

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARÍLIA MARTINS CAVALCANTI

**A CONTRIBUIÇÃO DA EMPRESA JÚNIOR NO PROCESSO
DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FLORIANÓPOLIS
2009**

MARÍLIA MARTINS CAVALCANTI

**A CONTRIBUIÇÃO DA EMPRESA JÚNIOR NO PROCESSO
DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de conclusão de estágio, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel do Curso de Graduação em Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Luís Moretto Neto, Dr.
Co-orientadora: Prof. Liane C. H. Zanella, Msc.

FLORIANÓPOLIS
2009

MARÍLIA MARTINS CAVALCANTI

A CONTRIBUIÇÃO DA EMPRESA JÚNIOR NO PROCESSO
DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e pela banca examinadora, a qual atribuiu a nota 10,0 à acadêmica Marília Martins Cavalcanti, em 26/06/2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Luís Moretto Neto, Dr.
Orientador

Prof. Liane C. H. Zanella, Msc.
Co-orientadora

Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.

*Dedico esta pesquisa,
ao meu avô Wolney,
Que eu possa ser tão competente, digna e amada como ele foi,
Aos meus outros avós: Clélia, Helenita e José Wellington.*

Agradecimentos

Sou grata, acima de tudo, ao meu pai Marco Antônio e a minha mãe Marcy. Em todos esses anos vocês têm sido um exemplo impressionante de determinação, entusiasmo e amor, em todos os sentidos. Agradeço por todos os incentivos que sempre me deram, pela confiança que vocês têm em mim, por terem me ensinado a valorizar as coisas belas dessa vida - como um bom livro, uma boa conversa e uma boa viagem - e principalmente por não terem medido esforços para me proporcionar todas as oportunidades que tive.

À minha irmã Mariana, que mesmo com pensamentos tão diferentes dos meus, sabe sempre me compreender. Tenho um amor incondicional por você! À minha gatinha de estimação Jully, pelas muitas horas de companhia que me fez nos últimos doze anos. Ao meu namorado Marcos que tem uma participação importante não só neste trabalho, mas em minha vida. Me acalma, me incentiva e me orienta sempre da melhor forma.

Às minhas melhores amigas de longa data Bel, Bia e Camila por todos os momentos alegres que tivemos e por terem ficado ao meu lado também nas horas difíceis! Crescemos juntas e talvez por isso levo um pouquinho de cada uma de vocês no meu jeito de ser.

Ao meu querido orientador e amigo, Professor Luís Moretto Neto, que desde o meu primeiro ano de faculdade foi um exemplo de comprometimento e um incentivo a buscar sempre o melhor de mim. Agradeço as conversas sobre a vida, os conselhos e os incentivos!

Aos professores que fizeram diferença em minha graduação: Professora Liane, por quem tenho um respeito e carinho imensurável; Professor Marcelo Menezes Reis e Professor Alexandre Marino Costa. À Professora Kelly, a quem sou imensamente grata por ser sempre solícita em me ajudar. Ao Professor Gilberto de Oliveira Moritz e a Professor Juliana Vital pelo convívio e pelas oportunidades.

À Ação Júnior por ter sido parte fundamental na minha formação em administração e na formação do meu caráter, e também por ter possibilitado a concretização deste trabalho.

A todos vocês e também aqueles que participaram e contribuíram de alguma forma em minha vida, serei eternamente grata!

*"Um dia, em algum lugar, uma eternidade após,
Eu relembriaria tudo isto num suspiro;
Dois caminhos divergiam numa floresta de outono,
E eu, eu escolhi o menos percorrido,
E isto fez toda a diferença!"*

Robert Frost

RESUMO

CAVALCANTI, Marília Martins. **A contribuição da empresa júnior no processo de formação em Administração.** 2009. 115f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente estudo tem como objetivo analisar a contribuição da empresa júnior para o processo de formação em Administração, considerando a percepção dos acadêmicos de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina que participaram da empresa júnior Ação Júnior entre 2003 e 2008. O referencial teórico foi construído em três pilares: empreendedorismo, a profissão do administrador e o ensino em Administração, baseando-se nos estudos de Dolabela, Fillion, Moretto et al., Drucker, Hamel, Nicolini e Gondim. Esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, qualitativa e quantitativa, descritiva e consiste de um estudo de caso. A coleta dos dados ocorreu por meio de pesquisa documental e aplicação de questionário. O estudo de caso foi realizado na Ação Júnior que foi criada em 1990 e presta consultorias na área de Administração. Os resultados apresentados alcançaram os objetivos propostos e evidenciaram que os entrevistados atribuem uma grande importância à sua participação na empresa júnior na sua formação profissional e no seu desenvolvimento pessoal. Constatou-se que os entrevistados apontam ter desenvolvido diversas habilidades no âmbito da Ação Júnior e que esta facilitou o processo de aprendizagem na graduação. Além disto, percebeu-se que os entrevistados estão posicionados no mercado de trabalho. No entanto, identificou-se que existem algumas mudanças necessárias para que a experiência como empresário júnior possam ser aprimorada. Dessa forma concluiu-se que a empresa júnior possui um papel relevante no processo de formação em Administração por suprir uma lacuna entre o ensino acadêmico e a prática gerencial.

Palavras-Chave: Empresa Júnior. Administração. Ensino.

ABSTRACT

CAVALCANTI, Marília Martins. **The Junior Enterprise contribution to the formation process in Management.** 2009. 115p. Monograph (Graduation Degree in Administration). Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

This study aims to analyze the contribution of the junior enterprise to the formation process in Management, considering the perception of the management students at the Federal University of Santa Catarina that belonged to the junior enterprise *Ação Junior* between the years of 2003 and 2008. The theory referential was built upon three pillars: entrepreneurship, the manager's profession and management teaching, all based on the studies from Dolabela, Filion, Moretto et al., Drucker, Hamel, Nicolini and Gondim. This research can be defined as applied, qualitative and quantitative, and descriptive and consists in a case study. The data gathering was made through a documentary research and the application of a questionnaire. The case study was done at *Ação Junior*, which was founded in 1990 and provides management consultancy. The presented results achieved the proposed aims and showed that the interviewee assign great importance to their participation in the junior enterprise and its contribution to their professional and personal development. It was found that the interviewee have indicated developing several skills while at *Ação Junior* and that it facilitated the learning process during graduation. Moreover, it was noticed that the interviewee are already in the labor market. However, it was identified that there are a few changes that should occur so that the experience as a junior entrepreneur can be improved. It was concluded then that the Junior Enterprise has a relevant role in the formation process in Management as it makes up for the gap between the academic learning and the management practice.

