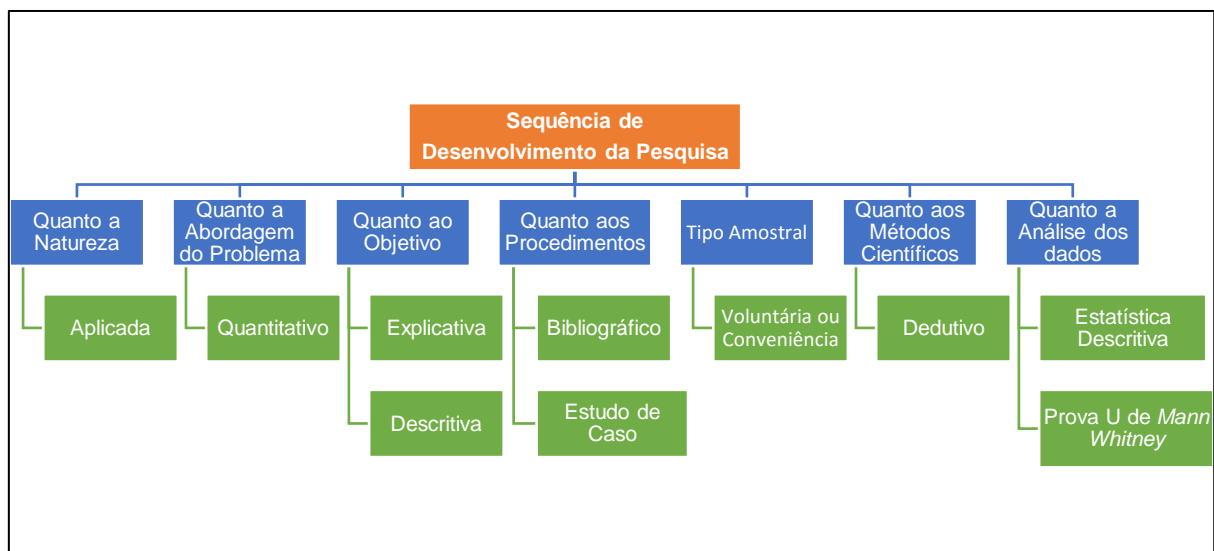
Neste capítulo, apresentam-se procedimentos metodológicos utilizados para atender o objetivo proposto que é “Avaliar a Empresa Júnior Sant Angeli, sob a ótica dos seus *stakeholders*, quanto a sua contribuição para desenvolvimento de competências necessárias à colocação efetiva no mercado de trabalho de seus alunos e egressos do curso de Administração”.

A pesquisa é classificada como explicativa e descritiva por meio de estudo de caso com abordagem quantitativa. Explicativa porque não foram encontrados na literatura trabalhos realizados para avaliar a eficiência desta empresa objeto da pesquisa fundamentada pela coincidência de cognição entre *stakeholders* internos (ambiente interno) e *stakeholders* externos (ambiente externo). Descritiva, pois descreve a percepção dos *stakeholders* internos confrontados com a percepção dos *stakeholders* externos em relação à contribuição da EJ.

Para análise dos dados aplicou-se a prova *U de Mann-Whitney*. Malhotra (2001) afirma que, quando a diferença na posição de duas populações é comparada, com base em observações de duas amostras independentes, como no caso da pesquisa que subvenciona o modelo desta dissertação, ou seja, a confrontação da cognição dos *stakeholders* internos e *stakeholders* externos se pode usar o teste *U de Mann-Whitney*.

A seguir, a caracterização da pesquisa na Figura 6:

Figura 6 - Caracterização da pesquisa



Fonte própria (2017)

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa quantitativa é uma forma de investigação empírica que permite analisar fenômenos e isolar variáveis. Para Oliveira (2011), utiliza-se da abordagem quantitativa para estabelecer proporções ou relações entre variáveis investigadas possibilitando comprovação de hipóteses.

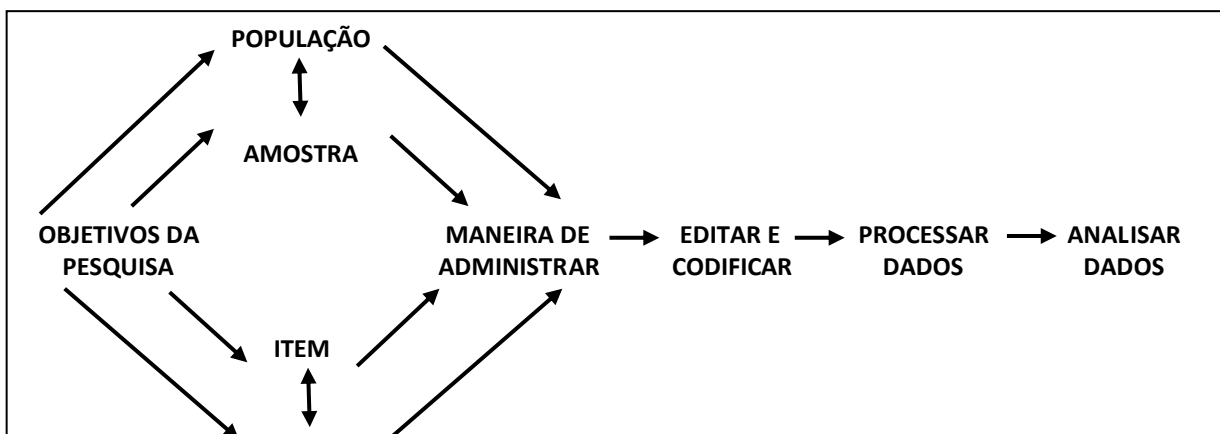
### 3.2 MÉTODO DE PESQUISA

Optou-se pelo método do estudo de caso, que é aplicado quando se pretende analisar em profundidade uma determinada entidade ou empresa. Para Gil (2008), o estudo de caso é caracterizado pela investigação profunda e exaustiva de um ou mais objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, o que mediante tipos de delineamentos é mais difícil de se atingir.

Günther (2003) afirma que são três os caminhos principais para compreender o comportamento humano no contexto das ciências sociais empíricas: (1) observar o comportamento que ocorre naturalmente no âmbito real; (2) criar situações artificiais e observar o comportamento ante tarefas definidas para essas situações; (3) perguntar às pessoas sobre o que fazem (fizeram) e pensam (pensaram). O primeiro é observação, o segundo experimento e o terceiro é o *survey*.

Para realização do estudo de caso, aplicou-se o método *survey*, pois é provavelmente o método de pesquisa mais conhecido e amplamente utilizado em pesquisas sociais (Cavalcante, 2007). O mesmo está dividido em estágios, de acordo com o que mostra a Figura 7.

Figura 7 - Estágios principais de um *survey*.



Fonte: Schuman & Kalton (1985, p. 641).

### **3.3 OBJETO DE ESTUDO**

O estudo orientou-se em uma análise direcionada a uma Empresa Júnior, com enfoque em uma instituição privada da área da Educação.

#### **3.3.1 Empresa Júnior**

O objeto de estudo é uma Empresa Júnior, cuja finalidade visa promover o desenvolvimento técnico e acadêmico, de acordo com a Brasil Júnior (2015), com o propósito de contribuir ao capacitar para o mercado de trabalho (Lei nº 13.267, de 6.4.2016) e é uma prática complementar que atende ao Art. 8º de Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (2005) para se constituir componentes curriculares enriquecedores e implementadores do perfil do formando.

#### **3.3.2 Conceito e características do Movimento Empresa Júnior**

O conceito de Empresa Júnior, uma inovação no currículo das universidades e no mundo dos negócios, não é recente, porém ao aprofundar a pesquisa bibliográfica, nota-se a escassez de literatura que aprofunde o tema.

A primeira EJ surgiu na França em 1967 com o objetivo de oferecer a alunos de curso superior uma opção em sua formação profissional. Largamente difundida na Europa, a experiência chegou ao Brasil em meados dos anos 80, conforme mostra o Quadro 10.

Quadro 10 - Histórico do MEJ

Ano	Evento
1960	O início do MEJ – Movimento Empresa Júnior, remonta da década de 60 na França.
1967	Em Paris, surge a primeira Empresa Júnior na França. Alunos da <i>ESSEC Business School</i> - Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais de Paris - conscientes de complementarem seus conhecimentos, através da aplicação prática dos mesmos, criaram a <i>Junior-Enterprise</i> , uma associação que representasse uma realidade empresarial antes da conclusão dos cursos que estavam realizando, surgindo assim a primeira Empresa Júnior.
1969	Depois de um mapeamento de mais de 20 empresas juniores, os empresários decidem se juntar e criam a confederação francesa de empresas juniores, a <i>Confédération Nationale des Junior-Enterprises</i> (CNJE), objetivando representatividade na França e outras atividades afins.
1986	Quando o movimento atingiu uma marca de mais de 100 empresas, o conceito começou a difundir no restante da Europa, nos países como Bélgica, Holanda, Alemanha, Portugal, Itália e Suíça que já tinham empresas juniores nascendo.
1987	A ideia de Empresa Júnior foi trazida ao Brasil por João Carlos Chaves, diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira.
1989	A primeira Empresa Júnior no Brasil foi a Júnior GV, criada com orientações aos alunos de Administração da Fundação Getúlio Vargas.
1990	Existiam sete empresas, se se uniram para criar a primeira federação estadual do Brasil e primeira federação das Américas, chamada Federação de Empresas Juniores do Estado de São Paulo (FEJESP).
1990	Cria-se a Confederação Europeia de Empresas Juniores (JADE).
1993	A FEJESP organiza o I Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ) em São Paulo, unindo empresários juniores de todo o Brasil.
2003	Durante a realização do XI ENEJ, é criada a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior (BJ), com a finalidade de propor e repassar diretrizes nacionais que devem ser adotadas pelas federações estaduais, de modo a regulamentar a atividade das EJs.
2004	A Federação de Empresas Juniores do Ceará (FEJECE), organiza a I Conferência Mundial de Empresas Juniores (COMEJ), em Fortaleza.
2009	Diego Calegari, Presidente da Brasil Júnior na gestão 2009, cria o Planejamento Estratégico (PE) em rede, definindo diretrizes do Movimento Empresa Júnior.
2012	Por iniciativa do Senador José Agripino (DEM-RN), é criado o Projeto de Lei do Senado (PLS) 437/2012, que disciplina a criação e a organização das empresas juniores com o funcionamento perante instituições de ensino superior.
2013	O MEJ completa 25 anos no Brasil e a Brasil Júnior 10 anos.
2016	Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior.

Fonte: Adaptado de Brasil Júnior, (2015).

Pela definição da Confederação de Empresas Juniores (Brasil Júnior), órgão que regulamenta o MEJ no Brasil, a Empresa Júnior constitui-se em uma associação civil sem fins lucrativos, constituída e gerida exclusivamente por graduandos, como finalidade:

Na prática, Empresa Júnior é uma empresa formada apenas por estudantes de graduação que prestam projetos para micro e pequenas empresas. Durante a execução desses projetos e no dia a dia da empresa, os universitários aprendem sobre gestão, se especializam em sua área de atuação e têm contato direto com o mercado. Assim, por meio da vivência empresarial, adquirem competências fundamentais para um empreendedor. (BRASIL JÚNIOR, 2015, p.6).

A EJ, configurada como “espaço para aprendizagem”, segundo Lautenschlager (2009, p.1) É um ambiente para o desenvolvimento de atividades com o embasamento teórico e empírico que vem sendo construído na universidade. Por meio desse ambiente os graduandos podem desenvolver novos conhecimentos, habilidades, atitudes, portanto, novas competências profissionais.

Uma das grandes conquistas do segmento foi a regulamentação das EJs a partir da sanção da lei de número 13.267, de abril de 2016, que passou a inscrevê-las como associação civil no Registro Civil das Pessoas Jurídicas (RCPJ) e no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ).

### **3.3.3 O Movimento Empresa Júnior em Manaus**

Viu-se que o MEJ chegou ao Brasil em 1988, mas a Brasil Júnior foi fundada em 2003. Foi um processo gradual de construção, primeiro vieram confederações estaduais e, depois de fortalecidas, começou-se a cogitar uma confederação que representasse o país. Em Manaus não foi diferente, atualmente esse movimento está em processo de amadurecimento e buscando uma forma de ganhar em conjunto.

O Movimento em Manaus, aconteceu de forma mais lenta. As principais EJs foram criadas a partir de 2002, Quadro 11, das quais os cursos de Administração e Engenharia são em maior número, seja em IES públicas ou privadas.

Em 2016 foi criada a Baré Júnior, com intuito de disseminar o movimento das EJs no Amazonas e compartilhar a visão empreendedora aos empresários juniores, ao oferecer-lhes vivência empresarial dentro da IES.

Sua criação deu-se a partir da visita da Brasil Júnior ao Amazonas em 2016, por meio do evento que reuniu principais EJs de Manaus para discutir a criação do conselho da federação amazonense, até então sem nome definido.

A Baré Júnior, ainda em processo inicial, trabalha em conjunto com a BJ, com duas frentes que são formadas pelo diretor de expansão e diretor de desenvolvimento da rede e; do diretor presidente da BJ.

- A diretoria de expansão dissemina e estimula o espírito empreendedor dentro das IES para estimular a abertura de novas EJs. Nesse processo de criação, os consultores juniores participam de todo o processo documental para abertura do CNPJ até a EJ assinar seus primeiros projetos ou contratos.

- Após integrar à BJ, a diretoria de desenvolvimento da rede assume, tendo o papel de desenvolver e acompanhar o crescimento da mesma, sempre buscando melhorias para alcance das metas e crescimento com a rede na qual está ligada.
- O diretor presidente tem o papel de atrair futuros mantenedores, visto que a federação é sem fins lucrativos, os quais ajudam nos custos da mesma, buscando, portanto, o fomento do empreendedorismo no Estado através de parcerias.

Há um caminho a percorrer, mas os primeiros passos já foram dados. Segundo os propósitos organizacionais da Brasil Júnior (2015) sua missão é representar o Movimento Empresa Júnior brasileiro e potencializá-lo como agente de formação de empreendedores capazes de transformar o país.

