



A EMPRESA JÚNIOR E O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: Um Novo Olhar Sobre o Empresário Júnior nas Organizações

MATEUS PINTO DA FONSECA BONFIM
mateus.bonfim3@yahoo.com.br
UNIFESO

MARIA HELENA CARVALHO DA SILVA
mhc06.silva@gmail.com
UNIFESO

JOSÉ ROBERTO DE CASTRO ANDRADE
jrobert.andrade@gmail.com
UNIFESO

Resumo:No atual contexto do mercado de trabalho e suas rápidas mudanças, as organizações necessitam apresentar rápidas respostas para garantirem a sobrevivência e a competitividade. Diferente de antigamente onde a estratégia de competitividade centralizava preço e qualidade, hoje é necessário utilizar de ferramentas de gestão mais eficazes a fim de obter o sucesso. Visto isto, as empresas buscam cada vez mais profissionais qualificados para solucionarem os problemas organizacionais. As universidades são campos de oportunidades aonde as organizações vão à busca do perfil de profissional que elas necessitam. Contudo, os recém-formados não apresentam experiência no campo de trabalho. Uma solução para este empecilho é a participação do estudante numa Empresa Júnior. Neste ambiente acadêmico-empresarial, os estudantes têm a oportunidade de prestar serviços e desenvolver projetos para empresas, ganhando assim a experiência necessária para o mercado de trabalho. Dentro deste contexto, evidenciou-se outro questionamento: quais são as principais competências exigidas dos profissionais pelas organizações? Logo, uma pesquisa foi realizada em empresas no município de Teresópolis/RJ com objetivo de coletar estas informações e analisar se o que uma Empresa Júnior desenvolveu junto a seus colaboradores, atendeu às necessidades exigidas pelo mercado. A partir dos resultados encontrados do

levantamento das competências gerenciais adquiridas pelos alunos durante o período de atuação, foi possível concluir que a Empresa Júnior trouxe grande diferencial na formação profissional.

Palavras Chave: Competências - Empresa Júnior - Gestão de Pessoas - Engenharia -

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o cenário organizacional vem sofrendo mudanças cada vez mais rápidas e profundas, diferenciando-se do século XX, “quando o diferencial competitivo se centralizava na questão de preço e qualidade” (BITENCOURT, 2001, p.18). Este fato é fruto das transformações sociais, econômicas e políticas vivida pela sociedade. Logo, as organizações vêm necessitando de rápidas respostas a essas mudanças, advindo também do aumento da competitividade no mercado.

Apostar em preço e qualidade apenas não garante sucesso de uma empresa. Segundo Brandão e Guimarães (2001), as propostas para a obtenção de vantagem competitiva parecem caminhar em uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências, gestão do capital intelectual objetivando as pessoas, gestão da qualidade e gestão da produção objetivando os processos.

Neste contexto, pode-se observar a preocupação das organizações no que tange a administrar, planejar, programar, gerir, organizar e controlar todos os elementos necessários para o sucesso competitivo. Diante da dinâmica do mercado, as empresas precisam de profissionais altamente capacitados, isto é, que possuam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de solucionar os problemas relativos à gestão de maneira rápida para garantir vantagem competitiva.

As universidades são campos de oportunidades para encontrar essas pessoas qualificadas. Neste contexto acadêmico, os alunos estão aprendendo as ferramentas de gestão, planejamento, estratégias, processos e pessoas. No entanto, o grande problema que surge para os recém-formados é a falta de experiência profissional, um contratempo para as organizações que desejam profissionais que lhe tragam rápidas soluções. Assim, a Empresa Júnior pode ser um diferencial na formação profissional dos alunos que participam deste processo de aprendizagem.

Considera-se que a Empresa Júnior é uma associação civil sem fins lucrativos, formada e gerida por estudantes de ensino superior. De acordo com Lewinski et al. (2009), esta organização é vinculada a uma Instituição de Ensino Superior - IES, normalmente, prestadora de serviços de assessoria ou consultoria, relacionada a pelo menos um curso oferecido pela IES pública ou privada. Neste ambiente acadêmico-empresarial os estudantes têm a oportunidade de prestar serviços e desenvolver projetos para empresas com a supervisão de professores, ganhando assim a experiência necessária para o mercado de trabalho e propiciando para a sociedade serviços de qualidade com baixo preço.

Este estudo completo foi apresentado como monografia de TCC de Graduação em Engenharia de Produção, e, torna-se objetivo deste artigo caracterizar a importância da Empresa Júnior na formação do profissional no que tange o desenvolvimento de competências relacionadas à gestão organizacional. Foi realizado um estudo de caso na Objetivo Empresa Júnior de Consultoria, Empresa Júnior vinculada do Centro de Ciências e Tecnologia (CCT) do UNIFESO, localizada no município de Teresópolis/RJ.

Dentro deste contexto, evidenciou-se outro questionamento: quais eram as principais competências exigidas dos profissionais pelas organizações? Logo, essa pesquisa foi realizada em empresas no município de Teresópolis/RJ com objetivo de coletar essas informações e analisar se a Empresa Júnior desenvolveu as competências em seus participantes que atendiam às necessidades do mercado atual.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A gestão organizacional é um termo que vem ganhando destaque nas últimas décadas devido a sua importância para as empresas. Este trabalho abordará as competências que um profissional precisa desenvolver para ser gestor capaz de atender as necessidades das organizações. Portanto, precisa-se ter um breve entendimento deste conceito. Uma de muitas definições existentes pela literatura é sob a perspectiva de Peter Drucker quando diz que a gestão organizacional é:

“Uma atividade complexa, envolvendo a combinação e a coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, por forma a que se produzam bens ou serviços que sejam simultaneamente procurados e que possam ser oferecidos a um bom preço, tornando ao mesmo tempo agradável e aceitável o ambiente de trabalho de todos os envolvidos. (DRUCKER, 1994 apud MIRANDA, 2012, p. 10)”