Keywords: Junior Enterprise. Management. Education.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – As funções do administrador segundo Fayol..... | 32 |
| Figura 2 – Papéis do Executivo..... | 36 |
| Figura 3 – Habilidades do administrador de acordo com Gondim..... | 41 |
| Figura 4 – A “linha de produção” do administrador..... | 54 |
| Figura 5 – Mapeamento da preparação para o mercado de trabalho..... | 59 |
| Figura 6 – Organograma da Ação Júnior..... | 75 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Folclores e realidades sobre o executivo..... | 35 |
| Quadro 2 – Habilidades essenciais de um administrador..... | 44 |
| Quadro 3 – Desafios das escolas de administração de empresas..... | 57 |
| Quadro 4 – Perfil dos participantes..... | 79 |
| Quadro 5 – Ocupações que teve após a AJ..... | 89 |
| Quadro 6 – Ocupação atual..... | 90 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – População pesquisada..... | 66 |
| Tabela 2 – Respostas obtidas..... | 68 |
| Tabela 3 – Habilidades desenvolvidas na Ação Júnior..... | 81 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 OBJETIVOS..... | 15 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA..... | 16 |
| 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 17 |
| | |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA | 18 |
| 2.1 EMPREENDEDORISMO..... | 18 |
| 2.1.1 Empreendedorismo no Brasil..... | 20 |
| 2.1.2 O empreendedor..... | 21 |
| 2.1.3 O ensino de empreendedorismo..... | 22 |
| 2.1.4 Empresa Júnior..... | 25 |
| 2.2 A PROFISSÃO DO ADMINISTRADOR..... | 29 |
| 2.2.1 As funções do Administrador..... | 32 |
| 2.2.2 As habilidades do Administrador..... | 40 |
| 2.2.2.1 <i>Síntese das habilidades essenciais ao administrador</i> | 44 |
| 2.3 ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO..... | 48 |
| 2.3.1 O início do ensino da Administração..... | 49 |
| 2.3.2 O ensino da Administração no Brasil..... | 50 |
| 2.3.3 A formação do Administrador..... | 53 |
| | |
| 3 METODOLOGIA DA PESQUISA | 63 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... | 63 |
| 3.2 OBJETO DE ESTUDO E POPULAÇÃO PESQUISADA..... | 66 |
| 3.3 TÉCNICAS DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS..... | 66 |
| 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA..... | 69 |
| | |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 71 |
| 4.1 AÇÃO JÚNIOR..... | 71 |
| 4.1.1 A Ação Júnior hoje..... | 74 |
| 4.2 ANÁLISE DOS DADOS..... | 78 |
| 4.2.1 Perfil dos participantes..... | 78 |
| 4.2.2 As habilidades desenvolvidas na Ação Júnior..... | 80 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.2.3 | Posicionamento no mercado de trabalho..... | 87 |
| 4.2.4 | Motivações para ingresso X Maior contribuição..... | 91 |
| 4.2.5 | A Ação Júnior como facilitadora da compreensão do conteúdo da graduação..... | 92 |
| 4.2.6 | A importância da Ação Júnior no processo de formação em Administração. | 93 |
| 4.2.7 | Mudanças necessárias..... | 95 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 98 |
| 5.1 | RECOMENDAÇÕES..... | 100 |
| | REFERÊNCIAS..... | 102 |
| | APÊNDICE A – Questionário..... | 112 |

1 INTRODUÇÃO

O conceito de aprendizagem organizacional adaptou as organizações à era do conhecimento, assim, muitas passaram a dedicar uma real atenção ao desenvolvimento de seus membros. Deste modo, ao contrário da visão taylorista na qual a qualificação profissional era vista de certa forma como prejudicial, as organizações percebem que o desenvolvimento das habilidades de seus membros pode ser uma forma de criação de valor (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Entretanto, se por um lado as empresas começaram a investir na capacitação de seus membros, por outro o mercado de trabalho exige profissionais cada vez mais capacitados. Capacitar pessoas significa dar-lhes a formação básica para que possam tornar-se mais eficazes naquilo que fazem (GIL, 2006). Com isso, a formação profissional passa, então, do simples adestramento, para o desenvolvimento sistemático de habilidades (ROCHA-PINTO, 2008).

Desde o início dos estudos científicos no campo da Administração, sempre existiu uma dificuldade de se estabelecer as funções do administrador, as habilidades requeridas para a ocupação deste e as atividades do administrador (DIAS, 2002). O fato de ser tão complicado descrever e definir o trabalho gerencial afeta a definição dos requisitos do ensino em administração.

Sabendo que o mundo dos negócios e dos administradores está mudando, as escolas de administração terão de mudar para poder continuar a ter serviços bem definidos e de valor para seus clientes (WILD, 1997). Caso contrário, suas atitudes e práticas parecerão ultrapassadas e inadequadas em comparação com a realidade dos negócios.

Assim, a capacitação dos atuais e futuros profissionais deve ser iniciada durante o seu processo de formação acadêmica. “A postura da universidade na formação de um profissional é de extrema relevância para o resultado desse processo” (PISKE, 2003, p. 11). Para Lévy-Leboyer (*apud* DUARTE, 2000) precisamos iniciar uma discussão acerca do perfil do administrador atual, para que possamos urgentemente formar um profissional mais qualificado e mais adequado às exigências do mercado de trabalho.

Conforme colocado por Nicolini (2003), durante muito tempo acreditou-se que a existência de um currículo mínimo e de um bom corpo docente seria suficiente para formar bons administradores. Porém, em um mundo em transformação, há de

se esperar mais do que isso de um profissional. Em lugar de treiná-lo para dar respostas prontas aos problemas costumeiros, deve-se educá-los para desafios maiores. “O aluno precisa ser incentivado a romper paradigmas, a criar e a ousar em um mundo de complexidade crescente e que se transforma rapidamente” (NICOLINI, 2003, p. 50).

Existe, portanto, uma necessidade de grande mudança e adaptação e, neste ambiente, destacar-se-ão as instituições que inovarem seu processo de ensino-aprendizagem (MORETTO NETO *et al.*, 2004, p. 229).

A área da Administração requer permanente atualização dos conhecimentos (LACOMBE; HEILBORN, 2003). No processo de formação acadêmico, segundo Moretto Neto *et al.* (2004, p. 18) “transpor 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”.

Nesse contexto, a empresa júnior, enquanto espaço de aprendizagem organizacional e solidificação dos conhecimentos trabalhos no espaço acadêmico, cumpre relevante e insubstituível papel no desenvolvimento de atitudes, habilidades e competências, para o mundo do trabalho e formação profissional (MORETTO NETO *et al.*, 2004, p. 11).