Observa-se ainda no Quadro 11 principais EJs atuantes em Manaus. São quase 15 anos do MEJ em IES e cursos variados. Embora ainda em quantidades abaixo de outros Estados, nota-se que o último ano tem intensificado novas criações.

Quadro 11 – Principais Empresas Juniores em Manaus

Ano	Empresa Júnior	Cursos	Instituição
2002	Empresa Júnior A	Administração	IES A
2002	Empresa Júnior Sant Angeli	Vários cursos	UniSangeli
2002	Empresa Júnior B	Vários cursos	IES B
2003	Empresa Júnior C	Administração Pública	IES C
2003	Empresa Júnior D	Administração	IES D
2004	Empresa Júnior F	Administração e Logística	IES F
2004	Empresa Júnior G	Vários cursos	IES G
2005	Empresa Júnior H	Vários cursos	IES H
2011	Empresa Júnior I	Administração	IES I
2014	Empresa Júnior J	Engenharia de Produção	IES J
2016	Empresa Júnior L	Engenharias Civil, Elétrica, Computação e Mecânica	IES L
2016	Empresa Júnior M	Inovação Tecnologias e Engenharia	IES M
2016	Empresa Júnior N	Engenharia Florestal	IES N
2016	Empresa Júnior O	Agronomia e Zootecnia	IES O
2016	Empresa Júnior P	Engenharia de Alimentos.	IES P

Fonte: Disponível em <http://www.empresascnpj.com>, acesso em novembro 2016.



### 3.3.4 Aspectos didáticos pedagógicos da Empresa Júnior

Fleury e Oliveira Júnior (2002) argumentam que todo o processo de aprendizagem se inicia no nível individual. Os autores explicitam dois modelos mais utilizados: o modelo behaviorista, no qual o comportamento passível de observação, replicável e mensurável é o foco, e o modelo cognitivista, que possui um foco que considera também crenças, percepções e os objetivos. Posteriormente, o processo de aprendizagem transita pelo nível grupal, processo partilhado pelo grupo, e pelo nível organizacional, processo em que aprendizagens individuais e grupais são institucionalizadas. Aprendizagens são expressas sob diversas formas, tais como estruturas e processos de trabalho, que são a expressão da memória da organização, retida e recuperada.

Diante do exposto, uma "Empresa Júnior" é essencialmente uma associação civil sem fins lucrativos, gerida e formada exclusivamente por estudantes de graduação, que presta serviços de consultoria e desenvolve projetos para empresas, entidades e a sociedade em geral nas suas diversas especialidades ou campos de conhecimento, sob a supervisão de professores especializados nas suas áreas de atuação. Tem caráter de uma empresa real, com diretorias, conselho e estatuto, sendo um espaço aberto para os estudantes de graduação adquirirem experiência profissional e pessoal, já que uma vez atuando em uma EJ possuirá liberdade para elaboração e execução de projetos propostos pela própria comunidade acadêmica, ou mesmo pela necessidade do mercado. De acordo com a Brasil Júnior (2015) pela finalidade ser educacional, por ser uma associação civil sem fins econômicos e, ainda, pela estrutura de baixos custos fixos, os preços praticados são consideravelmente abaixo do preço de mercado. Segundo Guimarães *et al.* (2002, p.16):

[...] partir desta experiência o futuro profissional é estimulado no processo de formação do caráter empreendedor prevendo a realidade e estimulando para a prática profissional ou até a criação de suas próprias empresas. As empresas juniores são, acima de tudo, um excelente lugar de grandes operações para o aluno de graduação fazer a complementação em sua formação para o mercado. Este aluno poderá testar sua capacidade de trabalhar em grupo, seu relacionamento interpessoal, sua visão de negócios e sua capacidade administrativa.

Segundo Oliveira (2003) os aspectos didáticos pedagógicos que podem ser observados na EJ atingem três áreas do ensino universitário, sendo: ensino, pesquisa

e extensão, os quais promovem experiência de mercado aos alunos graduandos da instituição à qual ela está vinculada, fomentando o crescimento pessoal e profissional do aluno membro. Além disso, contribui para a formação de um profissional cidadão, com uma visão mais ampla de sua formação, que não se restringe somente atender aos seus interesses pessoais e de carreira, mas a possibilidade de contribuir com suas ações, a construção de uma sociedade mais justa, solidária e digna de se viver para todos, conforme Oliveira (2005).

A Brasil Júnior (2005), compartilha com todos os empresários juniores o objetivo de tornar o MEJ reconhecido por todos os atores da sociedade por contribuir para o desenvolvimento do país por meio da formação de profissionais diferenciados, a qual assume em sua missão não somente representar o movimento, mas potencializá-lo como agente de formação de futuros empreendedores capazes de transformar o país. Inconformismo, visão para oportunidades, pensamento inovador e capacidade de realização, são seus valores disseminados.

### **3.3.5 A Empresa Júnior Sant Angeli**

Conforme seu estatuto (2007) Art. 1º. A Empresa Júnior Sant Angeli, doravante denominada simplesmente Empresa Júnior Sangeli, é uma associação civil multidisciplinar sem fins lucrativos e com prazo de duração indeterminado, com sede e foro jurídico na comarca de Manaus, Estado do Amazonas.

A EJ/Sangeli não depende de outras instituições, porém, conserva vínculo de interesse mútuo com UniSangeli, podendo acordar termos de parcerias com quaisquer outras instituições e empresas públicas e privadas, para o melhor desenvolvimento de suas atividades.

A EJ/Sangeli tem por missão “Oferecer soluções adequadas no campo do conhecimento, visando integrar alunos, professores e empresários, proporcionando-lhes possibilidade de unir a teoria acadêmica à realidade prática demandada pelo mercado, principalmente pelas pequenas e médias empresas comerciais, industriais ou de prestação de serviços”.

### 3.3.5.1 Histórico da EJ/Sangeli

A história da EJ/Sangeli se desenvolve em 1997 quando as primeiras reuniões entre Coordenação do Curso de Administração, professores e alunos de Administração, esboçaram as primeiras ideias para criação da Empresa Júnior.

No Quadro 12 pode-se verificar acontecimentos que construíram a história da EJ/Sangeli.

Quadro 12 - Histórico EJ/Sangeli

Ano	Principais Acontecimentos
1999	Primeiras reuniões entre Coordenação do Curso de Administração, professores e alunos de Administração, para criação da Empresa Júnior Sant Angeli.
2000	Primeira reunião do Conselho para as adequações necessárias da Empresa Júnior Sant Angeli. Institucionalização de organograma, visão, missão e valores da Empresa Júnior.
2001	Adquire personalidade jurídica.
2002	Abertura junto à Receita Federal.
2005	Criação da primeira Sede/Escritório modelo da Empresa Júnior Sant Angeli.
2010	Criação do perfil da Empresa Júnior nas redes sociais ( <i>Facebook, Skype</i> ).
2012	Primeiras reuniões EJ/Sangeli e EJ/Atitude (nome fictício) para criação do MEJ – Movimento das Empresas Juniores em Manaus, e assim criar a Federação Regional das Empresas Juniores do Estado do Amazonas através da primeira <i>conference call</i> com a Brasil Júnior.
2013	Inauguração da nova Sede/Escritório da EJ/Sangeli, objetivando a ampliação de espaço e da promoção do Empreendedorismo. Nasce diversos projetos focados no empreendedorismo e responsabilidade social.
2013	Participação na realização do 1º Encontro de Empresas Juniores do Amazonas.
2013	Integração da EJ/Sangeli à Confederação Nacional de Empresas Juniores - Brasil Júnior.
2014	Inauguração da nova Sede/Escritório da Empresa Júnior, objetivando melhor apoio às áreas de empreendedorismo e Inovação e apoio aos alunos e comunidade, na inscrição e concorrência em prêmios nacionais e internacionais.
2014	Realização do Fórum das Empresas Juniores em uma IES pública do Amazonas, com participação das novas Empresas Juniores.
2015	Criação da Incubadora Sant Angeli através do edital pró-incubadora da FAPEAM – Fundo de Amparo a Pesquisa do Estado do Amazonas. A Incubadora Sant Angeli passa integrar como estratégia a Empresa Júnior, onde os consultores dão apoio, assessoria e consultoria aos projetos pré-incubados e incubados. Os consultores criam e incubam seus próprios negócios e tem grande repercussão na mídia local e nacional.
2015	Primeiro evento de empregabilidade e empreendedorismo organizado pela Empresa Júnior, com palestras e <i>workshops</i> , apresentação de <i>Pitches</i> , oficinas de projetos empreendedores e <i>cases</i> de sucesso.
2015	Abertura de edital para pré incubação e incubação. Criação do comitê de avaliação de projetos e das bancas avaliadoras. A Empresa Júnior organiza todo o processo e procedimentos.
2015	<i>Call</i> com Empresas Juniores de Manaus e Brasil Júnior, buscando a criação da Federação de Empresas Juniores no Amazonas através do MEJ, na Empresa Júnior Sant Angeli.
2016	2º Encontro de Empresas Juniores do Amazonas, na UniSangeli realizado pela EJ/Sangeli e outras seis EJs de IES particular e públicas de Manaus, com presença do diretor de expansão da Brasil Júnior. Criação da Norte Júnior (nome fictício).
2016	Participação em vários eventos voltados para empregabilidade.

### 3.3.5.2 Objetivos da EJ/Sangeli

Conforme Estatuto da Empresa Júnior Sant Angeli (2007), seus objetivos são:

1. Proporcionar através da integração com os escritórios modelos dos cursos de graduação da UniSangeli, a prestação de serviços através da coesão de alunos, professores e empresários demandantes destes serviços oferecidos;
2. Atuar em Consultoria e Assessoria às pequenas e médias empresas, colocando o aluno em contato com o mercado de trabalho, interligando a teoria com a prática;
3. Contribuir para o crescimento das pequenas e médias empresas, possibilitando o aumento dos lucros, a geração de empregos e benefícios para a comunidade em geral;
4. Desenvolver a capacidade crítica, analítica do acadêmico;
5. Oferecer serviços com qualidade e baixo custo, gerando benefícios sociais através do desenvolvimento das organizações;
6. Valorizar a imagem da UniSangeli, através da consolidação de parcerias internas e externas.

Por meio do acesso à relatórios, encontrou-se exposto como objetivos também “Mostrar aos discentes da UniSangeli a real vivência do mercado de trabalho para aqueles que ainda não estão atuando, não sofrerem o impacto de um escritório e do mundo corporativo, ou àqueles que tem experiências relembrem as atividades desenvolvidas anteriormente, atuando ainda, como agentes multiplicadores de conhecimentos adquiridos para os colegas de classe”.

### 3.3.5.3 Serviços da EJ/Sangeli

Conforme Estatuto da Empresa Júnior Sant Angeli (2007), a EJ/Sangeli oferece os serviços de consultoria e assessoria em diversos segmentos, com ênfase nas áreas administrativa, *marketing*, tributária e fiscal através de projetos. Dentre os serviços destacam-se os projetos de consultoria empresarial, consultoria e assessoria, plantão fiscal, bem como os cursos de capacitação profissional, treinamentos, palestras, seminários, pesquisas de mercados, eventos, *workshops*, ações sociais, ações ambientais, apoio logístico e apoio às coordenações em diversos serviços, atendimentos ao público interno e externo para esclarecimentos de dúvidas e

orientações para abertura e encerramento de empresas, atendimentos aos potenciais empreendedores e micro e pequenas empresas no âmbito dos negócios e suas necessidades bem como na gestão empreendedora.

Faz-se também recrutamento e seleção, controle de análise de custos, análise de investimentos, elaboração de planos de negócios e desenvolvimento de projetos, pesquisas de mercado *in loco* e à distância; administração financeira; treinamentos direcionados ao aperfeiçoamento empresarial; administração de materiais e produção; projetos de financiamento; diagnóstico organizacional; distribuição e logística dentre outras demandas.

A seguir o detalhamento desses serviços:

**1. Consultoria e Assessoria:** Os discentes desenvolvem consultorias e/ou assessorias orientadas por professores capacitados com a participação multidisciplinar de acadêmicos dos cursos de graduação da UniSangeli, nas mais diversas áreas de atuação, tais como: Recrutamento e Seleção; Controle e Análise de Custos; Contabilidade Gerencial e de Custos; Análise de Investimentos; Elaboração de Planos de Negócios e Desenvolvimento de Projetos; Pesquisas de Mercado; Administração Financeira; Treinamentos Destinados ao Aperfeiçoamento Empresarial; Administração de Materiais e da Produção; Projetos de Financiamento; Diagnóstico organizacional; Logística e Distribuição; Arquitetura; dentre outros.

**2. Empreendedor Júnior:** Oferecem atendimento especializado para potenciais empreendedores e micro e pequenas empresas, no âmbito dos negócios e suas necessidades, bem como na gestão empreendedora, envolvendo discentes de diversos cursos de graduação da UniSangeli.

**3. Plantão Fiscal:** Fornecem plantão fiscal para esclarecimentos de dúvidas da área fiscal e tributária, bem como para prestação de serviço de elaboração de declaração de Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF) e Declaração de Informações Econômico-fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ), envolvendo discentes do curso de contabilidade da UniSangeli.