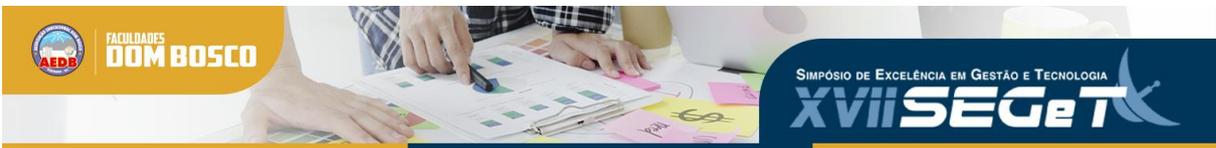
Qualquer negócio, seja de pequeno ou grande porte, antigo ou recém-criado, de varejo ou prestador de serviço necessita da gestão organizacional para se manter no mercado. De acordo com Carvalho (1995), em um contexto de complexidade e incerteza, as organizações, para alcançarem os resultados que almejam, terão que atuar de forma estratégica, direcionando todas as energias e recursos para a realização de seus objetivos e de sua missão. Ainda de acordo com a autora, a gestão surge como resposta aos desafios de uma nova época de mudanças extremamente velozes e de grande magnitude, que aproximam perigosamente o futuro do presente, tomando impossível prever os acontecimentos com antecedência. A análise antecipatória, instrumento do planejamento estratégico, tem-se demonstrado ineficaz na medida em que os fatos atropelam as previsões, forçando as organizações a um processo contínuo de ajustamento, em todas as suas dimensões, aos imperativos da mudança ambiental.

Neste capítulo são apresentados os temas que deram embasamento ao estudo: Desenvolvimento de Competências e a Empresa Júnior. Na seção 2.1, é apresentado o conceito de competência, a origem do termo e quais são as principais competências que trazem o diferencial competitivo a um profissional. A seção 2.2 trata sobre a Empresa Júnior: onde, quando e por qual motivação foi criada. São apresentados a sua estrutura e seu modelo básico de gestão, bem como a importância de seu papel em desenvolver competências dos universitários para o mercado de trabalho. Por fim, a seção 2.3 trata da Matriz Importância-Desempenho, a ferramenta cuja utilidade é analisar, diagnosticar e direcionar ações de melhorias contínuas no desempenho de uma organização.

2.1. COMPETÊNCIAS

O termo competência já é usado há alguns séculos. De acordo com Isambert-Jamati (1997, apud Brandão; Guimarães, 2001, p. 9), no fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída, a alguém ou a alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões. Ainda de acordo com a autora, o conceito veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Com o passar dos séculos, o comportamento da sociedade e do mercado mudou. Como consequência, a interpretação do que era competência foi se alterando aos poucos. Dutra, Fleury e Ruas (2012, apud FERNANDES; SILVA, 2017, p. 50) afirmam que nos anos 70, 80 e 90, a competência já era entendida como o conjunto de qualificações que consente ao indivíduo uma performance superior em uma tarefa ou contexto. Ainda acrescentam que as competências podem ser previstas e estruturadas formando assim um conjunto ideal de qualificações.



Assim, conforme Paiva e Melo (2008, apud VALADÃO JÚNIOR, 2014, p. 669) esse conceito passou a estar relacionado com a mobilização de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências cognitivas/ intelectuais, funcionais, comportamentais, éticas e políticas) por parte do indivíduo na sua ação produtiva.

Por diversos autores a competência é sempre ligada ao comportamento humano e não apenas ao conhecimento técnico. Picchiali (2009) define a competência como características demonstráveis de um indivíduo que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente com a performance: um conjunto de capacidades humanas que justifica uma alta performance. McClelland (1973, apud Picchiali, 2009, p. 242) fala que a competência é pensada como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, o conjunto de capacidades humanas) que justificam a obtenção de uma alta performance.

Assim como foi apresentado por diversos autores, as competências estão no âmbito de conhecimento, habilidade e atitudes (CHA). Sendo assim, alguns autores de forma mais minuciosa caracterizam o que significa cada um destes elementos.

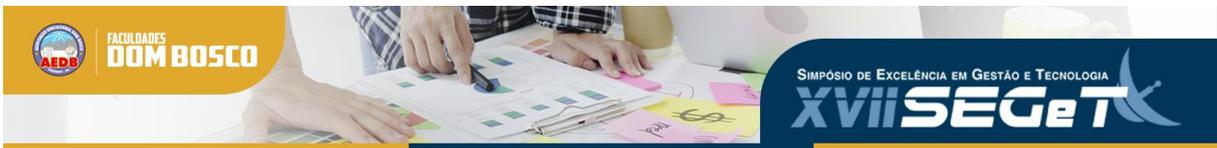
O saber: Refere-se ao conhecimento. Implica questionamentos e esforços voltados à formação que possa agregar valor ao trabalho. Conforme Ruas (1998, apud BITENCOURT, 2001, p. 34), o conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído (conhecimento acerca das ferramentas de qualidade, de sistemas de custos, de segmentação de mercado, de atendimento aos clientes, de sistematização e organização das informações, etc).

O saber fazer: refere-se à habilidade; centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (habilidade para motivar, orientar e liderar uma equipe em torno de metas e objetivos, habilidade para negociar com os clientes, com fornecedores e clientes internos, habilidade para planejar, para avaliar desempenho, etc) (RUAS, 1998, apud BITENCOURT, 2001, p. 35).

O saber agir: refere-se a atitudes. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento realiza-se a união entre o discurso e ação. Deve-se saber agir para se poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades (iniciativa e empreendedorismo, confiabilidade, espírito inovador, flexibilidade para considerar opiniões diferentes das suas, flexibilidade para reconhecer erros, disposição para aprender, persistência, etc.) (RUAS, 1998, apud BITENCOURT, 2001, p. 35).

2.2. EMPRESAS JUNIORES

A necessidade percebida por alunos de colocar os conhecimentos teóricos em prática e desenvolver outras habilidades fundamentais para o ingresso no mercado de trabalho não é de hoje. Os empreendimentos juniores surgiram na França, em 1967, na *L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales*, com objetivo de propiciar a aplicação de conhecimentos para os alunos. Os estudantes, conscientes da necessidade de experiências práticas que complementassem a formação acadêmica, criaram uma associação sem fins lucrativos denominada Junior Enterprise, com o objetivo de complementar a formação teórica adquirida pelos estudantes nos estabelecimentos de ensino superior através de aplicações práticas provenientes do confronto direto com a realidade empresarial. Em 1969, as mais de 20 empresas juniores em plena atividade na França fundaram a *Confédération Nationale des Junior-Enterprises* (CNJE), com os seguintes objetivos: promover e representar o movimento Empresa Júnior na França, com a finalidade de assegurar a qualidade dos estudos realizados



por estas associações (SOUZA, 2002; VALADÃO JÚNIOR, 2014; COELHO; OLIVEIRA, 2017).