Por isso, acredita-se que a empresa júnior seja importante para o curso de Administração. Afinal, de acordo com Moretto Neto *et al.* (2004, p. 231), é dentro deste ambiente de aprendizagem que o estudante tem a oportunidade de aproximar “a escola com a realidade do mercado, a consolidação dos conhecimentos adquiridos pelo estudante durante o curso [...] e, ainda, a identificação dos pontos fortes e fracos em relação aos conteúdos ministrados”.

Empresa júnior é uma empresa de consultoria, gerenciada por acadêmicos, que tem por finalidade enriquecer o aprendizado do estudante, complementando seus aprendizados acadêmicos com uma experiência profissional em sua área de atuação.

É nesse contexto de análise que se insere a presente pesquisa. Ao considerar a necessidade de mudança no ensino tradicional em administração, acredita-se que a empresa júnior cumpre papel importante ao possibilitar a diminuição da lacuna existente entre o que se aprende na universidade e o que o mercado de trabalho exige do administrador profissional.

Assim, a Ação Júnior – empresa de consultoria dos alunos do Centro Sócio-Econômico da Universidade Federal de Santa Catarina – presente no processo de formação dos acadêmicos há dezoito anos (AÇÃO JÚNIOR, 2009).

Sabendo que o objetivo da empresa júnior é proporcionar ao estudante aplicação prática de conhecimentos teóricos e complementar sua formação profissional, escolheu-se pesquisar a percepção que aqueles que já participaram da empresa júnior têm de sua experiência. Com o tema definido, foi estabelecido o problema de pesquisa: *Qual a contribuição da empresa júnior no processo de formação profissional em administração, considerando a percepção dos acadêmicos de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina que participaram da Ação Júnior entre 2003 e 2008?*

1.1 OBJETIVOS

Para que o presente estudo seja concentrado em responder ao problema de pesquisa, é fundamental que se defina de forma clara os objetivos. Assim, este estudo tem como objetivo geral:

Analisar a contribuição da empresa júnior para o processo de formação profissional em Administração, considerando a percepção dos acadêmicos de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina que participaram da Ação Júnior entre 2003 e 2008.

Para que o objetivo geral seja alcançado, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar a Ação Júnior, empresa júnior estudada;
- b) Identificar as habilidades desenvolvidas dentro da empresa júnior conforme a percepção da população estudada;
- c) Constatar o posicionamento da população estudada no mercado de trabalho;
- d) Verificar a importância atribuída, pela população estudada, à sua participação na empresa júnior para seu desenvolvimento profissional, pessoal e acadêmico.

1.2 JUSTIFICATIVA

O ensino da administração é foco de diversas discussões, afinal a prática gerencial mostra-se tão complexa e mutável que sua doutrina através do método tradicional de ensino-aprendizagem torna-se quase impraticável.

Contudo, existem ambientes dentro das escolas – como AIESEC, laboratórios, empresa júnior entre outros – nos quais o aluno tem a oportunidade de tornar-se agente de seu processo de formação profissional, e aprender o papel de gestor na prática. Assim, a empresa júnior cumpre um papel determinante na formação acadêmica.

Castro (1977) propõe que todo tema de pesquisa necessita atender três categorias para que tenha validade: originalidade, importância e viabilidade. Entretanto, a dimensão da originalidade experimenta uma limitação quando aplicado a trabalhos de conclusão de curso e a dissertações de mestrado. Ela é, do ponto de vista acadêmico, factível quando se trata de uma tese de doutorado. Dito isto, decidiu-se por não utilizar essa categoria na justificativa desta pesquisa.

Quanto à importância, Castro (1977, p. 56) declara que toda pesquisa deve estar “de alguma forma ligada a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade”. O autor enuncia ainda que o fato de uma pesquisa ser importante deve-se estar relacionada a algum fator que merece atenção de uma literatura especializada.

Acredita-se que a realização deste estudo seja importante por duas razões, primeiramente – pela experiência da própria pesquisadora – a empresa júnior é um ambiente que possibilita aos acadêmicos a aplicação prática de conceitos teóricos vistos na graduação. Desta forma o papel da empresa júnior é de extrema relevância para o processo de formação em administração. O estudo torna-se importante também para futuros graduandos em administração, pois espera-se que esta pesquisa sirva como um fator motivador para que estes, através do conhecimento da percepção daqueles que já participaram do Movimento Empresa Júnior, tornem-se também empresários juniores.

Como terceiro requisito, Castro (1977) relata que o tema de uma pesquisa precisa ser viável. Para verificar a viabilidade de um tema, existem alguns fatores que devem ser analisados, como “os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade de informações e o estado da teorização a

respeito” (CASTRO, 1977, p. 57). Assim, cabe destacar os aspectos que tornaram a presente pesquisa viável: a orientação acadêmica durante toda a realização desta pesquisa foi essencial, o acesso concedido à pesquisadora pela Ação Júnior a todos os dados necessários para a elaboração da pesquisa, a imediata colaboração dos ex-membros da Ação Júnior participantes da pesquisa, o prazo estabelecido pela universidade e os recursos financeiros também foram suficientes.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura da presente pesquisa está dividida em cinco capítulos. O primeiro apresenta um texto introdutório ao tema da pesquisa, os objetivos do estudo e a sua justificativa.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, que está dividida em três grandes blocos: empreendedorismo, a profissão do administrador e o ensino em administração. Todos os três blocos foram redigidos embasados nos estudos de autores clássicos acerca de cada tema, além de pesquisas e artigos científicos que objetivam apresentar novas idéias e contrapor os conceitos tradicionais apresentados.

O capítulo terceiro aborda os aspectos metodológicos utilizados para a pesquisa. Apresenta a caracterização e o tipo da pesquisa, os procedimentos utilizados para a coleta dos dados e para sua posterior análise e também as limitações desta pesquisa.

Apresenta-se no quarto capítulo todos os resultados obtidos na presente pesquisa. Neste capítulo está relatado um texto de contextualização da empresa júnior estudada, a Ação Júnior; e as análises dos dados coletados, alcançando assim todos os objetivos propostos para a pesquisa.

No quinto e último capítulo estão as considerações finais, onde a pesquisadora sintetiza os principais resultados e faz suas constatações acerca da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura sobre o tema estudado, onde, conforme exposto por Tomanik (1994), pretende-se aprofundar os conhecimentos teóricos, tomar conhecimentos das diversas posições, confrontar as colocações de autores de diferentes pensamentos para que se estabeleça a base teórica desta pesquisa. A fundamentação teórico-empírica está estruturada em três pilares: empreendedorismo – para que se possa falar de empresa júnior; a profissão do administrador e; o ensino em administração.