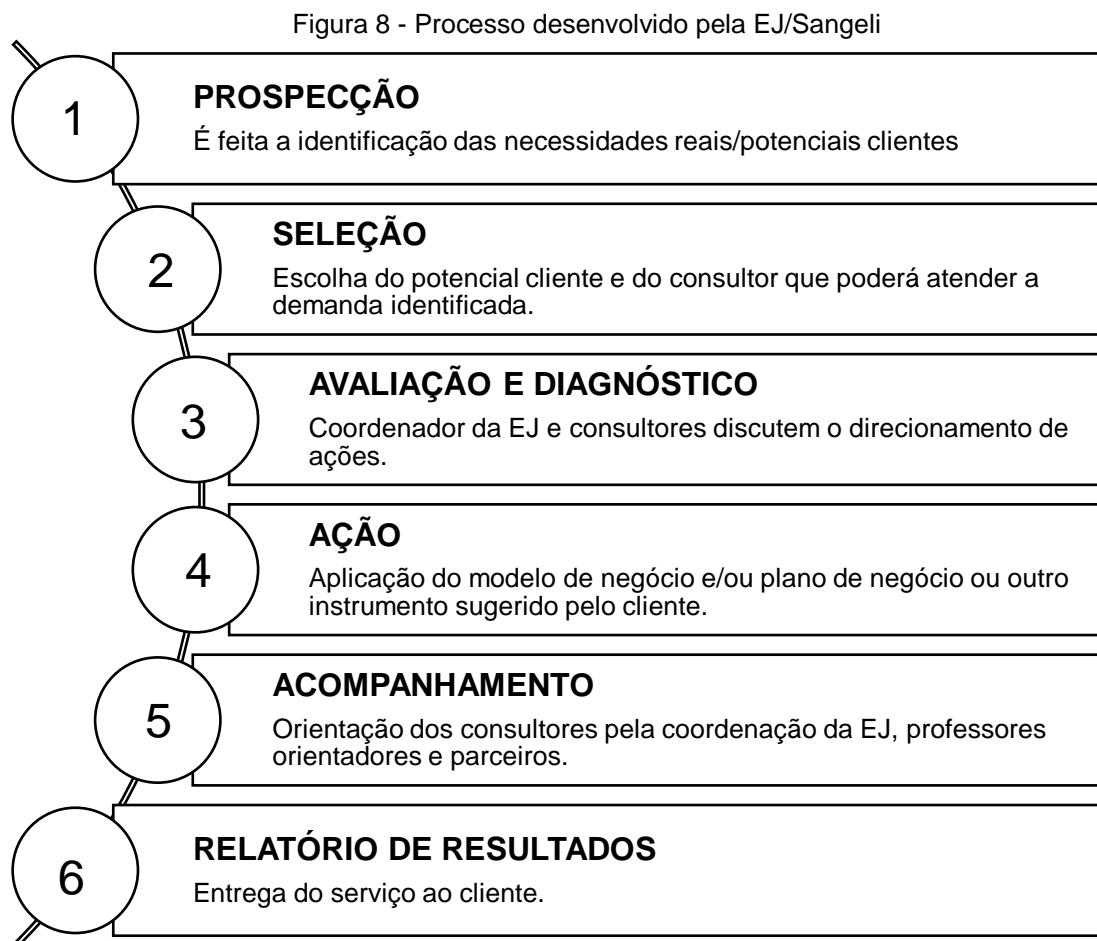
**4. Atitude Ambiental:** Sensibiliza a comunidade UniSangeli da consciência ambiental e seus benefícios, através de palestras, seminários, campanhas educativas, dentre outras, envolvendo discentes dos cursos de Geografia, Economia e Contabilidade da UniSangeli.

**5. Treinamento e Desenvolvimento:** Oferece cursos de capacitação e qualificação profissional aos micro e pequenos empresários, empreendedores e

demais interessados contribuindo para o crescimento e desenvolvimento econômico do setor e outros cursos de capacitação em diversas áreas de atuação.

### 3.3.5.4 Processos da EJ/Sangeli

A EJ/Sangeli permite não somente preparar para os desafios atuais do trabalho, como conhecer diversas oportunidades existentes, direcionar a carreira de seus consultores para o que gostaria de construir profissionalmente. De acordo com Vitória Lavor (nome fictício), coordenadora da EJ/Sangeli, esse processo de desenvolvimento e colocação no mercado de trabalho, acontece em seis passos que vão desde a prospecção e seleção de clientes, direcionamento das ações, aplicação de instrumentos ao produto/serviço, orientação dos discentes e entrega do resultado ao cliente, mostrado na Figura 8.



Fonte: Dados da Entrevista (2017)

### 3.3.5.5 Principais Estratégias da EJ/Sangeli

Para desenvolvimento de seus consultores e com finalidade de colocá-los no mercado de trabalho, a EJ/Sangeli utiliza como principais estratégias (Figura 9):

Figura 9 - Principais estratégias da EJ/Sangeli

<p style="text-align: center;"><b>INCUBADORA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Editais</li> <li>- Prêmios</li> <li>- Concursos</li> <li>- Projetos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PARCERIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visita Institucional</li> <li>- Indicação</li> <li>- Captação de recursos</li> <li>- Consultoria</li> <li>- Assessoria</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AÇÕES INTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio às coordenações</li> <li>- Apoio aos departamentos</li> <li>- Reuniões</li> <li>- <i>Workshop</i></li> <li>- Cursos e oficinas</li> <li>- MEJ</li> <li>- Premiações internacionais</li> <li>- Criação de novos negócios</li> <li>- Enactus</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AÇÕES EXTERNAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Palestras</li> <li>- Eventos</li> <li>- Visitas técnicas</li> <li>- <i>Marketing</i> e mídias</li> <li>- Ações ambientais e sociais</li> <li>- Relações com o MEJ</li> <li>- Intercâmbios</li> </ul>

Fonte: Dados da Entrevista (2017)

Nos parágrafos seguintes serão detalhadas essas estratégias.

**Estabelecimento de Parcerias:** com centrais de carreiras, empresas públicas e privadas e governo.

**Visita Institucional:** traz empresas parceiras para visitar as dependências da EJ/Sangeli e conhecer seus consultores e suas potencialidades.

**Indicação:** de consultores após a identificação da competência e habilidade para exercer determinado cargo e função.

**Participação em Ações Internas e Externas:** Faz com que o consultor participe de eventos, ações de forma colaborativa com os parceiros internos e externos.

Outra grande contribuição para alcance de seus objetivos, veio a partir de seus resultados em anos anteriores, a criação da Incubadora Sant Angeli.

**Incubadora:** um resultado da EJ/Sangeli a partir da verba do Fundo de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas do pró-incubadora do edital da FAPEAM. Até o

presente trabalho, conforme Relatório Gerencial (2015), conta com 4 empresas incubadas, 6 empresas pré incubadas, a análise de mais de 60 projetos e ideias, e a seleção de 15 projetos e ideias para pré incubação e incubação e a captação de diversos parceiros internos e externos para colaborarem nas diversas atividades.

Segundo EDITAL Nº 01/2015 – PRÉ-INCUBAÇÃO, a Incubadora Sant Angeli é uma incubadora de empresas que tem por objetivo estimular, apoiar e promover o empreendedorismo, a inovação e a geração de negócios inovadores nas fases de idealização, concepção, formalização, fortalecimento e consolidação contribuindo para o desenvolvimento local, regional e nacional sustentável.

As empresas incubadas por alunos de Administração atualmente são:

- Empresa no segmento de aplicativos criada por aluno do 4º período de Administração;
- Empresa de fabricação de chocolates de aluna egressa do Curso de Administração, e que atualmente está como membro honorário na EJ/Sangeli;
- Empresa de eventos de aluna egressa do Curso de Administração e que atualmente está como membro honorário na EJ/Sangeli. Participou de eventos, como a Feira Internacional da Amazônia (FIAM);
- Produtora criada em 2011, jovens universitários utilizam a arte como elemento de transformação. Conciliando cultura artística com consciência crítica por meio de ação e inclusão social.
- Empresa de tecnologia criada por alunos de Administração, que desenvolveram a partir de uma ideia ainda no ensino médio óculos de fibra de carbono, que busca consultar o usuário em realidade virtual.

E ainda, criação de novos serviços e novas profissões com a *PlusUp* em mídias sociais, desempenhada por uma estudante do 4º período; contribuição com a responsabilidade social, através de projeto de empreendedorismo regional, por alunos egressos; criação de novas frentes de trabalho, pelas quais consultores coordenam diversos projetos, todos do Curso de Administração.

Segundo Relatório Gerencial (2015) seu objetivo foi a formação de competências empreendedoras e intra empreendedoras e inovadoras para seus discentes contribuírem com o desenvolvimento econômico e social da Amazônia, quando puderam mostrar na prática seu talentos e valor agregado com o aprendizado e



habilidades adquiridas, seja ministrando palestras, *workshops*, oficinas, ou prestando consultoria para empresas empreendedores de todas as idades, para *startups* enquadradas como Microempreendedor Individual (MEI), micro ou pequenos negócios.

Dando sequência e continuidade ao que foi realizado em 2014, quando seu objetivo foi conscientizar discentes e comunidade para a importância da participação de discentes em EJs e afins e mostrar o grande diferencial que esses consultores agregam as empresas onde trabalham, ao local onde moram e, o impacto social positivo resultante das ações; foram realizadas palestras de empreendedorismo e inovação visando atrair alunos para as oportunidades do mundo corporativo formal, seja na qualidade de MEI, micro ou pequeno empresário, colaborando com eles na criação de sua empresa e orientando na prática de seu negócio.

O Relatório Gerencial (2015) afirma ainda que o resultado dessas ações contribuiu para que diversos consultores juniores fossem contratados pela própria UniSangeli, ou montaram seus próprios negócios, outros foram contratados por parceiros ou viraram mentores.

**Participação em reuniões:** atividade considerada de ensino visando inserir o discente nas tomadas de decisão da empresa, permitindo que os mesmos participem de forma efetiva de todo o planejamento, organização, direcionamento, coordenação das ações e controle dos resultados, permitindo que os mesmos apliquem na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula, e na vida acadêmica, expondo suas habilidades e competências, emitindo suas opiniões, ideias e projetos e agregando valor a sua formação.

**Participação em Palestras:** Atividade considerada de extensão onde o aluno é o ator principal como palestrante, onde tem que desenvolver o tema de suas falas como expositor ou moderador de mesa, coadjuvante quando apoia o evento e organiza o cerimonial, seleciona os convidados, convida e recebe o público, e dá todo o apoio logístico seja na plenária ou no palco.

Essa atividade visa fazer o aluno participar e conhecer os diversos tipos de ambientes, desinibir e falar em público, reeducar sua postura, ter uma visão holística, interagir com públicos de diversos períodos e graus de conhecimento, ampliar sua rede de relacionamento, saber agir em caso de contingência, provocar seu pensamento crítico e analítico e ter visão de mundo global.

**Participação em Eventos Externos:** Atividade considerada de extensão onde o aluno é motivado e capacitado para sair do ambiente interno e da zona de conforto e assumir desafios. O aluno pode ser o ator principal apresentando seus projetos e ideias empreendedoras e inovadoras em ambiente desconhecido e para público desconhecido, o que o obriga a aplicar os conhecimentos adquiridos e servem de parâmetro para medir sua *performance* e o motiva a buscar mais conhecimento e desenvolver ainda mais sua temática e suas falas como expositor ou moderador de mesa, coadjuvante quando apoia o evento e organiza o cerimonial, seleciona os convidados, convida e recepciona o público, e dá todo o apoio logístico seja na plenária ou no palco.

Essa atividade visa fazer o aluno participar e conhecer os diversos tipos de ambientes, desinibir e falar em público, reeducar sua postura, ter uma visão holística, interagir com públicos de diversos períodos e graus de conhecimento, ampliar sua rede de relacionamento, saber agir em caso de contingência, provocar seu pensamento crítico e analítico e ter visão de mundo global.

**Participação em Visitas Técnicas:** Nas visitas técnicas internas os alunos consultores recebem os visitantes, alunos e professores, e fazem com eles um *tour* institucional para conhecerem o local das visitas, dando um panorama geral da UniSangeli, explicando o motivo da infraestrutura criada para os diversos setores, os serviços prestados e oportunidades oferecidas.

Ao provocar essa interação com os alunos, com troca de ideias e um bate papo empreendedor, aproveitam para convidar os demais colegas visitantes a fazerem parte da Empresa Júnior como consultores juniores, distribuem as fichas de cadastro para os interessados e agendam sua entrevista e entrega de documentos, também explicam o funcionamento da incubadora e como devem fazer para concorrerem as vagas e incubarem suas empresas, projetos ou ideias inovadoras, e distribuem a ficha de análise de projeto para os empreendedores interessados e agendam a reunião.

**Participação em Editais:** Atividade considerada de pesquisa onde os alunos pesquisam e fazem um filtro dos editais de onde podem ser enquadrados os projetos; criam planilhas com informações chave e o *link* do edital.

Fazem a divulgação via *web*, pelo *Facebook*, *Instagram*, e *Whatsapp* e em outras mídias sociais e participam na co-criação com a explicação e o preenchimento dos editais e na feitura dos planos de negócios e no modelo de negócios *Business Model Canvas* (*Canvas*).

Colaboram na orientação para os projetos, na criação dos *slides* para os *pitchs*, atuam como consultores dos empreendedores até o final dos resultados, inclusive criando filmes e material de folheteria para apresentação dos projetos dos empreendedores.

**Participação em Prêmios e Concursos:** Atividade na qual os alunos pesquisam e fazem um filtro dos prêmios e concursos ativos, então criam planilhas com informações e fazem divulgação por mídias sociais.

Participam na co-criação com explicação e preenchimento dos requisitos necessários e colaboram no delineamento da proposta dos planos de negócios e no modelo de negócios (*Canvas*). Colaboram na co-orientação e co-criação para os projetos, na criação dos *slides* e demais formas solicitadas. Atuam como ponte entre os atores, e como consultores dos empreendedores até o final dos resultados, inclusive criando filmes e material de folheteria para apresentação dos projetos dos empreendedores.

**Cursos e Oficinas:** Atividade considerada de ensino onde o aluno consultor colabora na criação da programação das atividades, sugere horários, indica, seleciona e convida os palestrantes, sugere os temas, atua junto com os coordenadores e professores na organização das salas e no controle das vagas e da presença, e participa das atividades e dinâmicas como aluno.

Os cursos agregam valor a sua formação com matérias não abordadas em sala de aula, ou como complementação às mesmas, ou ainda com temas complementares a sua formação específica ou genérica buscando a multidisciplinaridade e a transdisciplinaridade de acordo com necessidades exigidas no mercado, colocando-os na vanguarda e possibilitando sua competição pró ativa no mundo globalizado, criando diferencial competitivo para facilitar sua empregabilidade ou trazer melhorias no ambiente onde já está inserido, provocando a criação de uma cultura empreendedora ou intra-empreendedora, objetivando a formação da personalidade empreendedora como diferencial competitivo.

**Atendimento em Consultoria e Assessoria:** Atividade considerada de ensino e extensão onde são realizados atendimentos agendados com orientação de professores para coleta de informações, diagnóstico e sugestão para os problemas identificados. Solução da demanda ou direcionamento para os órgãos competentes para cada problema e acompanhamento dos trâmites.