O conceito de Empresa Júnior chega também ao Brasil em meados em 1987, com a iniciativa da Câmara de Comércio Franco–Brasileira, com a implantação das duas primeiras empresas juniores, sendo fundadas a Empresa Júnior–FGV e a Júnior FAAP, ambas localizadas respectivamente na Fundação Getúlio Vargas e na Fundação Armando Álvares Penteado. Nos anos 90, já se encontravam instaladas no Brasil sete empresas juniores surgindo então à necessidade de instituir uma Federação que representassem e garantisse a continuidade do movimento, surgindo assim a Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo (NETO, 2004 apud LAGINHA, 2017, p. 02; MACIEL et al., 2007).

Nesse contexto, de acordo com Coelho e Videira (2017), a extensão universitária adquire um papel fundamental na formação acadêmica, tendo em vista o fato de que a práxis no cotidiano e nas problemáticas sociais possui intenso impacto no desenvolvimento de competências de várias naturezas nos espaços de aprendizagem experiencial. Dessa forma, o discente terá a oportunidade de colocar os aprendizados teóricos em prática.

Atualmente o conceito de Empresa Júnior ficou mais definido. Souza (2002, p. 3) traz o entendimento de Empresa Júnior como uma associação civil, sem fins lucrativos, constituída exclusivamente por alunos de graduação de estabelecimentos de ensino superior, que presta serviços e desenvolvem projetos para empresas, entidades e sociedade em geral, nas suas áreas de atuação, sob a supervisão de professores e profissionais especializados. Souza explica que as empresas juniores têm seus próprios estatutos sociais e constituem uma pessoa jurídica independente da instituição de ensino a qual está vinculada, cabendo a sua responsabilidade legal aos alunos que compõem a diretoria executiva e/ou a presidência da empresa. A autonomia das empresas juniores, ou seja, o nível de intervenção da instituição de ensino que as suportam é variável de acordo com as políticas de cada instituição de ensino.

Recentemente a Empresa Júnior foi regularizada no Brasil a partir da lei N° 13.267/2016. Esta lei regulamenta a criação e a organização das Empresas Juniores, seu funcionamento diante das instituições de ensino superior, bem como a definição de sua natureza jurídica e seus objetivos. Em seu Art. 2° caracteriza este tipo de organização como sendo:

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. (Art 2° da lei N° 13.267/2016)

Moretto et al. (2004, apud Lewinski et al, 2009) observam que na Empresa Júnior, a possibilidade do erro é tolerada. O erro não é o resultado desejado, mas é aceito devido à ênfase do aprendizado envolvido nesta prática, diferentemente dos demais empreendimentos. Eles afirmam que o mercado de trabalho não dispõe de tempo e condições para tolerar erros, sendo um mercado competitivo e de alta cobrança, exigindo profissionais com competências diversas que possam agregar valor à sua formação acadêmica.

2.3. MATRIZ IMPORTÂNCIA-DESEMPENHO DE SLACK

Manter a competitividade de uma empresa requer apresentar estratégias assertivas para atender as necessidades de seus clientes. É preciso compreender quais são os fatores que os

consumidores dão como importantes e saber o posicionamento de negócio no que tange ao desempenho a seus concorrentes. De acordo com Bezerra (2017) a importância e o desempenho são vertentes que devem sempre ser estabelecidas antes da tomada de uma decisão importante dentro da empresa.

De acordo com essa perspectiva, Slack (1994, apud Bezerra, 2017, p. 04) utiliza a classificação de importância de critérios de Hill (1994) e incorpora a ela a análise comparativa de desempenho, resultando numa das mais conhecidas ferramentas de priorização: a Matriz Importância-Desempenho. “Esta Matriz é a principal ferramenta de controle da metodologia de Slack, utilizada para avaliar o desempenho de um produto ou de um processo produtivo: Desempenho em relação aos concorrentes x Importância para os clientes.” (BEZERRA, 2017, p. 04).

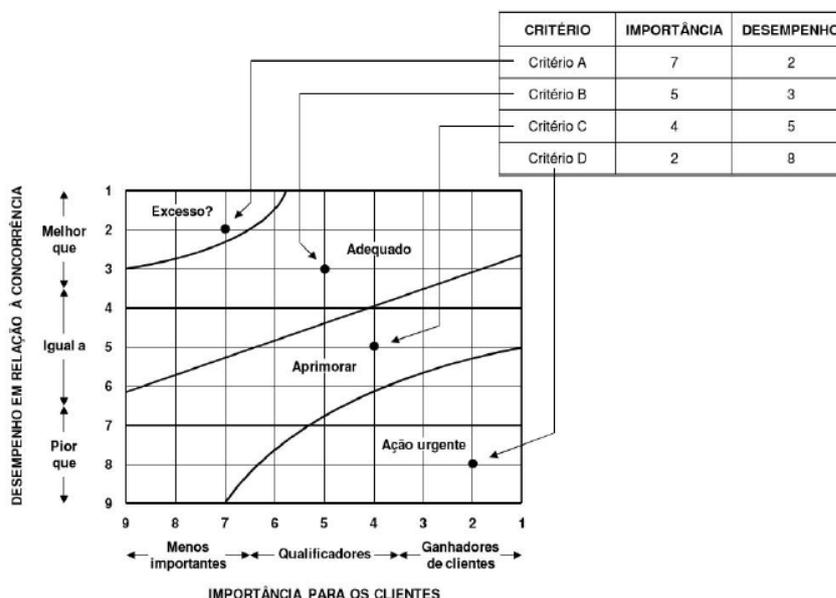
De acordo com Slack (1994, apud Bezerra, 2017, p. 04) foram desenvolvidas duas escalas de nove pontos, uma para a avaliação da importância de cada critério para o cliente, e outra para a avaliação do desempenho de cada critério na empresa, com relação à concorrência, como pode ser observado na Tabela 01. Dessa forma os critérios competitivos são avaliados, e os resultados são marcados na matriz.