2.1 EMPREENDEDORISMO

Com a rapidez das mudanças tecnológicas o empreendedorismo torna-se cada vez mais importante no cenário mundial. A maioria das invenções que modificaram o estilo de vida das pessoas é fruto de inovações e, estas são desenvolvidas por pessoas que empreendem.

De fato, pessoas como Alexander Graham Bell – inventor do telefone, Thomas Alva Edison – inventor da lâmpada elétrica – e Tim Bernes-Lee – criador do *World Wide Web (Internet)* – foram, cada qual em sua época, grandes visionários que vislumbraram oportunidades e foram capazes de transformar idéias em realidade.

O campo do empreendedorismo foi disseminado pelo economista Schumpeter, que o associava claramente à inovação.

A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios [...] sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações (SCHUMPETER, 1928).

Diversos economistas iniciaram estudos no campo do empreendedorismo, não só associando-o à inovação, mas compreendendo que este possuía papel de motor do sistema econômico (FILION, 1999).

Conforme relato de Schumpeter (1942), o empreendedorismo é responsável pela geração de riqueza para um país através do processo de “destruição criativa”. Para o autor este processo é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista.

Degen (2008, p. 12) corroborando com Schumpeter, descreve o processo de destruição criativa como o responsável por destruir sem cessar “os produtos e serviços estabelecidos no mercado, substituindo-os por novos mais eficientes e mais baratos”. Schumpeter (1934 *apud* PEREIRA; GARCIA, 2006) destaca ainda que o empreendedorismo, ao utilizar recursos de forma original, promove o desenvolvimento e o crescimento econômico.

Timmons (*apud* DOLABELA, 2006, p. 26), já no início da década de 90, afirmou que “o empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a revolução industrial foi para o século XX”. O empreendedorismo é o trunfo do espírito criativo e empresarial da humanidade em todo o mundo, pode ser entendido também como o resultado de um estado de confiança entre os indivíduos de uma sociedade (TIMMONS, 1989; FUKUYAMA, 1994).

Conceituar o termo empreendedorismo, no entanto, não tem sido tarefa fácil, assim os diversos autores da área apresentam os mais diversos conceitos. “Pode-se definir o termo como a apropriação e a gestão dos recursos humanos e materiais dentro de uma visão de criar, desenvolver e implantar resoluções permanentes, de atender às necessidades dos indivíduos” (GASSE, 1982).

De uma forma mais restrita, Gimenez *et al.* (2000, p.10) coloca que empreendedorismo é “o estudo da criação e da administração de negócios novos, pequenos e familiares, e das características e problemas especiais dos empreendedores”. Schein (1985, p. 30) relaciona o empreendedorismo à criatividade e à propensão de criar “algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado”.

O empreendedorismo é um “conjunto de práticas capazes de garantir a geração de riqueza e uma melhor performance àquelas sociedades que o apóiam e o praticam, mas sabemos também que não existe teoria absoluta a este respeito” (FILION, 2003, p. 4).

O empreendedorismo procura, em congruência com a nova era, diminuir a distância que entre nós ainda separa os principais fundamentos econômicos: de um lado, as unidades de geração de conhecimento, com sua cultura e valores; de outro a comunidade com um todo – organizada em empresas, governos, terceiro setor, que teriam a responsabilidade de gerar riquezas e desenvolvimento econômico (DOLABELA, 2008, p. 60).

Por isso, o momento atual pode ser chamado de era do empreendedorismo, já que são os empreendedores que buscam a eliminação das barreiras comerciais e culturais, globalizando e reconstruindo conceitos, promovendo novos empregos e, mais importante, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade (DORNELAS, 2001).

Em suma, pode-se dizer que o empreendedorismo consiste na capacidade de geração de idéias inovadoras e produtivas, para que sejam transformadas em negócios a fim de beneficiar a população através do crescimento e desenvolvimento da economia.

2.1.1 Empreendedorismo no Brasil

A crise de 1929 marcou no Brasil a transferência do capital da cafeicultura para a indústria. Foi, portanto na Era Vargas que a industrialização brasileira ganhou força. Vargas efetivou a industrialização do país para não deixar o Brasil cair na dependência externa (SUA PESQUISA, 2008).

Posteriormente, durante o governo de Juscelino Kubitschek - JK, o Brasil passou pelo período de maior crescimento industrial. JK abriu a economia para o capital internacional, atraindo diversas indústrias multinacionais. Nas décadas seguintes a economia do país continuou a crescer, embora tenha se estagnado em alguns momentos de crise (SUA PESQUISA, 2008).

Ainda que o país estivesse crescendo economicamente quase não se falava em empreendedorismo e em pequenas empresas. O Brasil não possuía um ambiente político e econômico favorável, e o empreendedor não encontrava informações que pudessem auxiliá-lo no processo (DORNELAS, 2001).

Assim, com o intuito de fomentar o espírito empreendedor e estimular o desenvolvimento do país, foi criado em 1972 o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – SEBRAE (SEBRAE, 2009).

De acordo com o relatório Global Entrepreneurship Monitor – GEM – de 2007, o povo brasileiro possui uma grande vocação empreendedora, apresentando uma Taxa de Atividade Empreendedora – TAE, índice desenvolvido pela organização – de 12,7%, ou seja, aproximadamente 13 brasileiros adultos em cada cem, iniciam um novo negócio (GEM, 2008).

Ainda que este índice demonstre a propensão da população brasileira à atividade empreendedora, é preciso analisá-lo de forma crítica, pois de acordo com o GEM (2008, p. 6),

os dados continuam a revelar o lado sombrio de nosso alto índice de empreendedorismo, que coloca o país entre os dez mais empreendedores. Dos 7,5 milhões de brasileiros que empreendem, 41,6% não o fazem voluntariamente, mas por necessidade.

O grande problema do empreendedorismo por necessidade, conforme exposto por Degen (2008, p. 25), é que na maioria dos negócios iniciados por necessidade o empreendedor geralmente “trabalha mais e ganha menos do que trabalharia e ganharia se estivesse empregado”. No caso do Brasil o fato agrava-se por não haver oferta expressiva de empregos para o conjunto da população apta e, uma vez que as pessoas não possuem a formação necessária para o empreendedorismo por oportunidade, o empreendedorismo por necessidade torna-se a única opção para a sobrevivência de inúmeras pessoas (DEGEN, 2008).

Na opinião de Degen (1989, p.9) o empreendedorismo é a melhor maneira para resolver os problemas sócio-econômicos existentes no Brasil, devendo-se incentivar “a liberação da criatividade dos empreendedores, através da livre iniciativa, para produzir bens e serviços necessários ao bem-estar da população”.