Nessas ações os consultores contam com apoio de escritórios modelos de contabilidade, núcleo de práticas jurídicas, dos laboratórios específicos da UniSangeli e dos agentes integradores parceiros, em especial do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que colabora na recepção dessas demandas vindo a instituição para dar orientações ou o consultor direciona para o local indicado.

**Captação de Recursos e Parcerias:** Atividade considerada de ensino e extensão onde o aluno faz uma pesquisa dos recursos disponíveis e cai em campo em busca de parceiros que possam colaborar com necessidades de recursos materiais, financeiros ou humanos.

Busca ainda a participação em programas para captação de recursos com contra-partidas econômica ou outro tipo de contra-partida que possam favorecer andamento e o desenvolvimento das atividades realizadas pelos consultores na EJ/Sangeli e nas atividades de campo, na Incubadora, nos eventos, nos cursos e oficinas, e no *marketing* e mídia.

**Participação em Marketing e Mídias:** Atividade considerada de extensão onde os alunos e empreendedores, acompanhados ou não por um professor, concedem entrevistas coletivas ou individuais destacando sua atuação, seu projeto, produto e serviço e destacando a UniSangeli e os setores específicos para a comunidade.

**Eventos Internos:** Os consultores são capacitados a prestar apoio nas atividades do vestibular com feitura de material para atração, recepção nas entradas das unidades, localização e direcionamento para as salas, fiscais de corredor e acompanhamento de candidatos, apoio logístico em geral.

Realizam ligação telefônica para captação de alunos, recepção de calouros, recepção de veteranos, cerimonial de eventos nos auditórios, colação de grau, aula da saudade.

Dão apoio logístico em geral nas mais diversas atividades da UniSangeli em todas escolas, palestras em sala de aulas, apoio na divulgação dos serviços de setores da UniSangeli como cursos para Extensão, apresentação em *workshops*, contribuindo assim na retenção de alunos.

Nas atividades de extensão dos cursos e em dias comemorativos como páscoa, dia das mães, dia das crianças, etc. e em campanhas como Outubro Rosa, Novembro azul, *Global Day*, dentre outros.

### 3.4 COLETA E FONTE DOS DADOS

O levantamento dos dados foi realizado durante o período do mês de novembro de 2016, a partir de uma amostra pesquisada em uma EJ. Os dados foram coletados por meio de um questionário *survey* do tipo semiestruturado, por meio da ferramenta *GoogleDocs* elaborado pela pesquisadora e disponibilizado para cada participante na internet.

Todos os entrevistados receberam por e-mail um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e concordaram em participar da pesquisa voluntariamente, bem como responder o questionário proposto.

Segundo Yin (2010), experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos são exemplos de formas de realizar pesquisas. Desta forma, a pesquisa se dará por meio de coleta de dados primários e secundários, conforme apresentados:

**Dados primários:** foram coletados a partir de questionário semiestruturado; relatórios dos últimos 3 anos de gestão, a saber 2013 a 2015 e;

**Dados secundários:** foram os artigos científicos sobre o tema e; documentos da constituição de EJs disponibilizados no site da Brasil Júnior e documentos do Ministério da Educação (MEC) e; registros de dados cadastrais, disponibilizados por uma EJ com quase 18 anos de existência em uma IES do setor privado em Manaus.

#### 3.4.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

Nesse instrumento consta 16 (dezesesseis) itens fechados nos quais se busca estabelecer a valoração que o perfil egresso de graduação em Administração deve possuir ao passar pela EJ/Sangeli.

Para esse propósito, pediu-se que os participantes manifestassem seu grau de concordância ou discordância em um questionário com variação de pontos que vai de 1 a 5, contrabalanceado, composto por uma série de sentenças, observados na Tabela 1.

Tabela 1 - Escala do questionário

Asserção	Dimensão Pesquisada	1	2	3	4	5
<b>Dimensão 1: COMPETÊNCIAS DECISÓRIAS</b>						
1.1	A EJ proporciona a tomada de decisão					
1.2	A EJ estimula a pensar e propor soluções					
1.3	Na EJ os alunos produzem resultados desejados					
1.4	A EJ forma competências empreendedoras					
<b>Dimensão 2: COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS</b>						
2.1	A EJ desenvolve nos alunos a capacidade de negociação					
2.2	A EJ desenvolve nos alunos o perfil de liderança					
2.3	A EJ estimula a inteligência social					
2.4	A EJ proporciona o trabalho em equipe					
<b>Dimensão 3: COMPETÊNCIAS INFORMACIONAIS</b>						
3.1	A EJ estimula a alfabetização de mídias					
3.2	A EJ desenvolve nos alunos a capacidade de raciocínio					
3.3	Na EJ aprende-se a avaliar criticamente					
3.4	Na EJ aprende-se a filtrar informações					
<b>Dimensão 4: COMPETÊNCIAS VITAIS</b>						
4.1	Na EJ aprende-se a aprender					
4.2	A EJ estimula a criatividade					
4.3	Na EJ aprende-se a operar de forma intercultural					
4.4	A EJ estimula a entender múltiplas disciplinas					

### 3.5 CRITÉRIOS AMOSTRAIS E PERIODICIDADE DOS DADOS

Marconi e Lakatos (2011), definem amostra como uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo. Nesta pesquisa será simples por meio de métodos não aleatórios, por julgamento, o pesquisador escolhe os elementos 'típicos' da população. Foram escolhidos apenas os alunos do curso de Administração que participaram na EJ/Sangeli nestes 3 últimos anos.

Dessa forma, os participantes estão divididos em:

**Stakeholders internos:** Alunos consultores (que englobam os alunos cadastrados na EJ, alunos que compõe a diretoria executiva da EJ, alunos efetivos da EJ), egressos que passaram pela EJ, coordenadoras da EJ, professores orientadores da EJ e coordenadoras do Curso de Administração da UniSangeli.

**Stakeholders externos:** Empresários do PIM que contrataram os alunos que passaram pela EJ e Parceiros da EJ/Sangeli.

A população de *stakeholders* internos e externos nesses três últimos anos considerados para este estudo estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Descrição da População

Ano	Alunos consultores da Emp. Jr	Egressos	Professores e Coordenadores da Emp. Jr	Coord. do Curso de Administração	Empresas e Parceiros da Emp. Jr	Total
2013	110	81	19	2	75	287
2014						
2015						

Fonte: Relatório da Empresa Júnior Sant Angeli (2015).

A pesquisa envolveu a participação voluntária ou por conveniência de 32 consultores da EJ e acadêmicos do curso de Administração, 40 egressos da EJ também do Curso de Administração, 2 coordenadores da EJ, 13 professores orientadores da EJ e 2 coordenadores do curso de Administração totalizando 89 *stakeholders* internos. Além destes participaram representantes de 15 empresas do PIM e 24 representantes de empresas parceiras da EJ totalizando 39 *stakeholders* externos. Ao todo, participaram 128 respondentes, o que equivale a 44,6% da população.

### 3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A etapa de tratamento e análise de dados consistiu no processo de dar sentido ao que será coletado. É um processo complexo, que envolve tarefas de dedução e interpretação dos dados, a procura de significados, entendimentos ou *insights* que constituem os achados do estudo.

Foram adotados quatro parâmetros de competências: o modelo proposto por Katz (1955); o modelo proposto por Mintzberg (1973); o modelo de análise teórico-conceitual proposto pelo *Institute for the Future* (2011) e; o modelo de Finegold & Norbatolo (2013).

A partir destes quatro modelos, a pesquisadora utilizou um perfil profissional unificado para verificar a efetividade das estratégias praticadas pela EJ/Sangeli e seus impactos aos alunos e egressos no mercado de trabalho.

Para análise estatística utilizou-se o teste *U de Mann-Whitney*, teste não paramétrico que permite comparar duas amostras independentes de tamanhos diferentes e utilizou-se também, estatística descritiva para apresentação dos resultados em tabelas.

O teste de U de *Mann-Whitney* compara o centro de localização de duas amostras, como forma de detectar diferenças entre duas populações correspondentes ou se têm a mesma mediana. As vantagens do teste de *Mann-Whitney* são: não exigir o pressuposto da normalidade, podendo ser aplicado para variáveis de escala ordinal.

### 3.6.1 A prova U de *Mann-Whitney*

Para comparações múltiplas, foi usado o teste estatístico de Mann-Whitney. O teste de Mann-Whitney é usado quando há participantes diferentes em cada condição, avaliando se existe uma diferença estatisticamente significativa entre as medianas das duas condições (Dancey & Reidy, 2006).

O teste de Mann-Whitney é um teste não paramétrico que permite a comparação entre duas amostras independentes, de dimensões  $n_1$  e  $n_2$ . É um teste alternativo ao teste t para duas amostras independentes. Enquanto que o teste t compara as médias de duas amostras independentes, o teste de Mann-Whitney compara o centro de localização das duas amostras, como forma de detectar diferenças entre as duas populações correspondentes. As vantagens do teste de Mann-Whitney são: não exigir o pressuposto da normalidade, podendo ser aplicado para amostras pequenas e em variáveis de escala ordinal.

Siegel (1975) e Lowry (1999), afirmam que se trata de uma das mais poderosas provas não-paramétricas e que constitui uma alternativa extremamente útil da prova paramétrica t, quando o pesquisador deseja evitar suposições exigidas por este último, ou quando a mensuração atingida é inferior à escala de intervalos, além do que, a prova t é aplicada quando as amostras são iguais ou quando variações subjacentes a elas são iguais, ou quase iguais.

Então, com o objetivo de verificar a existência de diferenças significativas de percepção, resultando os aspectos coincidentes e não coincidentes dos *stakeholders* internos e *stakeholders* externos, optou-se pelo uso da prova U de *Mann-Whitney*, aplicada utilizando-se o *Statistical Package for the Social Science (SPSS) versão 17.0*.

Siegel (1975) exemplifica distribuições para quais a prova U é superior à prova t, possuindo maior poder de rejeitar a hipótese nula, além do que esta prova está próxima a um nível de poder-eficiência de 95% para amostras moderadas e com tendência a 95,5% à medida que elas aumentam. Razão de ter se optado por esta prova não-paramétrica.



O teste de *Mann-Whitney* aplicado neste modelo considerou um *p-value* de 0,005. Portanto, com base nos cálculos da estatística U aplicada, um valor de p inferior ao definido representa uma diferença estatisticamente significativa para a variável na qual o teste foi aplicado. Assim, foi considerado que *p-value* menor ou igual a 0,005 demonstrará que existe diferença de percepção entre os *stakeholders* internos e *stakeholders* externos. Quanto menor for, maior o grau de diferença de percepção.

Quando o *p-value* for maior que 0,005, demonstrará que existe coincidência entre a percepção dos mesmos. Quanto maior o *p-value*, maior o grau de coincidência.

A hipótese nula para o teste de Mann-Whitney pressupõe a igualdade da distribuição amostral para os dois grupos estudados. O nível de significância adotado para se considerar diferenças estatisticamente significativas para os dois grupos foi de  $p < 0,05$



## CAPÍTULO 4 - RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas análises dos dados obtidos na coleta e discussão dos resultados e responde a um dos objetivos da pesquisa que é analisar a contribuição da EJ/Sangeli no desenvolvimento de competências necessárias aos administradores, percebidas pelos *stakeholders* internos comparativamente às percebidas pelos externos.

Para o entendimento dos resultados, ressalta-se que foi utilizada escala ordinal de 1 a 5 onde repostas variam de 1 (concordo totalmente) à 5 (discordo totalmente). Todos os resultados obtidos nesse intervalo foram tratados estatisticamente, aplicando-se cálculos das médias e comparação entre estas, realizadas com confiança de 95%.

Para apurar a percepção sobre a expectativa do perfil egresso que atenda ao mercado de trabalho, os participantes responderam o questionário construído pela autora, que abrange subjetivamente características que constroem o perfil ideal.

### 4.1 COMPETÊNCIAS DECISÓRIAS

Quanto à contribuição da EJ/Sangeli para o desenvolvimento das competências decisórias, 71,9% dos *stakeholders* internos e 79,5% dos externos afirmaram concordar ou concordar totalmente no desenvolvimento da competência de tomada de decisão; 70,8% dos *stakeholders* internos 74,4% dos externos concordam ou concordam totalmente no desenvolvimento de pensar e propor soluções. Quanto a produzir resultados desejados e senso empreendedor, menos de 50% dos *stakeholders* internos concordam ou concordam totalmente, contra 55,7% e 60,3% dos externos, respectivamente mostra a Tabela 3.

Tabela 3 - Graus de concordância/discordância dos *stakeholders* em relação à contribuição da EJ/Sangeli para desenvolvimento de competências decisórias (Dimensão 1).

Afirmativas	Tipo de <i>stakeholder</i>	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente	Total geral
A Empresa Júnior Sant Angeli contribui para:		1	2	3	4	5	
1. desenvolver a competência de tomada de decisão.	Interno	39,33%	32,58%	10,11%	8,99%	8,99%	100,00%
	Externo	28,21%	51,28%	2,56%	12,82%	5,13%	100,00%
	Total	35,94%	38,28%	7,81%	10,16%	7,81%	100,00%
2. pensar e propor soluções.	Interno	37,08%	33,71%	10,11%	12,36%	6,74%	100,00%
	Externo	23,08%	51,28%	10,26%	12,82%	2,56%	100,00%
	Total	32,81%	39,06%	10,16%	12,50%	5,47%	100,00%
3. produzir resultados desejados.	Interno	13,73%	32,35%	14,71%	19,61%	19,61%	100,00%
	Externo	10,23%	45,45%	6,82%	31,82%	5,68%	100,00%
	Total	12,67%	36,30%	12,33%	23,29%	15,41%	100,00%
4. formar competências empreendedoras.	Interno	26,26%	21,23%	11,73%	15,64%	25,14%	100,00%
	Externo	19,23%	41,03%	7,69%	25,64%	6,41%	100,00%
	Total	24,12%	27,24%	10,51%	18,68%	19,46%	100,00%

A Tabela 4 demonstra, através da média de avaliação de cada assertiva da Dimensão 1, que a maioria das afirmativas obtiveram níveis de concordância acima de 50%. Porém duas assertivas apresentaram valores de concordância abaixo de 50% (3 e 4) e também apresentaram avaliação de discordância consideráveis.