Tabela 01– Escala de Importância e Desempenho para avaliação na Matriz de Slack

IMPORTÂNCIA	DESEMPENHO
1 – Extremamente Importante	1 – Extremamente favorável
2 – Muito Importante	2 – Muito Favorável
3 – Importante	3 – Favorável
4 – Importância Mediana	4 – Pouco Favorável
5 – Razoavelmente Importante	5 – Neutro
6 – Pequena Importância	6 – Pouco desfavorável
7 – Mínima Importância	7 – Desfavorável
8 – Importância Irrelevante	8 – Muito Desfavorável
9 – Sem Nenhuma Importância	9 – Extremamente Desfavorável

Fonte: Silva (2006, apud BEZERRA, 2017, p. 05)

Slack (1994, apud Bezerra, 2017, p. 05) criou uma imagem explicativa de como funciona a Matriz Importância-Desempenho, conforme representada na Figura 01.



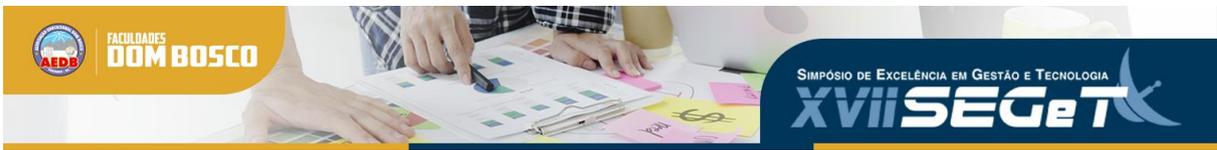


Figura 01 – Explicação da Matriz Importância-Desempenho de Slack

Fonte: Adaptado de Slack (1994, apud BEZERRA, 2017, p. 05)

De acordo com Bezerra (2017), a matriz é dividida em 4 zonas de prioridade que nos permitem interpretar a partir da matriz formada, a situação atual dos critérios analisados dentro da empresa. As zonas possuem os seguintes significados:

- a) **Zona de excesso?** – O ponto de interrogação é importante, demonstra que o “excesso” não é uma constatação, mas algo se averiguar. Se alguns critérios que encontram nesta área, isso mostra que o desempenho alcançado esta talvez além do que o necessário.
- b) **Zona adequada** – Critérios competitivos que se encontram nesta área devem ser considerados satisfatórios, a curto e no médio prazo.
- c) **Zona aprimorar** – Qualquer critério que se encontre nesta área é um candidato a uma melhoria não com uma prioridade extrema, mas sim a médio prazo.
- d) **Zona de ação urgente** – Esta área indica que o desempenho do critério analisado está muito abaixo do esperado, dada a sua importância para o cliente, portanto é necessária uma ação de melhoria urgente.

3. METODOLOGIA

Considerando as diferentes formas metodológicas existentes na literatura, para este trabalho foi selecionada a metodologia Pesquisa-Ação. De acordo com Thiollent (2002), a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

O que se apresenta na execução desta pesquisa foi a participação efetiva do autor como pesquisador no processo de criação da Empresa Júnior, bem como a troca de experiências entre o pesquisador e os membros participantes do estudo. A metodologia deste trabalho foi dividida em duas etapas: entrevista e coleta de dados dos participantes da Objetivo Empresa Júnior de Consultoria, na ocasião vinculada ao Centro Universitário Serra dos Órgãos, e em paralelo realizar o mesmo com as empresas locais.

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que esboçaram o trabalho. Na seção 3.1 são apresentadas as técnicas e ferramentas de coleta e análise de dados utilizadas durante a pesquisa com os empresários juniores. Na seção 3.2 o mesmo método é aplicado, porém voltado para a pesquisa das empresas locais do município de Teresópolis/RJ.

3.1. COLETA DE DADOS DOS EMPRESÁRIOS JUNIORES

A partir da definição da Missão e Visão da empresa, a cofundadora da Objetivo Empresa Júnior, Livia Müller, elencou uma lista de Competências (Tabela 02) importantes para serem desenvolvidas internamente no grupo. “As competências eleitas deveriam fazer parte do grupo de competências individuais dos profissionais atuantes na empresa, sendo consideradas essenciais ao progresso, desenvolvimento e cumprimento das metas e objetivos da organização e deveriam nortear todas as atividades de processos de seleção, avaliação e treinamento e desenvolvimento dos membros” (Müller, 2017).¹

¹ Documento técnico interno da Objetivo Empresa Júnior de Consultoria criado por Livia Müller em 2017.

Tabela 02 – Caracterização das 20 Competências Gerenciais selecionadas para a pesquisa

COMPETÊNCIAS		CONCEITOS
1	Empreendedorismo	Capacidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.
2	Criatividade	Atitude inovadora para solucionar problemas, lidar com falta de recursos, administrar situações imprevistas e praticidade na administração das rotinas.
3	Visão sistêmica	Capacidade de entender o negócio e visualizar como suas ações, atividades e atitudes podem influenciar ou interagir com outras áreas da organização e/ou fornecedores e/ou clientes.
4	Liderança	Capacidade de catalisar as energias de um grupo de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, através de uma relação de parceria com as pessoas, estimulando-lhes o autodesenvolvimento e a auto realização, dentro de um clima de motivação e moral elevados, alinhamento e desenvolvimento de equipes auto gerenciais.
5	Fluência verbal	Capacidade de transmitir e expressar ideias, <i>feedback</i> , rapport, pensamentos, emoções e informações diversas, de modo a garantir que os receptores apreendam os conteúdos em toda a sua plenitude, sem ruídos ou distorções.
6	Planejamento e organização	Capacidade para planejar e organizar as atividades, nas diferentes fases de evolução de uma tarefa, determinando objetivos, procedimentos, prioridades, prazos e utilização adequada de recursos para o atingimento das metas e resultados.
7	Relacionamento com o cliente	Capacidade de entender as necessidades dos clientes criando canal de comunicação favorável, trocando informações e integrando esforços de pessoas/equipes de trabalho, visando o cumprimento de objetivos.
8	Negociação	Capacidade de negociar assuntos diversos com clientes internos/ externos, fornecedores e/ou entidades diversas, visando buscar equilíbrio de interesses entre as partes.
9	Foco no resultado	Habilidade para conduzir os processos de trabalho de forma a alcançar e/ ou superar os resultados pré-estabelecidos.
10	Proatividade	Capacidade em tomar iniciativa diante das situações assumindo responsabilidades na tomada de decisões com o objetivo de concretizar ideias, desenvolver e antecipar soluções.
11	Flexibilidade	Capacidade de se adaptar com facilidade a situações novas e/ou pressões de trabalho. Assimilar rapidamente mudanças de qualquer natureza.
12	Agilidade	Habilidade de ser rápido, veloz, ligeiro no desenvolvimento de uma atividade ou de um pensamento, na solução de problemas ou em sua aplicação.
13	Capacidade de trabalho sob pressão	Capacidade de atender demandas solicitadas no tempo hábil e com qualidade, mantendo níveis satisfatórios de qualidade dos resultados e das relações do trabalho, sem prejuízo para o seu equilíbrio biopsicossocial.
14	Capacidade de análise e síntese	Utilização e aplicação de regras lógicas ao reunir e analisar fatos e dados, bem como a capacidade de síntese e objetividade nas atividades inerentes à sua área de atuação.
15	Atenção concentrada	Avalia a capacidade de atenção e concentração, mantendo o foco nas suas atividades, mesmo quando sob influência de fatores externos.
16	Persistência	Ato de persistir, ter constância, perseverança e determinação para atividade e alcance de metas e resultados.
17	Senso crítico	Capacidade de analisar e criar opinião própria conclusiva a respeito de um determinado assunto, independente do senso comum.
18	Dinamismo	Capacidade de atuar de forma ativa, intensa, diligente em alto grau.
19	Relacionamento interpessoal	Capacidade de expressar e ouvir o outro buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, bem como o sistema de trocas que envolve o contexto e atuar com base no "ganha-ganha".
20	Atenção distribuída	Capacidade de distribuir atenção para mais de um objetivo e ou atividades, simultaneamente.