2.1.2 O empreendedor

Conforme colocado por Dornelas (2001, p.13) “empreender tem natureza prática incontestável”, e, portanto necessita de um sujeito da ação. Sujeito este que é usualmente denominado empreendedor.

Filion (1999, p.19) define o empreendedor como “uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos, e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios”. A personalidade empreendedora atua como catalisadora da mudança ao transformar uma situação trivial em uma ótima oportunidade (GERBER, 2004).

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado (DORNELAS, 2001, p.19).

Para Stevenson (2001) ser empreendedor é um estado de espírito, assim enquanto continuar a detectar oportunidades e agir no sentido de explorá-las, o indivíduo continua a ter papel de empreendedor. Ser empreendedor significa, acima de tudo, ter a necessidade de realizar coisas novas e pôr em prática idéias próprias (DEGEN, 1989).

Da mesma maneira que o termo empreendedorismo é comumente ligado ao crescimento econômico, o aclamado economista Jean-Baptiste Say (*apud* DRUCKER, 1987, p. 27), pronunciou a seguinte afirmação: “O empreendedor movimenta recursos econômicos de um setor de menor produtividade para outro de maior produtividade e melhor rendimento”.

Schein (1985, p. 30) afirma que o empreendedor é criativo e propenso a criação de “algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal”. Pacheco e Moretto Neto (2007) enumeram algumas das características do empreendedor de acordo com o SEBRAE: aceitação de riscos, entusiasmo, busca de oportunidades, iniciativa, comprometimento, decisão e responsabilidade, disciplina, persistência, rede de contatos, e visão holística.

“A capacidade empreendedora está na habilidade de inovar, de se expor a riscos de maneira inteligente, e de se ajustar às rápidas e contínuas mudanças do ambiente de forma rápida e eficiente” (KAUFMANN, 1990 *apud* CRUZ *et al.*, 2006, s/p).

É importante, no entanto, deixar claro que o espírito empreendedor não precisa estar vinculado à criação de novos negócios, pode-se empreender de várias formas e até mesmo dentro de empresas já constituídas. São empreendedores todos os indivíduos que mesmo de maneira silenciosa, fazem revolução em sua comunidade ou profissão, propondo mudanças e melhorias, buscando oportunidades e o aprendizado contínuo (DOLABELA, 2008; DORNELAS, 2001; PACHECO, 2002).

2.1.3 O ensino de empreendedorismo

De acordo com o relatório do GEM de 2007 a maior parte dos empreendedores não tem nenhum tipo de orientação e capacitação para a abertura de seus negócios. Assim, o ensino do empreendedorismo objetiva conceder

ferramentas e conhecimento para que os empreendedores possam obter maior sucesso em suas empreitadas.

“Proporcionar aos indivíduos educação voltada ao empreendedorismo, foi apontada, de forma consistente, como uma das prioridades críticas” (GEM, 2001, p.02). Porém, os valores do nosso ensino não sinalizam para o empreendedorismo, estando voltados, em todos os níveis, para a formação de profissionais que irão buscar empregos estáveis no mercado de trabalho (DOLABELA, 2008). As escolas perpetuam nos jovens uma formação que não é adequada à nova realidade econômica imposta pelo mundo globalizado (MARTINS; FILHO, 2007).

“A mudança, portanto precisa ir além do ensino de empreendedorismo, devemos nos preocupar também em inculcar a cultura empreendedora à cultura brasileira, promovendo um conjunto de valores sociais e culturais que possam encorajar o desenvolvimento do espírito empreendedor na população” (DOLABELA, 2008).

Durante muito tempo acreditava-se que o empreendedor já nascia predestinado, ou seja, que era uma característica inata. Hoje, sabe-se que o processo de empreender pode ser ensinado e fomentado em qualquer pessoa e que o ensino do empreendedorismo é muito importante para uma nação, pois ajuda na geração de riqueza. (DORNELAS, 2001). Partindo deste princípio, recomenda-se que este seja incluído em todos os níveis do sistema educacional, desde a aprendizagem dos valores nos anos iniciais de educação até a conclusão da graduação dos jovens adultos (FILION, 2003).

Embora a universidade seja o ponto de partida, já que é fonte formadora de opinião e multiplicadora do saber, é preciso disseminar a cultura empreendedora desde a educação infantil para que possamos criar uma sociedade empreendedora (DOLABELA, 2008). Entretanto, são necessários alguns cuidados ao estudar o assunto. Muitos pesquisadores alertam que o empreendedorismo ainda se encontra no estágio de construção teórica, e ainda não alcançou *status* de ciência (FERNANDES; SANTOS, 2008).

O empreendedorismo começou a ser um campo de estudo nos Estados Unidos. O primeiro registro que se tem de um curso oferecido sobre o assunto foi na Harvard Business School em 1947. Alguns anos depois, Peter Drucker iniciou um curso de empreendedorismo e inovação na New York University (COOPER, 2003). A

Babson College, hoje referência na área de pesquisa sobre o tema, criou em 1981, um dos mais importantes congressos acadêmicos de empreendedorismo.

No Brasil o primeiro curso oferecido teve início em 1981, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, por iniciativa do professor Ronald Degen. O professor tinha o objetivo de “incentivar os alunos a empreender como opção de carreira” (DEGEN, 2008). Em 1984, a Universidade de São Paulo também passou a oferecer o ensino do empreendedorismo.

Hoje muitas escolas técnicas e universidades já oferecem programas de empreendedorismo que motivam e treinam alunos para empreender e apóiam suas iniciativas (DEGEN, 2008).

No entanto, para que se possa ensinar o empreendedorismo é preciso o estabelecimento de um método pedagógico específico. Geralmente se aprende o empreendedorismo pela transmissão de valores e por contactos seguidos com um empreendedor, em suma, por trocas de saber com aqueles que o praticam. Será preciso, portanto uma quebra de paradigma no sistema educacional, que até então formam seus alunos para ocuparem um emprego em grandes empresas. A escola deverá aprender a lidar com o novo mercado de trabalho (FILION, 2003).

A inserção de “valores, atitudes, comportamentos e modelos voltados para a atividade em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza são elementos indispensáveis” tornam-se necessárias (DOLABELA, 2008, p. 60).

Nesse sentido, o papel dos modelos é de fundamental importância. Com efeito, as pesquisas sobre empreendedorismo indicam que as pessoas que criam empresas seguiram, na maioria dos casos, um modelo empreendedor – tanto do seu ambiente familiar como das suas relações pessoais. Tais modelos exercem ou exerceram certa influência na sua identidade e mais freqüentemente na sua escolha profissional. As empresas familiares desempenham, sem sombra de dúvida, um papel essencial de incubação à cultura empreendedora (FILION, 2003, p. 9).