Tabela 4 - Média de avaliação da Dimensão 1

Assertiva	Avaliação (%)			
	<i>Stakeholder</i>	Concordância	Indiferente	Discordância
A Empresa Júnior Sant Angeli contribui para:				
1. desenvolver a competência tomada de decisão	Interno	71,9	10,1	18
	Externo	79,5	2,6	18
2. pensar e propor soluções	Interno	70,8	10,1	19,1
	Externo	74,4	10,3	15,4
3. produzir resultados desejados	Interno	46,1	14,7	39,2
	Externo	55,7	6,8	37,5
4. formar competências empreendedoras	Interno	47,5	11,7	40,8
	Externo	60,3	7,7	32,1

Embora quase não haja discordância entre os *stakeholders* internos e externos quanto à aquisição de competências decisórias, percebeu-se nas asserções 3 e 4 que as estratégias utilizadas não estão atingindo *stakeholders* internos para a formação efetiva da competência de produção de resultados e senso empreendedor, a qual deve ser consoante de acordo com o Conselho Nacional de Empresa Júnior -

CNEJ (2015), que defende a formação empreendedora de cada participante da EJ. Esse resultado é consoante com pesquisas realizadas no Brasil. Conforme Silva *et al.* (2015), o tão visado empreendedorismo no cenário das EJ não está sendo desenvolvido por seus participantes, acarretando uma falha grave no não cumprimento proposto pelo MEJ.

Jardim (2015) afirma que o desenvolvimento do empreendedorismo depende de ambiente que satisfaça e ofereça condições de diversidade, dinamismo, agilidade e, principalmente, de informalidade que os empreendedores tanto dizem prezar e que tantas vezes asseguram que não existe nos ambientes tradicionais de trabalho e afirma ainda que [...] os ambientes de inovação, como incubadora, podem ser capazes de desencadear a decisão de inovar e abrir sua própria empresa, mas sem estes ambientes, os empreendedores careceriam dos meios adequados.

Rever estratégias utilizadas para o desenvolvimento da competência empreendedora ou fortalecê-las, pode ser a chave para o desenvolvimento das demais (tomada de decisão, propor soluções e gerar resultados desejados), visto que os discentes se mostraram críticos desejando mais da EJ/Sangeli. Como ressaltam autores Desaulniers (1997); Le Boterf (2003); Zarifian (2008), a competência se configura na capacidade de crítica e de autonomia, no espírito de iniciativa com audácia, na responsabilidade, na flexibilidade face à mudança e ao inusitado, e em uma visão empreendedora para Desaulniers (1997).

## **4.2 COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS**

No grupo das competências interpessoais, a Tabela 5 mostra que 70,5% dos *stakeholders* internos e 84% dos externos concordam ou concordam totalmente com o desenvolvimento da capacidade de comunicação e negociação. Com relação à capacidade de liderança e responsabilidade, 75,3% dos *stakeholders* internos concordam ou concordam totalmente com o desenvolvimento dessa competência contra 81,6% dos externos; 51,9% dos *stakeholders* internos e 66,7% dos externos concordam ou concordam totalmente com o desenvolvimento da inteligência social; 42,7% dos *stakeholders* internos e 70,9% dos externos concordam ou concordam totalmente com o desenvolvimento da capacidade de execução e colaboração virtual.

Tabela 5 - Graus de concordância/discordância dos *stakeholders* em relação à contribuição da EJ/Sangeli para desenvolvimento de competências interpessoais (Dimensão 2).

Afirmativas	Tipo de <i>stakeholder</i>	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente	Total geral
A Empresa Júnior Sant Angeli contribui para:		1	2	3	4	5	
5. desenvolver a capacidade de negociação.	Interno	44,32%	26,14%	12,50%	10,23%	6,82%	100,00%
	Externo	26,32%	57,89%	2,63%	10,53%	2,63%	100,00%
	Total	38,89%	35,71%	9,52%	10,32%	5,56%	100,00%
6. desenvolver o perfil de liderança.	Interno	44,94%	30,34%	8,99%	6,74%	8,99%	100,00%
	Externo	34,21%	47,37%	7,89%	5,26%	5,26%	100,00%
	Total	41,73%	35,43%	8,66%	6,30%	7,87%	100,00%
7. estimular a inteligência social.	Interno	20,54%	31,35%	9,73%	19,46%	18,92%	100,00%
	Externo	12,35%	54,32%	7,41%	19,75%	6,17%	100,00%
	Total	18,05%	38,35%	9,02%	19,55%	15,04%	100,00%
8. proporcionar o trabalho em equipe.	Interno	13,59%	29,13%	18,93%	21,36%	16,99%	100,00%
	Externo	12,66%	58,23%	7,59%	15,19%	6,33%	100,00%
	Total	13,33%	37,19%	15,79%	19,65%	14,04%	100,00%

A Tabela 6 demonstra, através da média de avaliação de cada assertiva da Dimensão 2, que a maioria das assertivas apresentaram níveis de concordância acima de 50%. A assertiva 8 apresentou nível de concordância de 42,7%. Portanto é uma assertiva a ser considerada para um trabalho de reavaliação desta competência no tratamento com os *stakeholders* internos. Há também nível de discordância alta a assertiva 7 e 8, considerando os *stakeholders* internos.

Tabela 6 - Média de avaliação da Dimensão 2

Assertiva	Avaliação (%)			
	<i>Stakeholder</i>	Concordância	Indiferente	Discordância
A Empresa Júnior Sant Angeli contribui para:				
5. Desenvolver a capacidade de negociação	Interno	70,5	12,5	17,1
	Externo	84,2	2,6	13,2
6. Desenvolver o perfil de liderança	Interno	75,3	9	15,7
	Externo	81,6	7,9	10,5
7. Estimular a inteligência social	Interno	51,9	9,7	38,4
	Externo	66,7	7,4	25,9
8. Proporcionar o trabalho em equipe	Interno	42,7	18,9	38,4
	Externo	70,9	7,6	21,5

Embora quase não haja discordância entre os *stakeholders* internos e externos quanto à aquisição de competências interpessoais, percebe-se na asserção 7 e 8 que as estratégias utilizadas não estão atingindo *stakeholders* internos para a formação efetiva das competências de inteligência social e trabalho em equipe, diferente da

pesquisa de Marques (2012) que identificou um destaque na competência comportamental em sua dissertação.

O trabalho em projetos permite a mobilização de indivíduos em torno de um contexto complexo, que excede a competência de único indivíduo afirma Zarifian (2008).

Fleury e Oliveira Junior (2002) argumentam que todo o processo de aprendizagem se inicia no nível individual, posteriormente, o processo de aprendizagem transita pelo nível grupal, processo partilhado pelo grupo, e pelo nível organizacional, processo em que aprendizagens individuais e grupais são institucionalizadas. As aprendizagens são expressas sob diversas formas, tais como estruturas e processos de trabalho, que são a expressão da memória da organização, retida e recuperada.

Por esta razão há necessidade de que a EJ/Sangeli oportunize esta interação entre seus membros para o desenvolvimento da competência para que possam trabalhar produtivamente, com comprometimento e em equipe com iniciativa, auto direção e inteligência social.

### **4.3 COMPETÊNCIAS INFORMACIONAIS**

Quanto ao grupo de competências informacionais, a Tabela 7 demonstrou que 41,5% dos *stakeholders* internos e 61,4% dos externos concordam ou concordam totalmente com o desenvolvimento da capacidade de processamento de informações; 39,3% dos *stakeholders* internos e 47,8% dos externos concordam ou concordam totalmente com o desenvolvimento da capacidade de pensamento computacional; 60,7% dos *stakeholders* internos e 78,9% dos externos concordam ou concordam totalmente com a aquisição da alfabetização em novas mídias; e 48,2% dos *stakeholders* internos e 53,4% dos externos concordam ou concordam totalmente com o desenvolvimento da capacidade de gerenciamento de carga cognitiva.

Tabela 7 - Graus de concordância/discordância dos *stakeholders* em relação à contribuição da EJ/Sangeli para desenvolvimento de competências informacionais (Dimensão 3)

Afirmativas	Tipo de <i>stakeholder</i>	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente	Total geral
A Empresa Júnior Sant Angeli contribui para:		1	2	3	4	5	
9 estimular a alfabetização de mídias.	Interno	11,32%	30,19%	18,40%	28,30%	11,79%	100,00%
	Externo	6,82%	54,55%	10,23%	22,73%	5,68%	100,00%
	Total	10,00%	37,33%	16,00%	26,67%	10,00%	100,00%
10. desenvolver a capacidade de raciocínio.	Interno	10,28%	28,97%	25,23%	26,17%	9,35%	100,00%
	Externo	8,70%	39,13%	16,30%	30,43%	5,43%	100,00%
	Total	9,80%	32,03%	22,55%	27,45%	8,17%	100,00%
11. aprender a avaliar criticamente.	Interno	24,72%	35,96%	21,35%	11,24%	6,74%	100,00%
	Externo	18,42%	60,53%	0,00%	18,42%	2,63%	100,00%
	Total	22,83%	43,31%	14,96%	13,39%	5,51%	100,00%
12. aprender a filtrar informações.	Interno	18,13%	30,05%	10,88%	22,80%	18,13%	100,00%
	Externo	10,23%	43,18%	13,64%	27,27%	5,68%	100,00%
	Total	15,66%	34,16%	11,74%	24,20%	14,23%	100,00%

A Tabela 8 demonstra, através da média de avaliação de cada assertiva da Dimensão 4, que em relação às competências informacionais, essas apresentaram concordância abaixo de 50% em três assertivas (9, 10 e 12) e também altos níveis de discordância.

Tabela 8 - Média de avaliação da Dimensão 3

Assertiva	Avaliação (%)			
	<i>Stakeholder</i>	Concordância	Indiferente	Discordância
A Empresa Júnior Sant Angeli contribui para:				
9. Estimular a alfabetização de mídias	Interno	41,51	18,4	40,09
	Externo	61,37	10,23	28,41
10. Desenvolver a capacidade de raciocínio	Interno	39,25	25,23	35,52
	Externo	47,83	16,3	35,86
11. Aprender a avaliar criticamente	Interno	60,68	21,35	17,98
	Externo	78,95	0	21,05
12. Aprender a filtrar informações	Interno	48,18	10,88	40,93
	Externo	53,41	13,64	32,95

Amparado no referencial teórico desta dissertação, viu-se que hoje e cada vez mais, devido ao avanço tecnológico, é importante a alfabetização de mídias, cidadania digital, operações e conceitos de tecnologia de informação e comunicação - TIC, ser capaz de processar informações, saber traduzir grandes quantidades de dados em conceitos abstratos e compreender o raciocínio com base em dados; saber avaliar criticamente e desenvolver meios de comunicação persuasiva, discernir e filtrar informações segundo sua importância.



Viu-se em relatórios da EJ/Sangeli que muitas são as atividades desenvolvidas, entretanto ainda se faz necessário a busca por atividades que estimulem o senso crítico e lógico de seus alunos.

Perrenoud (2002) e Kubo e Botomé (2001) defendem que diretrizes curriculares vêm ao encontro da concepção de objetivos de ensino adotadas uma vez que a expressão das aprendizagens para formação profissional deve ocorrer em ações. Nesse contexto, a EJ/Sangeli deve implantar currículos que abranjam não somente a abordagem por conteúdos, mas formulem competências práticas à atuação direta de seus discentes.

#### 4.4 COMPETÊNCIAS VITAIS

Considerando o grupo de competências vitais, na Tabela 9 tem-se que 44,8% dos *stakeholders* internos e 66,3% dos externos concordam ou concordam totalmente com o desenvolvimento da capacidade de mudança; 48,9% dos *stakeholders* internos e 68,4% dos externos concordam ou concordam totalmente com o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem; 53,2% dos *stakeholders* internos e 67,5% dos externos concordam ou concordam totalmente com a aquisição de competência intercultural; e 44,2% dos *stakeholders* internos e 65,9% dos externos concordam ou concordam totalmente com o desenvolvimento da capacidade de transdisciplinaridade.

Tabela 9 - Graus de concordância/discordância dos *stakeholders* em relação à contribuição da EJ/Sangeli para desenvolvimento de competências vitais (Dimensão 4)

Afirmativas	Tipo de <i>stakeholder</i>	Concordo totalmente	Concordo	Indiferente	Discordo	Discordo totalmente	Total geral
A Empresa Júnior Sant Angeli contribui para:		1	2	3	4	5	
13. aprender a aprender.	Interno	19,07%	25,77%	12,37%	24,74%	18,04%	100,00%
	Externo	10,84%	55,42%	7,23%	14,46%	12,05%	100,00%
	Total	16,61%	34,66%	10,83%	21,66%	16,25%	100,00%
14. estimular a criatividade.	Interno	22,83%	26,09%	11,41%	15,22%	24,46%	100,00%
	Externo	18,42%	50,00%	3,95%	21,05%	6,58%	100,00%
	Total	21,54%	33,08%	9,23%	16,92%	19,23%	100,00%
15. aprender a operar de forma intercultural.	Interno	18,09%	35,11%	11,17%	17,02%	18,62%	100,00%
	Externo	12,50%	55,00%	11,25%	15,00%	6,25%	100,00%
	Total	16,42%	41,04%	11,19%	16,42%	14,93%	100,00%
16. estimular a entender múltiplas disciplinas.	Interno	16,08%	28,14%	18,09%	20,10%	17,59%	100,00%
	Externo	12,20%	53,66%	7,32%	14,63%	12,20%	100,00%
	Total	14,95%	35,59%	14,95%	18,51%	16,01%	100,00%

A Tabela 10 demonstra, através da média de avaliação de cada assertiva da Dimensão 4, que as quatro assertivas apresentaram nível de concordância abaixo de 50% e também altos níveis de discordância.