Fonte: Müller (2017)

Foi desenvolvido um questionário baseado nas 20 competências, sendo cada uma destas analisada com base em uma escala de 1 a 9 fundamentada no modelo da Matriz Importância-Desempenho explicitado no item 2.3, sendo 1 o grau da respectiva competência mais desenvolvida e 9 a menos desenvolvida, conforme ilustrada na Figura 02. O questionário foi aplicado através da ferramenta “Formulários Google”. O link do questionário foi enviado por meio de e-mails e aplicativos de comunicação para facilitar o acesso aos colaboradores.

Competências Desenvolvidas

Esta pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso objetiva avaliar o nível de competências de cada integrante da Objetivo Júnior, de modo a acompanhar a evolução dos indivíduos durante o período de atuação.

*Obrigatório

Nome Completo *

Sua resposta

Empreendedorismo

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Mais desenvolvido Menos desenvolvido

Criatividade

1 2 3 4 5 6 7 8 9

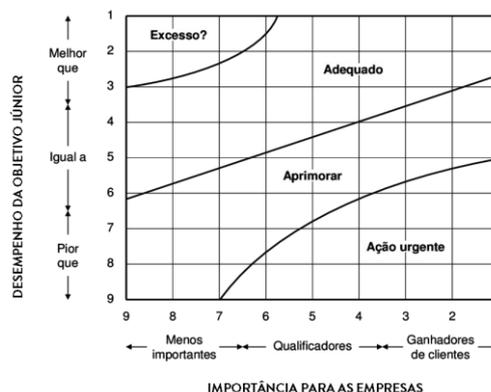
Mais desenvolvido Menos desenvolvido

Figura 02 – Avaliação das competências desenvolvidas na empresa júnior

Fonte: Bonfim (2019)

Ao todo, 20 empresários juniores participaram da pesquisa. Desse grupo, apenas 3 membros faziam parte no mínimo 2 anos naquele momento. O restante do grupo ingressou na Objetivo Júnior neste mesmo ano de 2018 na qual foi realizado a pesquisa. Faziam parte 14 mulheres e 6 homens na faixa etária de 20 a 28 anos e 85% do grupo estava cursando os primeiros períodos da graduação em Engenharia de Produção e Civil. Este último dado é bem relevante, pois demonstra o pouco tempo de contato dos alunos com a universidade e naturalmente com a profissão.

Para esta pesquisa, a primeira escala foi modificada para apresentar os resultados do que as empresas apontam como mais ou menos importantes no nível de competências gerenciais, e a segunda escala aborda o nível de desempenho apresentado por cada participante da Objetivo Empresa Júnior (Figura 03).



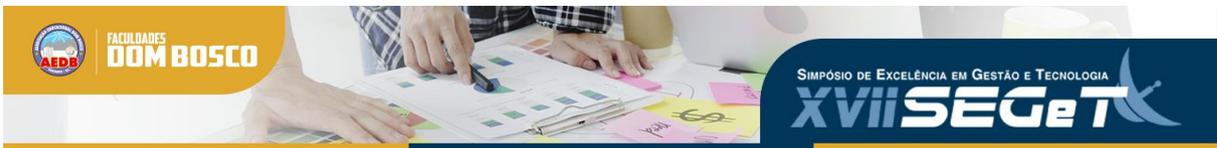


Figura 03 – Caracterização da Matriz Importância-Desempenho, adaptada com base na Importância para as Empresas X Desempenho da Objetivo Júnior

Fonte: Bonfim, adaptado de Slack, 2002 (apud RESEARCHGATE, 2015)

3.2. ENTREVISTA E COLETA DE DADOS DAS EMPRESA LOCAIS

Foi escolhido avaliar empresas do município de Teresópolis, uma vez que é aonde a Objetivo Empresa Júnior estava localizada, buscando caracterizar quais as competências de um profissional na área de gestão. Foram selecionadas duas categorias: Prestação de Serviços e Varejo. Dentro da Prestação de Serviços, foram selecionados três subgrupos, na qual três empresas eram específicas da área de tecnologia, três empresas de contabilidade e outras três empresas de áreas distintas (consultoria, escola e dedetização), totalizando doze empresas entrevistadas (Tabela 03). Foram caracterizadas o porte de cada empresa, como pequena, média ou grande.

Tabela 03 – Caracterização das empresas locais participantes da Pesquisa em Teresópolis,

Área de atividade	Ramo	Empresa
Varejo	Alimentos	Oswaldo & Luci
		Agridoce
		Cia da Saúde
Prestação de Serviços	Tecnologia	Alterdata Software
		Bit Help Soluções em Tecnologia
		Controplan Software
	Contabilidade	M7 Contabilidade Online
		Mapper Assessoria Contábil
		AF Contábil
	Consultoria	Blue Inteligência Empresarial
	Dedetização	Inseti-Serra
	Prestadora de serviço educacional	Colégio de Gente Feliz

Fonte: Bonfim (2019)

Foi criado um questionário semelhante ao da Figura 2, porém com o objetivo de investigar o grau de importância que cada empresa avaliou, sobre cada uma das 20 competências, considerando que 1 correspondia à competência mais importante e 9 a menos importante, novamente fundamentada no modelo da Matriz Importância-Desempenho.