O papel da universidade como catalisadora da formação do empreendedor ganha maior relevância por ser possível fomentar o espírito empreendedor nos indivíduos aos quais forem dadas certas condições de desenvolver novas habilidades e aprimorar as pré-existentes (PEREIRA; GARCIA, 2006). A importância do ambiente para o ensino do empreendedorismo pode ser observada na afirmação de Dolabela (2008, p. 63), “o verdadeiro locus do aluno empreendedor é o ambiente empresarial, ali deve encontrar as relações e os conhecimentos indispensáveis ao sucesso de seu empreendimento”. Contudo, para que o empreendedorismo seja

desmistificado e se torne parte da nossa filosofia de vida, muito esforço ainda precisa ser realizado (FILION, 2003).

No Brasil ainda há muito a ser feito para que a interação universidade-empresa seja eficaz. Há pouca relação entre o que é ensinado nas universidades e o que o aluno aprende no mercado de trabalho. Isto ocorre devido à falta de ligação entre as disciplinas, que dificilmente contemplam práticas interdisciplinares. Esta cultura inibe a criatividade e o empreendedorismo no Brasil (DOLABELA; LIMA, 2000).

No entendimento de Leite (2001 *apud* OTTOBONI, 2003, p.7), para que o ensino do empreendedorismo seja viável “os alunos precisam ter exposição substancial com a ‘mão na massa’ e experiência com empreendedorismo e o mundo de empreendedores, o que significa dizer que a prática é um elemento importante”.

Mesmo com as divergências e diante das distintas correntes de pensamento no campo do empreendedorismo, talvez o fator com que grande parte dos estudiosos concordam é que a melhor maneira de se aprender a empreender é na prática.

A empresa júnior proporciona ao acadêmico a oportunidade de aliar a teoria aprendida em sala de aula com a prática do mundo empresarial, possibilitando condições de implantar suas próprias idéias, participar de um trabalho em equipe, exercer a liderança e tomar decisões (MORETTO NETO *et al.*, 2004). Podendo ser então um ambiente de aprendizado do empreendedorismo no ensino superior.

2.1.4 Empresa Júnior

O dinamismo do ambiente em que vivemos e atuamos é um dos maiores desafios atuais, tanto para as empresas como para os profissionais. Com isso, buscamos incessantemente nos capacitar para que estejamos aptos a lidar com as constantes mudanças que nos são impostas. Esta necessidade de capacitação faz com que muitos busquem já na formação acadêmica um diferencial, tornando a universidade um estágio de extrema importância (MORETTO NETO *et al.*, 2004).

Os jovens normalmente têm dificuldade de encontrar um local em que possam se capacitar, sem ter de deixar a graduação em segundo plano. A iniciativa de construir e desenvolver o local chamado de empresa júnior objetivava

proporcionar a estes jovens a chance de descobrir e aprender o que realmente significa gerir um negócio (GLOBE, 2009).

Segundo mencionado por Moretto Neto *et al.* (2004, p. 18), “para aqueles que têm a intenção de fazer da vida universitária um diferencial importante, com crescimento pautado na teoria aliada à prática, o contato com as empresas juniores é um facilitador”. Essa interação possibilita maiores condições ao acadêmico de desenvolver as habilidades necessárias para gerenciar.

A empresa júnior é uma associação civil, sem fins lucrativos, vinculada e reconhecida por uma instituição de ensino superior, constituída e gerida por alunos de graduação, que objetiva a realização de consultorias nas suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados que contribuam para o desenvolvimento do país (BRASIL JÚNIOR, 2009a). Por ser uma associação civil sem fins lucrativos, toda a receita proveniente de seus projetos de consultorias deve ser reinvestida na própria empresa júnior, não sendo permitido que os lucros sejam divididos entre seus membros.

A empresa júnior, diferentemente da maioria dos estágios convencionais, permite que o aluno tenha um alto grau de liberdade de pensar em todos os processos da empresa. Por isso é definida como “um grande laboratório prático do conhecimento técnico e da gestão empresarial” (DNA JÚNIOR, 2009, p. 3).

Segundo a Confederação Européia de Empresas Juniores – JADE – gerenciando uma empresa de consultoria o estudante acresce a experiência prática aos seus conhecimentos teóricos, desenvolve o espírito empreendedor desde cedo, expande suas competências e é claro, se prepara para uma carreira desafiadora (JADE, 2009).

Conforme a Brasil Júnior (2009) a finalidade da empresa júnior é desenvolver profissionalmente os participantes através da vivência empresarial formando profissionais capacitados e comprometidos; realizar projetos e serviços na área de atuação do curso de graduação ao qual a empresa júnior for vinculada e; fomentar o empreendedorismo em seus participantes.

Moretto Neto *et al.* (2004) afirma que a empresa júnior é um ambiente que proporciona as condições necessárias para desenvolver e fortalecer aspectos empreendedores e gerenciais, além de motivar seus participantes, mostrando-lhes a viabilidade e a utilidade prática do empreendedorismo e da gestão.

Em entrevista concedida a CBN, Max Gehring (2009) pronunciou que a universidade deve ser um aprendizado que vai muito além das horas passadas em sala de aula, como um exemplo disso citou que a participação na empresa júnior é uma maneira de suprir as carências percebidas na faculdade.

Assim, o maior desafio do Movimento Empresa Júnior – MEJ – é, desde sua criação, complementar a formação teórica do acadêmico com a aplicação prática (MORETTO NETO *et al.*, 2004). O MEJ tem chamado atenção para seu papel social de capacitar o jovem universitário. Através da prática experimental de sua profissão e da gestão de uma micro-empresa, o estudante jovem desenvolve habilidades pessoais e torna-se mais apto para gerir negócios (DNA JÚNIOR, 2009).

A idéia do Movimento Empresa Júnior surgiu na ESSEC – L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris – no ano de 1967, em Paris na França. A iniciativa surgiu por parte dos alunos que conscientes da necessidade de complementarem os seus conhecimentos, através da aplicação prática dos mesmos, criaram a Junior-Entreprise, uma associação que proporcionaria uma realidade empresarial, antes da conclusão dos cursos que estavam realizando. “Portanto o MEJ foi o fruto da necessidade de se colocar em prática o que se aprendia nas salas de aula das Faculdades” (DNA JÚNIOR, 2009, p. 9).