Tabela 10 - Média de avaliação da Dimensão 4

Assertiva	Avaliação (%)			
	Stakeholder	Concordância	Indiferente	Discordância
<b>A Empresa Júnior Sant Angeli contribui para:</b>				
13. aprender a aprender.	Interno	44,84	12,37	42,78
	Externo	66,26	7,23	26,51
14. estimular a criatividade.	Interno	48,92	11,41	39,68
	Externo	68,42	3,95	27,63
15. aprender a operar de forma intercultural.	Interno	53,2	11,17	35,64
	Externo	67,5	11,25	21,25
16. estimular a entender múltiplas disciplinas.	Interno	44,22	18,09	37,69
	Externo	65,86	7,32	26,83

Sabe-se que o aprendizado de conhecimentos intelectuais não se restringe às salas de aulas, visto que o espaço de trabalho da EJ/Sangeli também colabora nesse processo, por isso é fundamental propiciar esse ambiente criativo no qual o aluno possa ser coautor a “aprender a aprender” e enfrentar os desafios impostos pelo mercado de trabalho.

Lautenschlager (2008), afirma em sua pesquisa que um dos principais motivos que levam os discentes à procurarem uma EJ é a possibilidade de compreender a prática da teoria ministrada em sala de aula e uma das principais vantagens apontadas por seus respondentes foi a capacidade de aprender a aprender.

Dessa forma, se a EJ/Sangeli desenvolver uma das principais competências desse grupo – aprender a aprender – as demais asserções entrarão em equilíbrio proporcionando ao estudante a possibilidade de aplicação prática de conhecimentos teóricos determinadas pela Brasil Júnior (2015).

Portanto, interpretar e compreender o ambiente no qual o aluno se encontra, articular diferentes conhecimentos que serão necessários para sua sustentabilidade profissional, utilizando assim, de conhecimentos e situações, em novos contextos, é estimular a sua capacidade proativa gerando resultados eficazes.

A Tabela 11 mostra a média geral das avaliações. Em geral, os níveis de concordância nas quatro dimensões, em especial 3 e 4, carecem de intervenção pela EJ/Sangeli. Os *stakeholders* internos foram mais críticos com relação às competências.

Tabela 11 - Avaliação média geral das dimensões

<b>Assertiva</b>	<b>Avaliação (%)</b>			
<b>A Empresa Júnior Sant Angeli contribui para:</b>	<b>Stakeholder</b>	<b>Concordância</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Discordância</b>
Dimensão 1: Competências Decisórias	Interno	59,07	11,67	29,27
	Externo	67,45	6,83	25,72
	Geral	63,26	9,25	27,50
Dimensão 2: Competências interpessoais	Interno	60,09	12,54	27,38
	Externo	75,84	6,38	17,78
	Geral	67,96	9,46	22,58
Dimensão 3: Competências Informacionais	Interno	47,41	18,97	33,63
	Externo	60,39	10,04	29,57
	Geral	53,90	14,50	31,60
Dimensão 4: Competências Vitais	Interno	47,80	13,26	38,95
	Externo	67,01	7,44	25,56
	Geral	57,40	10,35	32,25
<b>Média Geral</b>	<b>Interno</b>	<b>53,59</b>	<b>14,11</b>	<b>32,31</b>
	<b>Externo</b>	<b>67,67</b>	<b>7,67</b>	<b>24,66</b>
	<b>Geral</b>	<b>60,63</b>	<b>10,89</b>	<b>28,48</b>

Ainda na Tabela 11, pode-se verificar quanto ao grau de percepção dos *stakeholders*, a média geral das dimensões aponta que há 60% de concordância quanto ao desenvolvimento das competências. Por esta ótica, isto é um ponto positivo para a EJ/Sangeli, pois demonstra que suas estratégias estão sendo bem desempenhadas.

Isto vai de encontro com o que foi discutido sobre a EJ/Sangeli nos capítulos anteriores. Percebe-se a efetividade de suas estratégias, pois tem formado alunos empreendedores; empresas foram pré-incubadas e incubadas; são criadas *startups* e empresas tradicionais (MEI, micro e pequenas).

Em um período de recessão da economia torna-se uma opção interessante. Araújo (2005) afirma que a primeira EJ surgiu em um período recessivo como parte de um projeto para incrementar a criação de novas empresas e renovar a economia.

Quanto aos impactos verifica-se que a EJ/Sangeli tem contribuído de várias formas, com a responsabilidade social; criação de novas frentes de trabalho; novos serviços; Inclusão social; geração de novos empregos e novas profissões e colocação de mão de obra qualificada no mercado bem como apresentado no capítulo anterior.

#### 4.5 RESULTADOS DO TESTE *MANN-WHITNEY*

De maneira geral, o grau de concordância dos *stakeholders* externos com o desenvolvimento de competências, em todos os grupos de competências, parece ser maior que o dos *stakeholders* internos.

Para verificar se havia diferença entre os graus de concordância dos *stakeholders* internos e externos utilizou-se o teste não paramétrico *U de Mann-Whitney*.

Na Tabela 12, os resultados do teste de *Mann-Whitney* indicam não haver diferenças estatisticamente significativas entre as percepções dos *stakeholders* internos e externos quanto ao desenvolvimento de competências.

Tabela 12 - Resultados do teste de *Mann-Whitney* utilizado para verificar diferenças entre as percepções dos *stakeholders*

Afirmativas	U	p
<b>A Empresa Júnior Sant Angeli contribui para o aluno</b>		
1. desenvolver a competência de tomada de decisão.	1665,00	0,700
2. pensar e propor soluções.	1619,00	0,525
3. produzir resultados desejados.	1706,00	0,872
4. formar competências empreendedoras.	1608,50	0,479
5. desenvolver a capacidade de negociação.	1575,50	0,587
6. desenvolver o perfil de liderança.	1620,00	0,691
7. estimular a inteligência social.	1590,50	0,424
8. proporcionar o trabalho em equipe.	1573,00	0,375
9. estimular a alfabetização de mídias.	1688,50	0,797
10. desenvolver a capacidade de raciocínio.	1706,00	0,874
11. aprender a avaliar criticamente.	1583,00	0,549
12. aprender a filtrar informações.	1558,50	0,335
13. aprender a aprender.	1635,00	0,583
14. estimular a criatividade.	1691,00	0,806
15. aprender a operar de forma intercultural.	1659,00	0,673
16. estimular a entender múltiplas disciplinas.	1706,00	0,872

## CONSIDERAÇÕES

O mercado de trabalho está cercado de incertezas relacionadas ao contexto global e exigências, o que se faz necessário buscar constantemente atualizações no ambiente interno das empresas que por sua vez exigem cada vez mais de seus colaboradores.

Neste sentido de perceber o mercado e capacitar seu capital intelectual na busca constante de atualização, esta pesquisa teve por finalidade “Avaliar a Empresa Júnior Sant Angeli, sob a ótica dos seus *stakeholders*, quanto a sua contribuição para desenvolvimento de competências necessárias à colocação efetiva no mercado de trabalho de seus alunos e egressos do curso de Administração”

Esta nova percepção a que chegou esta pesquisa, corrobora no direcionamento da aplicação de suas estratégias, uma vez em que estes novos profissionais estarão enfrentando este mercado extremamente competitivo.

É interessante analisar que organizações não são formadas somente de equipamentos e prédios, mas principalmente por colaboradores que trabalham em prol de um objetivo comum que é o sucesso organizacional, necessitando para isso de um alinhamento das competências do capital humano para gerar as competências organizacionais. E neste ambiente organizacional consiste tudo o que está ligado diretamente a empresa, formada por grupos de interesse (*stakeholders*) que atuam tanto no ambiente interno como no externo, cujas cognições são relevantes já que há necessidade de ocorrer uma interação entre os atributos ambientais, objetivos e percepções dos gestores, base da conceituação teórica.

Com a revisão de literatura e por meio da aplicação da metodologia, respondeu-se plenamente à questão da real contribuição da EJ/Sant Angeli para a colocação efetiva de seus alunos no mercado de trabalho.

Na introdução do presente trabalho encontram-se os três objetivos específicos, que se fizeram necessários a ser seguidos para atingir o objetivo geral. O primeiro objetivo específico foi concretizado no capítulo 3, quando se contextualizou sobre os processos que permitem não somente preparar para os desafios atuais do trabalho, como conhecer diversas oportunidades existentes.

O capítulo 3 também aborda o segundo objetivo que buscou descrever estratégias utilizadas pela EJ/Sangeli para inserir seus alunos e egressos no mercado

de trabalho, as quais são realizadas através na incubadora Sant Angeli, por meio de parcerias e ações internas e externas.

O terceiro objetivo específico foi de verificar efetividade das estratégias praticadas pela EJ/Sangeli e seus impactos aos alunos e egressos no mercado de trabalho o qual foi alcançado no capítulo 4 quando do tratamento estatístico dos dados, através da prova *U de Mann-Whitney* para o estabelecimento dos aspectos coincidentes e não-coincidentes dos *stakeholders* internos e externos e, por meio da discussão de suas ações confrontando com os resultados desta pesquisa.

O objetivo geral foi alcançado em sua plenitude, pois além de serem avaliadas contribuições da EJ/Sangeli, aplicou-se pela primeira vez estudo de caso nesta organização, o qual no tocante ao ineditismo e por meio da coincidência de cognição entre o ambiente interno e externo das organizações confrontou-se diversas percepções.

A respeito do MEJ, percebeu-se que hoje está cada vez mais fortalecido e em expansão, pelo fato do compartilhamento de uma mesma visão ao invés de trabalhar com a visão de um único indivíduo formando, por meio do ambiente acadêmico, empreendedores comprometidos e capazes de transformação com a visão de ser o principal movimento de empreendedorismo universitário do país e potencializar a capacidade de gerar resultados e impactos através da articulação dos seus agentes.

Pode-se verificar durante toda a pesquisa, que os trabalhos voltados à temática Empresa Júnior estão voltados para o empreendedorismo, diretamente ligados à missão da Brasil Júnior. Esse sentimento de “dono” é muito rico seja para empreender, seja em carreira corporativa ou pública. No fato de não se sentir parte de uma instituição maior, mas sentir-se dono de um pedaço, o resultado é uma diferença marcante e qualquer pessoa com esse perfil se beneficia no fim das contas no mercado de trabalho.

De um lado, estão os estudantes que procuram um primeiro emprego ou estágio. De outro, estão empresas, que pedem experiência, sólida formação e uma série de outras características. A concorrência cada vez mais acirrada exige que esses jovens estejam melhor preparados. Só cursar uma boa universidade e ter idiomas já não é suficiente para conquistar o primeiro emprego.

O estágio é bom, mas o discente pode se engajar na EJ desde muito cedo, ao mesmo tempo em que desenvolve outras atividades curriculares. Essa *expertise* empreendedora torna-se muito interessante inclusive ao Brasil, que carece de

pessoas com essa competência que enxerguem o problema e ao invés de reclamar, estão dispostos a fazer parte da solução.

Ao ingressar em uma atividade como essa, o estudante tem a oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos na universidade, desenvolvendo projetos para organizações que contratam os serviços dessas empresas juniores. Nelas, o aluno tem a chance de entender como uma organização funciona, desenvolver habilidades técnicas e outras características que são fundamentais para o amadurecimento deste profissional, de forma a diferenciar o universitário no mercado de trabalho visto que ele, independentemente de estar na sua área de formação, consegue aprender boa parte do que é vivência empresarial.

A EJ/Sangeli tem propiciado esse ambiente através de estratégias diversificadas de acordo com o que foi apontado em seu *portfólio* de serviços nessa dissertação, necessitando rever as estratégias voltadas para o desenvolvimento das competências empreendedoras, para alavancá-las e, assim, continuar compartilhando da mesma visão da Brasil Júnior.

Como sugestões para trabalhos futuros, no decorrer da pesquisa verificou-se necessidade referentes a:

- Elaboração de planejamento estratégico da EJ/Sangeli que mensure a criação do capital intelectual que atenda ao perfil desejado do egresso estipulado no PPC do Curso;
- Estabelecer a influência do planejamento estratégico na elevação do valor da organização no mercado em relação aos seus concorrentes;
- Comparar diferentes modalidades de operacionalização dos componentes curriculares em relação à EJ/Sangeli, direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados inerentes ao perfil do formando;
- Analisar a interação e a contribuição da Incubadora Sant Angeli para o desenvolvimento dos discentes atuantes na EJ/Sangeli.

## REFERÊNCIAS

- ACKERMANN, Kátia. **Mercado de trabalho invisível**: a articulação entre o trabalho no mercado informal, o emprego e o desemprego na trajetória de trabalhadores. Universidade de São Paulo. 174 pg. São Paulo, 2007.
- ALEXANDER, C. S.; MIESING, P.; PARSONS, A. L. **How important are stakeholder relationships?** State University of New York at Albany, 2005. Disponível em <<http://www.albany.edu>> Acesso em: 10 abril 2016.
- ALVES, Tales Picchi. **A Relevância econômica da garantia de emprego**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Direito da USP. São Paulo, 2012.
- ARAÚJO, Antônio de P. **Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas**: um estudo empírico. Universidade de São Paulo: SP, 2011.
- ARAÚJO, Luiz Carlos de. **Proposta para implantação de uma empresa júnior**. Cariacica: Es, 2005.
- ARONI, F. **Carreira**: visão acadêmica e práticas do mercado de trabalho relatadas pela publicação Guia Você S/A Exame “As melhores empresas para você trabalhar”. 2011. 129f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- BARUCH, Y. **Transforming careers**: from linear to multidirecional career paths: Organizational and Individual Perspectives Career Development International. v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Cognitive maps and organizational research**: exploring methodological issues. *Estud. psicol. (Natal)*, Natal, v.7, 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2002000300008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: mar 2016.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra. **Gestão Estratégica de Carreiras**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; LEITE, Nildes Pitombo (Org.). *Gestão de Pessoas: perspectivas e estratégias*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL JUNIOR, Confederação Brasileira de Empresas Juniores. In: **Conhecendo o MEJ**. 2015. Disponível em <<http://docplayer.com.br/7445697-Conhecendo-o-mej-livro-i.html>> Versão 2.4 Acesso em: nov 2015.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares dos Cursos de Administração**. Resolução n. 4 de 13/07/2005. Brasília, DF, 2005.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm)> Acesso em 10 abr 2016.
- BOSQUETTI, Marcos Abílio. **Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional**: um estudo internacional de multicascos. São Paulo, 2009.



CARBONE, P. P. et. al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2006.