Foi agendado um momento com o representante de cada empresa para a realização da entrevista presencial. A finalidade de fazer aplicação do questionário presencial foi para ter oportunidade de conduzir da melhor forma o entrevistado do que se fosse um questionário online. No momento da entrevista, foi entregue ao empresário a tabela de competências (Tabela 02) e questionava-se sobre as competências mais importantes que um profissional da área de gestão organizacional deveria apresentar.

4. RESULTADO

Foram caracterizados os resultados observados das entrevistas com os colaboradores da empresa júnior e com empresários das empresas locais, bem como as análises de cada competência gerencial na Matriz Importância-Desempenho.

Com base na tabela 04 foi planilhada a média dos resultados dos empresários juniores. A escala de cor é utilizada para facilitar a visualização das respostas, sendo a cor verde representada pelos números de 1 a 3 (mais desenvolvido), amarelo para 4 a 6 (parcialmente desenvolvido) e vermelho para 7 a 9 (menos desenvolvido).

Tabela 04 – Médias das respostas do grau de desenvolvimento de competências dos colaboradores da Objetivo Júnior

Competências	Média Objetivo Júnior
Empreendedorismo	4
Criatividade	3
Visão sistêmica	4
Liderança	4
Fluência verbal	4
Planejamento e organização	3
Relacionamento com o cliente	4
Negociação	4
Foco no resultado	3
Proatividade	3
Flexibilidade	3
Agilidade	3
Capacidade de trabalho sob pressão	4
Capacidade de análise e síntese	3
Atenção concentrada	3
Persistência	3
Senso crítico	3
Dinamismo	3
Relacionamento interpessoal	3
Atenção distribuída	4

Fonte: Bonfim (2019)

Pode-se observar que o grupo de alunos apresentou menor desenvoltura e desempenho em empreendedorismo, visão sistêmica, liderança, fluência verbal, relacionamento com o cliente, negociação, capacidade de trabalho sob pressão e atenção distribuída.

A tabela 05 ilustra as respostas apresentadas pelos empresários locais, considerando as médias das respostas sobre o grau de desenvolvimento de competências gerenciais necessárias para um gestor organizacional na perspectiva do grau de importância para cada competência que um gestor organizacional deve minimamente apresentar. Na tabela 05 estão indicadas, nas 4 primeiras colunas, as médias obtidas de cada grupo de empresas na área de Tecnologia, Contabilidade, Prestação de Serviços e Varejo. Na última coluna é feita a média geral para cada competência analisada. A mesma escala de cor utilizada na Tabela 04 é empregada na Tabela 05.

Tabela 05– Médias das respostas do grau de desenvolvimento de competências gerenciais necessárias, indicadas pelos empresários das empresas locais.

Competências	Média	Média	Média	Média	Média
	Tecnologia	Contabilidade e	Prest. Serviços	Varejo	Total
Empreendedorismo	4	2	3	1	2
Criatividade	4	2	3	2	3
Visão sistêmica	2	1	2	2	2
Liderança	1	1	2	1	1
Fluência verbal	2	2	3	3	3
Planejamento e organização	2	1	1	2	2
Relacionamento com o cliente	3	1	4	2	3

Negociação	2	2	3	2	2
Foco no resultado	1	1	2	2	2
Proatividade	2	1	3	2	2
Flexibilidade	4	1	3	2	3
Agilidade	2	1	4	2	2
Capacidade de trabalho sob pressão	1	3	2	3	2
Capacidade de análise e síntese	3	3	3	3	3
Atenção concentrada	4	2	5	3	4
Persistência	1	2	2	3	2
Senso crítico	3	1	3	3	2
Dinamismo	3	1	3	2	2
Relacionamento interpessoal	2	1	3	1	2
Atenção distribuída	5	2	2	2	3

Fonte: Bonfim (2019)

Finalmente, foi gerada a tabela 06 indicando as médias do grau de desenvolvimento das competências gerenciais apresentadas pelos colaboradores juniores e as médias do grau de importância que as empresas locais atribuem como necessárias a um gestor organizacional.

Tabela 06 – Médias das respostas do grau de desenvolvimento de competências gerenciais necessárias, indicadas pelos empresários das empresas locais.

Nº Gráfico	Competências	Média Objetivo Júnior	Média: Todas empresas
1	Empreendedorismo	4	2
2	Criatividade	3	3
3	Visão sistêmica	4	2
4	Liderança	4	1
5	Fluência verbal	4	3
6	Planejamento e organização	3	2
7	Relacionamento com o cliente	4	3
8	Negociação	4	2
9	Foco no resultado	3	2
10	Proatividade	3	2
11	Flexibilidade	3	3
12	Agilidade	3	2
13	Capacidade de trabalho sob pressão	4	2
14	Capacidade de análise e síntese	3	3
15	Atenção concentrada	3	4
16	Persistência	3	2
17	Senso crítico	3	2
18	Dinamismo	3	2
19	Relacionamento interpessoal	3	2
20	Atenção distribuída	4	3

Fonte: Bonfim (2019)

É possível notar o auto grau de exigência pelos empresários locais em todas as áreas de atuação, Tecnologia, Contabilidade, Prestação de Serviços e Varejo, visto que a única competência que apresenta um grau intermediário de importância (representada na cor amarela) é aquela voltada para a atenção concentrada, 15ª competência da Tabela 06.

A partir das informações geradas, é possível marcar os pontos na matriz importância-desempenho, sendo na linha vertical (Desempenho da Objetivo Júnior) utilizadas as médias da tabela anterior, e na linha horizontal (Importância para as empresas) utilizadas as médias de todas as empresas locais da tabela anterior (Figura 04). O número da marcação representa a competência relacionada na tabela anterior. No que se refere a cor, quando o ponto está em amarelo, significa que está na área “Aprimorar”, quando está na cor verde, significa que está na área “Adequado”.