Rapidamente a idéia se difundiu no meio acadêmico francês, resultando na criação da Confederação Nacional das Empresas Juniores em 1969. Na década de 80, o modelo francês, consolidou-se e começou a se difundir internacionalmente, sendo levado para Suíça, Bélgica, Espanha, EUA e Brasil. Em 1986, havia 99 empresas juniores, 15.000 estudantes envolvidos, 3.000 estudos realizados e um faturamento anual da ordem de 40 milhões de francos. As atividades das empresas, depois de alguns anos, atingiram um crescimento de 50% ao ano, um resultado extraordinário (BRASIL JÚNIOR, 2009a).

A JADE foi fundada em 1992 para promover o empreendedorismo entre os estudantes europeus. Hoje, é a organização mais atuante no Movimento Júnior mundial. A JADE procura fomentar o intercâmbio de conhecimento e técnicas gerenciais entre seus membros, sendo que hoje estão filiadas a ela mais de 280 empresas juniores. (JADE, 2009).

No Brasil, o conceito de Movimento Empresa Júnior surgiu em 1987, quando o diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira – Sr. João Carlos Chaves – convidou jovens empreendedores interessados em formar a primeira empresa júnior do país. Como resultado desta iniciativa foram fundadas as primeiras empresas

juniores brasileiras: Empresa Júnior da Fundação Getúlio Vargas, Júnior FAAP da Fundação Armando Álvares Penteado e a Póli Júnior da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (EMPRESA JÚNIOR PUC-RIO, 2009).

Em 2004, através de uma parceria da JADE com a Brasil Júnior foi organizado o primeiro Congresso Mundial de Empresas Juniores, como uma idéia de facilitar a troca de experiências e de promover a aceitação das diferenças culturais. A Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Juniores – representa as empresas juniores em nível nacional e é o órgão máximo regulador do Movimento Empresa Júnior no país, atuando para garantir uma cultura de qualidade e de padrão estrutural mínimo às empresas juniores (BRASIL JÚNIOR, 2009a). Atualmente a gestão da Brasil Júnior está estruturada da seguinte forma: Presidência, Diretoria Administrativo-Financeira, Diretoria de Comunicação, Diretoria de Desenvolvimento e Diretoria do Conselho Deliberativo.

Hoje, conforme dados do Relatório CENSO e IDENTIDADE (BRASIL JÚNIOR, 2009b) estima-se que existam aproximadamente 1000 empresas juniores, totalizando 23.200 empresários juniores em todo o Brasil, destas 125 estão confederadas. São estimados 2000 projetos de consultoria, principalmente para Micro e Pequenas Empresas, desenvolvidos a cada ano pelas empresas juniores. A maior concentração das empresas juniores está nos Estados da São Paulo e Minas Gerais, onde se encontram cerca de 50% da totalidade. A maior parte, mais de 50%, das empresas juniores brasileiras atua na área das ciências humanas, destacando-se Administração, Economia e Contabilidade. A carga média de trabalho semanal é de 14 horas. O perfil do empresário júnior brasileiro é de jovens de em média 20 anos, que estudaram durante toda a vida escolar em escolas particulares, e 40% deles afirmam que a renda mensal de sua família é de 10 a 20 salários mínimos.

No ano de 2003 o faturamento total no MEJ foi de R\$ 4,5 milhões, o que mostra o fortalecimento e a consolidação das empresas juniores no mercado brasileiro. A Brasil Júnior conta hoje com 10 federações, dos seguintes Estados: Bahia, Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Minas Gerais Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo.

A Federação das Empresas Juniores do Estado de Santa Catarina – FEJESC – foi fundada em 1994, para representar as empresas juniores do Estado de Santa Catarina perante o meio empresarial e acadêmico, preservando e defendendo os ideais do Movimento Empresa Júnior dentro do estado.

Hoje, a FEJESC encontra-se com doze empresas federadas e outras que recebem apoio e suporte da federação demonstrando interesse em ingressar na mesma. O campo de atuação das empresas juniores de Santa Catarina é muito variado, abrangendo mais de quinze áreas da educação. Neste contexto, a empresa júnior cumpre a função de ser um primeiro ambiente onde através da aproximação do saber com o saber fazer, os estudantes são preparados para exercer a profissão de administrador.

2.2 A PROFISSÃO DO ADMINISTRADOR

É perceptível nos estudos teóricos de administração, talvez pela jovialidade no campo do estudo científico, a existência de um emaranhado entre as funções do administrador, as habilidades requeridas para a ocupação e as atividades deste (DIAS, 2002). Segundo MOTTA (2007, p. 19), “o trabalho gerencial é atípico, diferente de qualquer outra função ou profissão, tornando-se difícil descrevê-lo”.

Deste modo para que se possa discutir a profissão do administrador, antes é preciso apresentar o conceito de Administração. Stoner e Freeman (1995, p. 4) definem a administração como o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”. Para Maximiano (2004, p. 33) a administração é “um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos”.

Lacombe e Heilborn (2003, p.48) apresentam uma conceituação tradicional do termo administração, dizendo que esta é “um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam pra atingir um resultado comum”. “A administração é o esforço mais amplo no sentido de dirigir, guiar e integrar as atividades humanas associadas que buscam a realização de fins ou objetivos específicos” (TEAD, 1972, p.5).

Em uma entrevista de Hamel e Bryan concedida a revista HSM Management (2008), Gary Hamel pronuncia que para as empresas estarem aptas a enfrentar os novos desafios é preciso reinventar o centenário modelo de gestão. Hamel (2008, p. 60) diz ainda que os pioneiros Taylor e Fayol tinham um objetivo muito específico ao iniciar os estudos sobre administração: “encontrar um método perfeitamente

repetível, que permitisse trabalhar com uma escala crescente e com uma eficiência constantemente superior”. Hoje, porém, a administração enfrenta desafios distintos, como a necessidade de rápida adaptação e de disseminar a imaginação e a inovação. É importante salientar que a administração do novo século só se reinventará se os atuais e futuros gestores assumirem riscos e aceitarem passar por um processo que tende a ser traumático (HAMEL, 2008). Segundo Hamel (2008, p. 63), “no que se refere ao futuro da administração, estamos nos alvares do que será uma longa viagem”.

Definido o conceito de administração, parte-se para a árdua tarefa de definir a profissão do administrador. Koontz e O`Donnel (1978, p.6) dizem que “todos os indivíduos responsáveis pelo trabalho de outros, em todos os níveis e em qualquer tipo de empresa”, podem ser considerados administradores. A essência do papel do administrador é, portanto, a obtenção de resultados através de pessoas.

O administrador deve ser generalista e ao mesmo tempo, especialista. Ele deve ser generalista para ter a visão da organização como um todo e também deve se especializar em uma determinada área ou função, como finanças, *marketing* ou recursos humanos (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Contestando a suposta necessidade de que o administrador deva ser generalista, Heleno (2008) afirma em seu artigo intitulado “O futuro do ensino do curso de Administração” que nos dias de hoje não há mercado para generalistas, e como a administração é uma profissão muito genérica, o profissional da área deve buscar ser especializado em algum ramo.