CAVALCANTE, Tristão Sócrates Baptista. **Um modelo de priorização de capacitação do capital humano baseado no aprendizado organizacional**. 2007. 207f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CAVANAGH, G. F.; MCGOVERN, A.F. **Ethical Dilemmas in the Modern Corporation**. Prentice Hall: Englewoof Cliffs, 1988.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades Empresa Júnior Sant Angeli**. Manaus: Escola de Humanas e Sociais, 2015.

\_\_\_\_\_. **Programa Incubadora Sant Angeli**. Edital nº 01/2015 – Pré-Incubação. Manaus, 11 de maio de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. Fundamentos Básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CLARKSON, M. B. E. **A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluation Corporate Social Performance**. In: Academy of Management Review.V. 20, n. 1, jan.1995, p. 92-117.

COLLINS, Mary Hair et al. **The Older-Worker – Younger- Supervisor Dyad: A Test of the Reverse Pygmalion Effect**. Human Resource Development Quarterly. n. 1, v. 20, p. 21-41, 2009.

CORDEIRO, Helena Talita Dante. **Perfis de carreira da geração Y**. São Paulo, 2012. 184 p. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 2012.

COSTA, Ana Maria Paulo dos Santos. **Estudo sobre a aplicação das ferramentas de marketing na atração de talentos em gestão de pessoas**. 130 p. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.

CUNHA, Miriam Vieira. **O profissional da informação e mercado de trabalho**. Informação & Sociedade. V. 10, n. 1, 2001. Disponível em: <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/viewFile/347/269>  
Acesso em: mar 2016

DANCEY P.C.; Reidy J.; **Estatística sem matemática para psicólogos**. Artmed: 2006.

DESAULNIERS, Julieta. **Formação, competência e cidadania**. In: Educação e Sociedade. Campinas, n.60, 1997. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2012/EPQ/Tema%2007 /2012\\_EPQ357.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/EPQ/Tema%2007 /2012_EPQ357.pdf)> Acesso em mar 2016.

DIAS, T. R. F. V. et al. **Características Comportamentais Empreendedoras Relevantes e Comuns: Um Estudo com os Alunos Membros de Duas Empresas Juniores**. In: XIII SEMEAD Seminários de Administração FEA/USP, São Paulo. XIII SEMEAD - Sustentabilidade Ambiental nas Organizações, 2010.

DOMENICO, Silvia Marcia Russi de. **Valores Relativos à Competição Organizacional e Interações entre Stakeholders**. São Paulo, 2007.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, implications**. *Academy of Management Review*, v.20, n.1, 1995.

DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras na empresa contemporânea**. SP: Atlas, 2010.

EMPRESASCNPJ.COM. Disponível em <<http://www.empresascnpj.com>>, acesso em novembro 2016.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2. ed. 2. Tir. Curitiba: Positivo, 2004. p. 1354.

FINEGOLD, David; NOTABARTOLO, Alexis Spencer (2013) 21- century competencies and their impact: **An interdisciplinary literature review. Paper commissioned for the NRC Project on Research on 21st Century Competencies: A Planning Process on behalf of the Hewlett Foundation**. Disponível em: <[http://www7.nationalacademies.org/bota/ Finegold\\_Notabartolo\\_Impact\\_Paper. pdf](http://www7.nationalacademies.org/bota/Finegold_Notabartolo_Impact_Paper.pdf)>. Acesso em nov 2014.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M.T.L. *A gestão de competência e a estratégia organizacional*. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. SP: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Aprendizagem e inovação organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Alinhando estratégia e competências**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44-69, 2004.

\_\_\_\_\_. **Construindo o conceito de competência**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, p. 183-196, 2001.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, M. C. **Formação de professores para a educação profissional e tecnológica: perspectivas históricas**. In: INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Formação de Professores para a Educação Profissional e Tecnológica*. Vol 8. Brasília: INEP/MEC, 2008.

FREDERICK, W.C. et al. **Business and society: corporate strategy, public policy, ethics**. New York: McGraw Hill, 1988.

FREEMAN, R E.; WICKS, A. C; PARMAR, B. **Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”**. *Organization Science*, v.15, n.3, p. 364-369, 2004.

FREITAS, Wesley Ricardo de S.; JABBOUR, Charbel José C.; SANTOS, Fernando César A. **Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations.** Business strategy series, Bingley. v. 12, n. 5, p. 226-234, 2011.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo, Atlas, 2008.

GIUGLIANI, Eduardo. Eduardo. **Modelo de Governança para parques científicos e tecnológicos no Brasil.** 2013. 310 fls. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do conhecimento, Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

GUIMARÃES, C. L.; SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P. **Empresa júnior e incubadora tecnológica: duas facetas de um novo paradigma de interação empresa universidade.** 2002. In: Simpósio de Engenharia de Produção. 2003.

GUIMARÃES, Ricardo Delfino. **As ações sociais de uma fundação privada de ensino superior na perspectiva dos seus stakeholders.** Biguaçu, 2006.

GÜNTHER, H. **Como Elaborar um Questionário** (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Nº 01). Brasília, DF: UnB, Lab. de Psicologia Ambiental, 2003. Disponível em: [www.psiambiental.net/pdf/01Questionario.pdf](http://www.psiambiental.net/pdf/01Questionario.pdf) Acesso em jun 2016

HAIR JR., J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Análise Multivariada de Dados.** 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. H. **Organizações: Estruturas e Processos.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

INSTITUTE FOR THE FUTURE. *Future Work Skills 2020. Paper commissioned for the Apollo Research Institute.* Palo Alto, Califórnia, 2011. Disponível em: <http://www.iff.org/futureworkskills/>. Acesso em nov 2014.

JAMROG, Jay J.; OVERHOLT, Miles H. **Building a strategic HR function: continuing the evolution.** Human resource planning, Chicago. v. 27, n. 1, p. 51-63, 2004.

JARDIM, Fernando Rogério. **Inovação S/A: estudo sobre o perfil dos empreendedores universitários em incubadoras de empresas e empresas juniores.** Tese de doutorado. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2015.

KALER, J. **Differentiating stakeholder theories.** Journal of Business Ethics, v.46, n.1, p.71-87, 2003.

KATZ, R. L. **Skills of an effective administrador.** Harvard Business Review, jan.fev.1955, pp. 33-42.

Kubo, O. & Botomé, S. P. **Ensino-Aprendizagem: uma interação entre dois processos comportamentais Interação,** Curitiba, 5, 123-132, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 2011.

LAUTENSCHLAGER, Flaviana Barcelini. **Percepção dos graduandos sobre o desenvolvimento de competências em uma empresa júnior de psicologia.**

Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina. 110 f. Florianópolis, 2008.

LAWRENCE, Barbara S; TOLBERT, Pamela S. **Organizational demography and individual careers**: structure, norms and outcomes. In: GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury (Eds.). Handbook of Career Studies. Thousand Oaks: Sage, 2007.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2003.

LEMOS, A. H. C.; COSTA, A. M.; VIANA, M. D. A. **Empregabilidade e inserção profissional**: expectativas e valores dos participantes de empresas juniores. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 6, n. 1, p. 91-104, 2012.

LOWRY, R. Subchapter 11a. **The Mann-Whitney** (1999). <http://faculty.vassar.edu/lowry/ch11a.html>, 2007.

LUZ, T. R. da. Telemar-Minas: **competências que marcam a diferença**. 2001. 230 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALVEZZI, S. **Empregabilidade e carreira**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v.2, n.1. 1999.

MARANGONI, F. M. S. **Os profissionais de administração**: entre as competências desenvolvidas nos cursos de graduação e as competências requeridas pelo mundo do trabalho. Universidade de São Paulo. Tese de doutorado. 349 p. São Paulo, 2014.

LAVOR, Vitória. **Vitória Lavor**: depoimento [janeiro. 2017]. Entrevistadora: S. Silva. Manaus: 2017.

MARQUES, Rafaela de Almeida Campos. **Empresa Júnior**: espaço para construção de competências. 2012. 185 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2012. Disponível em <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/11975/1/d.pdf>> Acesso em jan 2017.

MCAFEE, Andrew; BRYNJOLFSSON, Erik. Big Data: **The Management Revolution**. Harvard Business Review. October 2012.

MCCLELLAND, D. **Testing for Competence Rather Than for Intelligence**. American Psychologist, January 1973.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU J. W.; tradução MARCONDES, R. C. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins Publishers, 1973.

MORETTO, L. N, et al. **Empresa Júnior**: Espaço de aprendizagem. Florianópolis: Ed. Gráfica Pallotti, 2004.

NICOLINI, Alexandre. **Qual será o futuro das fábricas de administradores?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 44-54, abr./maio/jun., 2003.

OLIVEIRA, Edson M. **Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil: O emergir de novas estratégias para formação profissional.** Toledo-Pr: Unioeste, 2003.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil: o emergir de novas estratégias para formação profissional.** In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 2005, Curitiba. Anais... Curitiba: UNIFAE, 2005.

OLIVEIRA, Lúcia Barbosa de. **Percepções e estratégias de inserção no trabalho de universitários de Administração.** Faculdade de Economia e Finanças Ibmec, Rio de Janeiro-RJ, Brasil. Revista Brasileira de Orientação Profissional. jan.-jun. 2011, Vol. 12, No. 1, 83-95.

OIVEIRA, Lucia Barbosa de Oliveira, WETZEL, Úrsula. **Rumo ao Mercado de Trabalho: Percepções e Estratégias de Jovens Estudantes de Administração.** II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba: Paraná, 2009.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração.** Catalão: UFG, 2011.

PERRENOUD, Philippe, Thurler, M., Macedo, L., Machado, N., & Alessandrini, C. **As competências para ensinar no século XXI.** A formação dos professores e o desafio da avaliação. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

PERRENOUD, Philippe. **Escola e cidadania: o papel da escola na formação para a democracia.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

PESQUEUX, Y.; DAMAK-AYADI, S. **Stakeholder theory in perspective.** Corporate Governance, v.5, n.2, p.5-22, 2005.

PINTO, M. C. S. **A Economia de Comunhão sob o Olhar da Teoria dos Stakeholders.** Tese de Doutorado. Rio de Janeiro, 2004. 322p.

QUEIRÓZ, J. R.; SOBRINHO, L. V. O.; ALEXANDRE, M. L. O. **Dinâmica empreendedora no processo de formação acadêmica: o papel de empresas juniores.** Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, v. 5, n. 2, 2008.

RÉGNIER, Karla von Dollinger. **O que conta como mérito no processo de pré-seleção de gerentes e executivos no Brasil.** Caderno CRH, Salvador, v. 20, n. 49, p. 57 - 76, jan/abr 2007.

RIBEIRO, M. A. **Carreira: transformação de uma concepção na teoria e na prática.** In: Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira). São Paulo: Vetor, 2009.

ROCHE, J. **A dialética qualificação-competência: estado da questão.** In: TOMASI, A. (Org.) Da qualificação à competência: pensando o século XXI. Campinas: Papirus, 2004. p. 33-50.

ROMANELLI, O. O. **História da educação no Brasil: 1930-1973.** 28 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

SANGALETTI, C.; CARVALHO, G. **Introdução ao Movimento Empresa Júnior**. In: MORETTO NETO, L. et al. (Org.). *Empresa Júnior: espaço de aprendizagem*. Florianópolis: Ed. Pallotti, 2004.

SANTOS, F.C.A. **Potencialidades de mudanças na graduação em Engenharia de Produção geradas pelas diretrizes curriculares**. *Rev. Produção*. V. 13, n. 1, 2003.

SCHUMAN, H., & KALTON, G. (1985). **Survey methods**. Em G. Lindzey & E. Aronson (eds.), *Handbook of social psychology*, 3rd ed., Vol 1, (pp. 635-697). New York: Random House. Disponível em: [www.psiambiental.net/pdf/01Questionario.pdf](http://www.psiambiental.net/pdf/01Questionario.pdf) Acesso em jun 2016

SENGE, Peter. **Além da 5ª disciplina**. HSM Management, São Paulo, n.19 p.18, 2000.

SIEGEL, S. **Estatística não paramétrica para as ciências do comportamento**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1975.

SILVA, João Marcos da Cunha; ARAÚJO JÚNIOR, Luciano Queiroz de; QUEIROZ, Fernanda Barbosa Pereira. **Análise do perfil empreendedor das empresas juniores do estado do Rio Grande do Norte**. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Fortaleza, CE, Brasil, 2015.

STONER, J. A; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: PHB, 1985.

UBEDA, C. L. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**: um estudo de caso. São Carlos, 2003, 117 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

Universidade de São Paulo. Sistema Integrado de Bibliotecas da USP. **Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP**: parte I (ABNT) / Sistema Integrado de Bibliotecas da USP; Vânia Martins Bueno de Oliveira Funaro, coordenadora; Vânia Martins Bueno de Oliveira Funaro... [et al.]. --3.ed. rev. ampl. mod. São Paulo: SIBiUSP, 2016. 100p.: il. (Cadernos de estudos; 9)

WHETTEN, D. A.; RANDS, G.; GODFREY, P. **What Are the Responsibilities to Society?** In: Pettingrew, A.; Thomas, H.; Whitting, R. *Handbook of Strategy and Management*. Londres: Sage, 2002.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Objetivo Competência**: Por uma nova lógica. São Paulo. Atlas, 2008.

ZOUAIN, D. M. **Parques tecnológicos: propondo um modelo conceitual para regiões urbanas**: O parque tecnológico de São Paulo. 2003. Tese (Doutorado) - Instituto de Pesquisas Energéticas e nucleares-UNP, São Paulo, 2003.

## APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido						
<p>Prezado(a)!</p> <p>Este questionário destina-se ao recolhimento de dados para a realização de um trabalho de investigação no âmbito de uma Dissertação do Curso de Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas, que tem como tema: "A importância da Empresa Júnior Sant Angeli, sob a perspectiva dos seus <i>stakeholders</i>, para desenvolvimento de competências necessárias no mercado de trabalho".</p> <p>O questionário é anônimo, ou seja, os dados coletados são confidenciais e de uso exclusivo acadêmico. Todas as informações recolhidas serão compiladas para tratamento estatístico, sendo utilizadas, ressaltado, somente para a realização deste trabalho de investigação.</p> <p><b>INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO:</b> As questões foram formuladas para você assinalar a resposta que melhor expressa sua percepção ou opinião pessoal de acordo com o seu grau de concordância.</p> <p>Antes de assinalar a questão, é importante ler atentamente todas as questões e responder espontaneamente e com sinceridade. Para o êxito desse trabalho, solicito a sua valiosa colaboração no sentido do preenchimento integral do Questionário.</p> <p>Agradeço antecipadamente a todos pela colaboração e disponibilidade na construção deste trabalho.</p>						
<b>LEGENDA:</b> 1 = concordo totalmente; 2 = concordo; 3 = indiferente; 4 = discordo; 5 = discordo totalmente.						
QUESTIONÁRIO ALUNO – EMPRESA						
Asserção	Dimensão Pesquisada	1	2	3	4	5
Dimensão 1: <b>COMPETÊNCIAS DECISÓRIAS</b>						
1.1	A EJ proporciona a tomada de decisão					
1.2	A EJ estimula a pensar e propor soluções					
1.3	Na EJ os alunos produzem resultados desejados					
1.4	A EJ forma competências empreendedoras					
Dimensão 2: <b>COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS</b>						
2.1	A EJ desenvolve nos alunos a capacidade de negociação					
2.2	A EJ desenvolve nos alunos o perfil de liderança					
2.3	A EJ estimula a inteligência social					
2.4	A EJ proporciona o trabalho em equipe					
Dimensão 3: <b>COMPETÊNCIAS INFORMACIONAIS</b>						
3.1	A EJ estimula a alfabetização de mídias					
3.2	A EJ desenvolve nos alunos a capacidade de raciocínio					
3.3	Na EJ aprende-se a avaliar criticamente					
3.4	Na EJ aprende-se a filtrar informações					
Dimensão 4: <b>COMPETÊNCIAS VITAIS</b>						
4.1	Na EJ aprende-se a aprender					
4.2	A EJ estimula a criatividade					
4.3	Na EJ aprende-se a operar de forma intercultural					
4.4	A EJ estimula a entender múltiplas disciplinas					

## ANEXO I - LEI Nº 13.267, DE 6.4.2016



# Presidência da República

## Casa Civil

Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 13.267, DE 6 DE ABRIL DE 2016.

Mensagem de veto

Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior.

**A PRESIDENTA DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior.

Art. 2º Considera-se empresa júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

§ 1º A empresa júnior será inscrita como associação civil no Registro Civil das Pessoas Jurídicas e no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica.

§ 2º A empresa júnior vincular-se-á a instituição de ensino superior e desenvolverá atividades relacionadas ao campo de abrangência de pelo menos um curso de graduação indicado no estatuto da empresa júnior, nos termos do estatuto ou do regimento interno da instituição de ensino superior, vedada qualquer forma de ligação partidária.

Art. 3º Poderão integrar a empresa júnior estudantes regularmente matriculados na instituição de ensino superior e no curso de graduação a que a entidade seja vinculada, desde que manifestem interesse, observados os procedimentos estabelecidos no estatuto.

§ 1º (VETADO).

§ 2º Os estudantes matriculados em curso de graduação e associados à respectiva empresa júnior exercem trabalho voluntário, nos termos da Lei nº 9.608, de 18 de fevereiro de 1998.

Art. 4º A empresa júnior somente poderá desenvolver atividades que atendam a pelo menos uma das seguintes condições:

- I - relacionem-se aos conteúdos programáticos do curso de graduação ou dos cursos de graduação a que se vinculem;
- II - constituam atribuição da categoria profissional correspondente à formação superior dos estudantes associados à entidade.

§ 1º As atividades desenvolvidas pela empresa júnior deverão ser orientadas e supervisionadas por professores e profissionais especializados, e a empresa, desde que devidamente reconhecida nos termos do art. 9º, terá gestão autônoma em relação à direção da faculdade, ao centro acadêmico e a qualquer outra entidade acadêmica.

§ 2º A empresa júnior poderá cobrar pela elaboração de produtos e pela prestação de serviços independentemente de autorização do conselho profissional regulamentador de sua área de atuação profissional, ainda que esse seja regido por legislação específica, desde que essas atividades sejam



acompanhadas por professores orientadores da instituição de ensino superior ou supervisionadas por profissionais habilitados.

Art. 5º A empresa júnior, cujos fins são educacionais e não lucrativos, terá, além de outros específicos, os seguintes objetivos:

- I - proporcionar a seus membros as condições necessárias para a aplicação prática dos conhecimentos teóricos referentes à respectiva área de formação profissional, dando-lhes oportunidade de vivenciar o mercado de trabalho em caráter de formação para o exercício da futura profissão e aguçando-lhes o espírito crítico, analítico e empreendedor;
- II - aperfeiçoar o processo de formação dos profissionais em nível superior;
- III - estimular o espírito empreendedor e promover o desenvolvimento técnico, acadêmico, pessoal e profissional de seus membros associados por meio de contato direto com a realidade do mercado de trabalho, desenvolvendo atividades de consultoria e de assessoria a empresários e empreendedores, com a orientação de professores e profissionais especializados;
- IV - melhorar as condições de aprendizado em nível superior, mediante a aplicação da teoria dada em sala de aula na prática do mercado de trabalho no âmbito dessa atividade de extensão;
- V - proporcionar aos estudantes a preparação e a valorização profissionais por meio da adequada assistência de professores e especialistas;
- VI - intensificar o relacionamento entre as instituições de ensino superior e o meio empresarial;
- VII - promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade ao mesmo tempo em que fomenta o empreendedorismo de seus associados.

Art. 6º Para atingir seus objetivos, caberá à empresa júnior:

- I - promover o recrutamento, a seleção e o aperfeiçoamento de seu pessoal com base em critérios técnicos;
- II - realizar estudos e elaborar diagnósticos e relatórios sobre assuntos específicos inseridos em sua área de atuação;
- III - assessorar a implantação das soluções indicadas para os problemas diagnosticados;
- IV - promover o treinamento, a capacitação e o aprimoramento de graduandos em suas áreas de atuação;
- V - buscar a capacitação contínua nas atividades de gerenciamento e desenvolvimento de projetos;
- VI - desenvolver projetos, pesquisas e estudos, em nível de consultoria, assessoramento, planejamento e desenvolvimento, elevando o grau de qualificação dos futuros profissionais e colaborando, assim, para aproximar o ensino superior da realidade do mercado de trabalho;
- VII - fomentar, na instituição a que seja vinculada, cultura voltada para o estímulo ao surgimento de empreendedores, com base em política de desenvolvimento econômico sustentável;
- VIII - promover e difundir o conhecimento por meio de intercâmbio com outras associações, no Brasil e no exterior.

Art. 7º É vedado à empresa júnior:

- I - captar recursos financeiros para seus integrantes por intermédio da realização de seus projetos ou de qualquer outra atividade;
- II - propagar qualquer forma de ideologia ou pensamento político-partidário.

§ 1º A renda obtida com os projetos e serviços prestados pela empresa júnior deverá ser revertida exclusivamente para o incremento das atividades-fim da empresa.

§ 2º É permitida a contratação de empresa júnior por partidos políticos para a prestação de serviços de consultoria e de publicidade.

Art. 8º A empresa júnior deverá comprometer-se a:

- I - exercer suas atividades em regime de livre e leal concorrência;
- II - exercer suas atividades segundo a legislação específica aplicável a sua área de atuação e segundo os acordos e as convenções da categoria profissional correspondente;
- III - promover, com outras empresas juniores, o intercâmbio de informações de natureza comercial, profissional e técnica sobre estrutura e projetos;
- IV - cuidar para que não se faça publicidade ou propaganda comparativa, por qualquer meio de divulgação, que deprecie, desabone ou desacredite a concorrência;
- V - integrar os novos membros por meio de política previamente definida, com períodos destinados à qualificação e à avaliação;

VI - captar clientela com base na qualidade dos serviços e na competitividade dos preços, vedado o aliciamento ou o desvio desleal de clientes da concorrência, bem como o pagamento de comissões e outras benesses a quem os promova.

Art. 9º O reconhecimento de empresa júnior por instituição de ensino superior dar-se-á conforme as normas internas dessa instituição e nos termos deste artigo.

§ 1º Competirá ao órgão colegiado da unidade de ensino da instituição de ensino superior a aprovação do plano acadêmico da empresa júnior, cuja elaboração deverá contar com a participação do professor orientador e dos estudantes envolvidos na iniciativa júnior.

§ 2º O plano acadêmico indicará, entre outros, os seguintes aspectos educacionais e estruturais da empresa júnior e da instituição de ensino superior:

I - reconhecimento da carga horária dedicada pelo professor orientador;

II - suporte institucional, técnico e material necessário ao início das atividades da empresa júnior.

§ 3º A instituição de ensino superior é autorizada a ceder espaço físico a título gratuito, dentro da própria instituição, que servirá de sede para as atividades de assessoria e consultoria geridas pelos estudantes empresários juniores.

§ 4º As atividades da empresa júnior serão inseridas no conteúdo acadêmico da instituição de ensino superior preferencialmente como atividade de extensão.

§ 5º Competirá ao órgão colegiado da instituição de ensino superior criar normas para disciplinar sua relação com a empresa júnior, assegurada a participação de representantes das empresas juniores na elaboração desse regramento.

Art. 10. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 6 de abril de 2016; 195º da Independência e 128º da República.

DILMA ROUSSEFF

*Nelson Barbosa*

*Aloizio Mercadante*

## **ANEXO II – DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

### **CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

#### **RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005. (\*)**

Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.

**O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação**, no uso de suas atribuições legais, com fundamento no art. 9º, § 2º, alínea “c”, da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, com a redação dada pela Lei nº 9.131, de 25 de novembro de 1995, tendo em vista as diretrizes e os princípios fixados pelos Pareceres CNE/CES nos 776/97 e 583/2001, bem como considerando o que consta dos Pareceres CNE/CES nos 67/2003; 134/2003, 210/2004 e 23/2005, homologados pelo Senhor Ministro de Estado da Educação, respectivamente, em 2/6/2003, 9/9/2003, 24/9/2004 e 3/6/2005, resolve:

Art. 1º A presente Resolução institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, a serem observadas pelas Instituições de Ensino Superior em sua organização curricular.

Art. 2º A organização do curso de que trata esta Resolução se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico.

§ 1º O Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, abrangerá, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais:

I - objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;

II - condições objetivas de oferta e a vocação do curso;

III - cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;

IV - formas de realização da interdisciplinaridade;

V - modos de integração entre teoria e prática;

VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;

VII - modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;

VIII - incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;

IX - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;

X - concepção e composição das atividades complementares; e,

XI - inclusão opcional de trabalho de curso sob as modalidades monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades, centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio.

§ 2º Com base no princípio de educação continuada, as IES poderão incluir no Projeto Pedagógico do curso, o oferecimento de cursos de pós-graduação *lato sensu*, nas respectivas modalidades, de acordo com as efetivas demandas do desempenho profissional.

§ 3º As Linhas de Formação Específicas nas diversas áreas da Administração não constituem uma extensão ao nome do curso, como também não se caracterizam como uma habilitação, devendo as mesmas constar apenas no Projeto Pedagógico.

(\*) Resolução CNE/CES 4/2005. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de julho de 2005, Seção 1, p. 26  
Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve ensejar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Art. 5º Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras e que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Art. 6º A organização curricular do curso de graduação em Administração estabelecerá expressamente as condições para a sua efetiva conclusão e integralização curricular, de acordo com os seguintes regimes acadêmicos que as Instituições de Ensino Superior adotarem: regime seriado anual, regime seriado semestral, sistema de créditos com matrícula por disciplina ou por módulos acadêmicos, com a adoção de pré-requisitos, atendido o disposto nesta Resolução.

Art. 7º O Estágio Curricular Supervisionado é um componente curricular direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados inerentes ao perfil do formando, devendo cada instituição, por seus Colegiados Superiores Acadêmicos, aprovar o correspondente regulamento, com suas diferentes modalidades de operacionalização.

§ 1º O estágio de que trata este artigo poderá ser realizado na própria instituição de ensino, mediante laboratórios que congreguem as diversas ordens práticas correspondentes aos diferentes pensamentos das Ciências da Administração.

§ 2º As atividades de estágio poderão ser reprogramadas e reorientadas de acordo com os resultados teórico-práticos, gradualmente reveladas pelo aluno, até que os responsáveis pelo acompanhamento, supervisão e avaliação do estágio curricular possam considerá-lo concluído, resguardando, como padrão de qualidade, os domínios indispensáveis ao exercício da profissão.

§ 3º Optando a instituição por incluir no currículo do Curso de Graduação em Administração o Estágio Supervisionado de que trata este artigo deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu Conselho Superior Acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação, observado o disposto no parágrafo precedente.

Art. 8º As Atividades Complementares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento, por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, incluindo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade.

Parágrafo único. As Atividades Complementares se constituem componentes curriculares enriquecedores e implementadores do próprio perfil do formando, sem que se confundam com estágio curricular supervisionado.

Art. 9º O Trabalho de Curso é um componente curricular opcional da Instituição que, se o adotar, poderá ser desenvolvido nas modalidades de monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades centrados em áreas teórico-práticas e de formação profissional relacionadas com o curso, na forma disposta em regulamento próprio.

Parágrafo único. Optando a Instituição por incluir no currículo do curso de graduação em Administração o Trabalho de Curso, nas modalidades referidas no *caput* deste artigo, deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu conselho superior acadêmico, contendo, obrigatoriamente, critérios,

procedimentos e mecanismos de avaliação, além das diretrizes técnicas relacionadas com a sua elaboração.

Art. 10. A carga horária mínima dos cursos de graduação será estabelecida em Resolução da Câmara de Educação Superior.

Art. 11. As Diretrizes Curriculares Nacionais desta Resolução deverão ser implantadas pelas Instituições de Educação Superior, obrigatoriamente, no prazo máximo de dois anos, aos alunos ingressantes, a partir da publicação desta.

Parágrafo único. As IES poderão optar pela aplicação das DCN aos demais alunos do período ou ano subsequente à publicação desta.

Art. 12. Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogada a Resolução CFE nº 2, de 4 de outubro de 1993, e a Resolução CNE/CES nº 1, de 2 de fevereiro de 2004.

EDSON DE OLIVEIRA NUNES  
Presidente da Câmara de Educação Superior