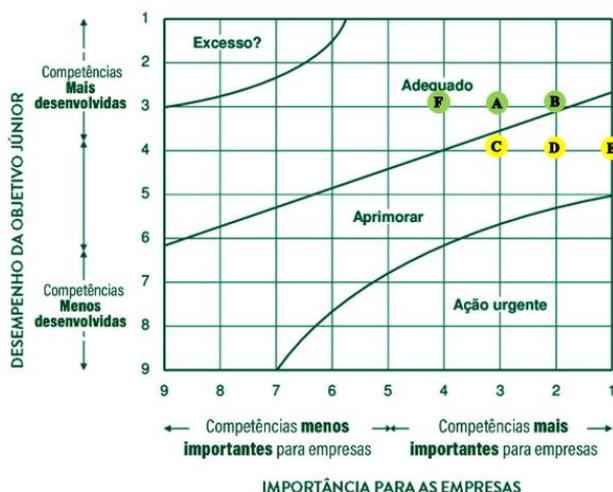


Figura 04 – Comparação entre as competências gerenciais obtidas do levantamento na Objetivo Júnior, e as indicadas como necessárias pelas empresas locais, na Matriz Importância-Desempenho

Fonte: Bonfim (2019)

Tabela 07– Relação dos pontos da Matriz Importância-Desempenho com as competências gerenciais da pesquisa

Pontos	Relação das competências de acordo com a tabela da pesquisa
A	2, 11
B	6, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 19
C	5, 7, 20
D	1, 3, 8, 13
E	4
F	15

Fonte: Bonfim (2019)

Como resultado e análise do cruzamento dos dados na Matriz Importância-Desempenho, foi destacada as competências gerenciais que atenderam as expectativas do mercado de trabalho (em verde, conforme a Tabela 08) na área “Adequado” e as competências gerenciais que precisavam de ações de aprimoramento (em amarelo, conforme a Tabela 08) na área “aprimorar”. Ou seja, a Objetivo Júnior necessitava desenvolver novas estratégias para capacitação de seus empresários juniores de modo que atendessem às exigências mínimas do mercado de trabalho, no que diz respeito às competências gerenciais indicadas em amarelo.

Tabela 08– Análise das competências gerenciais resultante da Matriz Importância-Desempenho

Nº no gráfico	Competências
1	Empreendedorismo
2	Criatividade
3	Visão sistêmica

4	Liderança
5	Fluência verbal
6	Planejamento e organização
7	Relacionamento com o cliente
8	Negociação
9	Foco no resultado
10	Proatividade
11	Flexibilidade
12	Agilidade
13	Capacidade de trabalho sob pressão
14	Capacidade de análise e síntese
15	Atenção concentrada
16	Persistência
17	Senso crítico
18	Dinamismo
19	Relacionamento interpessoal
20	Atenção distribuída

Fonte: Bonfim (2019)

Das 20 competências gerenciais estudadas durante a pesquisa, 8 dessas, correspondentes a 40% do total, mostraram necessidade de aprimoramento. Portanto, de acordo com a análise realizada, a Objetivo Empresa Júnior demonstrou capacidade de desenvolvimento de 60% das competências analisadas para que os futuros gestores organizacionais possam alinhar as exigências do mercado local ao desenvolvimento de competências gerenciais em seu processo de formação.

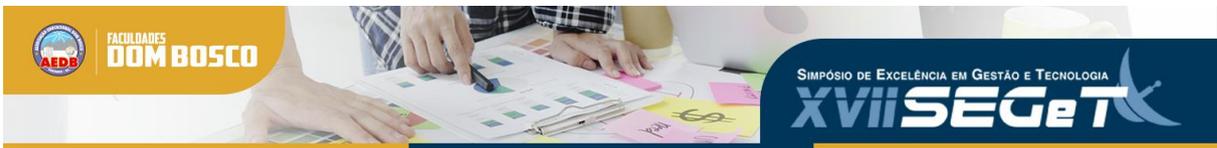
5. CONCLUSÕES

Conclui-se que a Objetivo Júnior, na ocasião vinculada no Centro de Ciências e Tecnologia do UNIFESO vinha cumprindo sua função no desenvolvimento de novas lideranças, promovendo o espírito empreendedor em seus colaboradores e permitindo um ambiente para a prática da criatividade, proatividade, e relacionamento interpessoal. Através da Empresa Júnior, pode-se concluir que os discentes tiveram a oportunidade de contato com clientes, ficando expostos a situações reais de negociação, trabalho sob pressão, cumprimento de prazos, agilidade, aprendizados que complementam os temas abordados em sala de aula.

A partir da Objetivo Júnior uma aluna conseguiu seu estágio e posteriormente sua efetivação em uma empresa local. Um resultado em particular a ser ressaltado é sobre o empreendedorismo. Curiosamente esta competência foi analisada como um fator a ser aprimorado na Empresa Júnior. Mesmo que os alunos precisassem apresentar tal comportamento para gerenciar uma organização, eles não estavam atendendo as expectativas do mercado local.

Visto isso, conclui-se que apenas participar do empreendimento júnior não torna alguém um empreendedor. Para ser empreendedor torna-se necessário uma longa caminhada do indivíduo em busca do desenvolvimento de características como a de identificar oportunidades de mercado, projetos e parcerias; desenvolver capacidade de aprendizado para solucionar problemas; estar aberto a mudanças, uma vez que o próprio mercado e a sociedade sempre estão se modificando; ser exemplo para os seus liderados e ser um articulador de talentos

Logo, pode-se assegurar que os objetivos propostos no trabalho foram alcançados. Esperava-se que a Objetivo Júnior obtesse um papel relevante na construção de futuros profissionais, como um local de oportunidades e desenvolvimento de competências



gerenciais. Contribuiu com a formação de futuros profissionais e permitiu que mais discentes tivessem a oportunidade de ter proximidade com o mercado de trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Recomenda-se que os Empreendedores Juniores futuramente possam ajustar suas metodologias para capacitar de forma mais assertiva os seus colaboradores. Esta observação se dá a partir da análise dos resultados da Matriz Importância-Desempenho na qual o empreendedorismo, liderança e relacionamento com o cliente, por exemplo, necessitam de uma maior aprimoramento no processo de aprendizagem dos Empresários Júniores, visto que tais competências são atributos importantes para o sucesso na gestão organizacional.

Significa que, para serem mais efetivos, será necessário definir qual segmento de mercado as Empresas Júniores poderão focar, quais ações serão mais efetivas para o perfil de aluno que compõe a equipe, e que tipos de profissionais externos poderão auxiliar nesse processo de desenvolvimento das competências gerenciais.

Sugere-se que as Empresas Júniores possam desenvolver modelos de avaliações periódicas (trimestrais e semestrais) para um maior aprimoramento e rigor em relação aos colaboradores. O monitoramento e histórico de evolução dos Empresários Júniores poderão promover análises e melhorias contínuas quanto às metodologias aplicadas ao desenvolvimento dos colaboradores de forma mais assertiva.

Sugere-se algumas reflexões para uma melhoria da relação entre os gestores da Universidade e a Empresa Júnior. Das quais destaca-se: de que forma a Instituição de Ensino Superior (IES) deveria orientar seus Empresários Júniores sem que houvesse uma relação de dependência? Entende-se e sugere-se que haja um consenso entre os gestores para um efetivo processo de amadurecimento e crescimento individual e de equipe para que esse futuro profissional aprenda a caminhar sozinho a caminho da qualificação mais assertiva, e, conseqüentemente mais preparado para as características do mercado de trabalho.

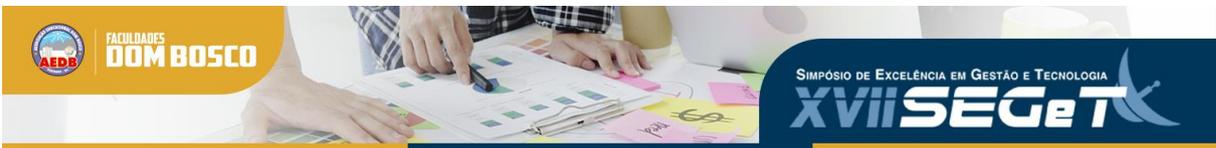
Por fim, em relação às universidades, sugere-se ações mais efetivas para colaborar com o desenvolvimento da Empresa Júnior. A primeira é a divulgação interna entre os alunos. Foi observado nos 3 anos de Objetivo Júnior que a grande maioria dos discentes não sabiam de sua existência, tampouco a sua relevância no processo de formação profissional. Outro elemento fundamental é o fomento ao apoio dos próprios professores, uma vez que são eles quem orientam as decisões dos Empresários Júniores.

7. REFERÊNCIAS

BEZERRA, R. S. et al. Critérios Competitivos E Estratégia De Operações: Análise Importância-Desempenho De Uma Distribuidora De Produtos Alimentícios. Disponível em: <<http://www.citethisforme.com/pt/normas-abnt>> Acesso em: 10 mar. 2019.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional.2001. Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>> Acesso em: 28 mai. 2017.

BONFIM, M. P. F. A Empresa Júnior E O Desenvolvimento De Competências Gerenciais: Um Novo Olhar Sobre O Empresário Júnior Nas Organizações. 2019. 131f. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Centro Universitário Serra dos Órgãos, Teresópolis, RJ, 2019.



- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.** GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902001000100002&script=sci_arttext>. Acesso em: 30 jun. 2017.
- CARVALHO, M. S.** Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*, v. 29, n. 1, p. 70-77, 1995.
- COELHO, D. B.; VIDEIRA, R. A.** O desenvolvimento de competências através da extensão universitária: o caso da Global Jr. na formação de diplomatas corporativos. *Meridiano 47 - Jornal de Estudos Globais*, [SI], v. 18, sep. 2017. ISSN 1518-1219. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/MED/article/view/md47e18020/19247>>. Acesso em 10 jun. 2018.
- FERNANDES, N. P.; SILVA, F. M.** O papel da empresa JR no desenvolvimento de competências de seus integrantes: Um estudo com ex-membros da Emad JR. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. 1, p. 48-69, 2017.
- HILL, T.** *Manufacturing strategy: text and cases*. 2.ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.
- JÚNIOR, B.** Conceito Nacional de empresa júnior. Disponível em: <<http://www.fundasul.br/download/ConceitoNacionaldeEmpresaJunior.pdf>>. Acessado em: 12 Fev. 2019.
- LAGINHA, A. L. M.** O Movimento Empresa Júnior e a Formação de Jovens Empreendedores: Um Estudo Comparativo Entre Brasil e França. Disponível em: <<http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/32.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2019.
- LEWINSKI, S. M.; PILATTI, L. A.; KOVALESKI, J. L.; FRASSON, A. C.** Contribuição da Empresa Júnior para desenvolvimento das competências necessárias a formação de Engenheiros de Produção. *SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 16, Bauru, SP, 2009. Anais... São Paulo, ABEPRO, 2009. p. 1-12.
- MACIEL, M. M.; BARBOSA, E. T.; NUNES FILHO, M.** Do conhecimento acadêmico as práticas empresariais: O caso da empresa júnior de administração da UFPB. Disponível em: <<http://www.prac.ufpb.br/anais/IXEnex/iniciacao/documentos/anais/7.TECNOLOGIA/7CCSADFCMT02.pdf>>. Acessado em: 16 fev. 2019.
- MIRANDA, T. A.; M.** As Mulheres Executivas E Seus Estilos De Gestão. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/g201118.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2019.
- MÜLLER, L.** *Documentos Internos da Objetivo Empresa Júnior*. Unifeso. Teresópolis, 2017
- PICCHIAI, P.** Empresa Júnior: um exemplo de pequena empresa. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, v. 10, n. 2, 2008. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/1631>>. Acesso em 10 jun. 2018.
- PICCHIAI, P.** Estratégia, Estrutura e Competências Gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 25, p. 229-253, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/13083>>. Acesso em 10 jun. 2018.
- SLACK, N.** The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority. *International Journal of Operations and Production Management*. v. 14, n. 5, 1994.
- SOUZA, G.** Empresa Júnior: uma ferramenta facilitadora do processo de aprendizagem através da aplicação imediata de conceitos e teorias à realidade empresarial no ensino de administração no Brasil. *Revista ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração*, v. 3, n. 4, p. 98-111, 2002.
- SOUZA, T. J. F. et al.** Aplicação da matriz importância desempenho de Slack em um açougue em Castanhal-PA. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 35º, 2015. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_206_227_27081.pdf> Acesso em: 10 set. 2018.
- THIOLLENT, M.** *Metodologia da Pesquisa-Ação*. 11ª edição. São Paulo. Cortez, 2002.
- VALADÃO JÚNIOR, V. M. et al.** Empresa Júnior: Espaço para construção de competências. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 15, n. 4, p. 665-695, 2014. Disponível em: <<http://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1>>. Acesso em: 15 jun. 2018.