Embora o administrador precise buscar sempre ampliar seus conhecimentos, ele deve fazer acontecer, ou seja, sua principal tarefa é realizar. “O administrador é responsável por aplicar conhecimento à ação efetiva” (DRUCKER, 2001, p. 12). O administrador precisa dar prioridade ao desempenho econômico, pois ele só poderá “justificar sua existência e autoridade pelos resultados econômicos obtidos” (LACOMBE; HEILBORN, 2003 p. 3). Neste contexto, Peter Drucker (2008, p.9) expõe radicalmente que,

o teste decisivo da administração é o resultado da empresa. O que realmente interessa é a realização e não o conhecimento. Administração, em outras palavras, é uma prática, e não uma ciência ou profissão, embora contenha elementos de ambas.

Heleno (2008, p. 48) diz que “um bom administrador hoje terá que ser ótimo em futurologia, ter a capacidade de antecipar crises e, ao mesmo tempo, enxergar

nichos e oportunidades”. O administrador tem como tarefa criar um todo que seja maior do que a soma de suas partes, uma produção que realize mais do que a soma dos recursos nela aplicados (DRUCKER, 2008).

Ele é como um maestro, graças a cujo esforço, visão e liderança, as partes instrumentais, barulhentas individualmente, transformam-se no todo cheio de vida da música. Mas há uma diferença: enquanto o regente apenas interpreta o compositor, o administrador, por sua vez, é tanto compositor quanto maestro (DRUCKER, 2008, p. 324).

Barnard (1970) relata que a existência do administrador depende da própria organização, uma vez que o administrador é um especialista, fruto do funcionalismo da organização. Evidencia-se que há uma estreita relação entre o cargo ocupado e o administrador. Quando retirado de um cargo no qual ele exerça influência sobre indivíduos inseridos em uma organização, o administrador perde seu sentido. Conclui-se então, que a existência do administrador só ocorre onde exista ação (DIAS, 2002).

Com a mudança do mercado de trabalho na sociedade atual, que também está relacionada a mudanças organizacionais, é necessário que os administradores atuem de uma nova maneira. Hamel (2008) diz que os princípios do modelo de gestão do século 21 já são perceptíveis, o administrador deverá distribuir as ferramentas de criatividade de maneira ampla, as estratégias deverão ser formuladas de baixo pra cima e não será a hierarquia que definirá o poder, e sim a idoneidade. Contrapondo aos conceitos tradicionais, Cury e Bruno (2007, p. 1) afirmam que “a administração não pode ser encarada como uma ciência ou uma profissão, ela permanece incrustada nas práticas da vida diária e devemos celebrar este fato e não depreciá-lo”.

Khurana e Nohria (2008) ao relatar que uma profissão promete garantir que aqueles que a exerçam sejam dignos da confiança da sociedade e que seus membros tenham competência e integridade para exercer suas incumbências, alegam que o administrador não é um profissional por não precisar de educação formal, por não necessitar de uma licença para exercer a atividade e por não aderir a um código de conduta fiscalizável.

Claro que a inexistência de um conjunto de valores profissionais universais e de um exame de habilitação dificulta a definição da profissão do administrador. Da mesma maneira que daqueles que se formam como bacharéis em administração, a grande maioria jamais exercerá a função de gestor, por lhe faltar tanto capital

intelectual como social para ter uma carreira plena de administrador, a prática da administração não se restringe apenas àqueles que de fato possuem formação em administração (BERTERO, 2006). Existe, portanto, uma divergência entre a profissão daquele que se gradua administrador e daquele que na prática exerce funções características à profissão do administrador sem dispor da respectiva titulação.

No entanto, acredita-se que estes aspectos não invalidam a profissão do administrador, sem diminuir a necessidade de que no futuro a administração venha a ser reconhecida como uma verdadeira profissão, onde o conhecimento formal seja aceito como um fator relevante à melhoria da prática da gestão (KHURANA; NOHRIA, 2008).

2.2.1 As funções do Administrador

Fayol, em seu estudo publicado em 1916, definiu as funções exercidas pelo administrador dentro de uma empresa. Sabe-se que dentro da perspectiva da teoria clássica da administração, as tarefas do administrador consistem nas funções administrativas – apresentadas na Figura 1, enunciadas no trabalho de Fayol: planejar, organizar, comandar, controlar e coordenar. As funções do administrador possuem um significado específico, que torna cada função independente uma da outra, ainda que, na prática, elas se relacionam tão fortemente que se tornam interdependentes.

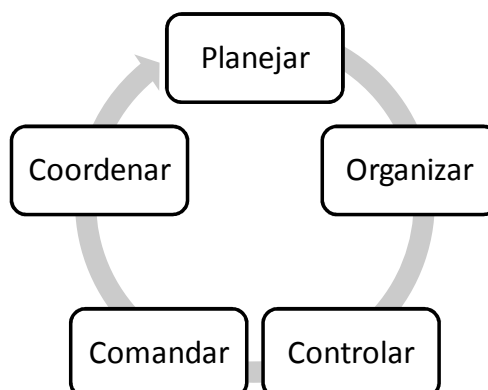


Figura 1 – As funções do administrador segundo Fayol
Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p. 29).

A primeira função administrativa listada por Fayol é o ato de planejar. O planejamento das atividades da empresa é uma das funções administrativas

(SCHERMEHORN, 1999). Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 49) planejar é “pensar antecipadamente o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo”. Planejar significa “desenvolver alternativas e escolher uma entre as alternativas identificadas, [...], tendo em vista a consecução de determinado objetivo futuro” (BIO, 1985).

Stoner e Freeman (1995) afirmam que o administrador ao planejar, pensa antecipadamente seus objetivos, baseando suas ações em algum plano. “São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los” (STONER; FREEMAN, 1995 p. 5).

No entanto Mintzberg (1986) afirma em seu estudo que as atividades de um grande número de executivos se caracterizam pela brevidade, variedade e descontinuidade. “Apesar do que diz a literatura tradicional, [...] o executivo está sempre respondendo a estímulos temporais. É um indivíduo condicionado pelo trabalho a preferir o movimento de ação retardada” (MINTZBERG, 1986, p. 4).

Outra função tradicional descrita por Fayol é a de organizar. “Organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade, e os recursos entre os membros de uma organização de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma” (STONER; FREEMAN, 1995, p. 6).

Mintzberg (1986) questiona que mesmo pedindo-se constantemente aos administradores que aloquem mais tempo planejando e delegando suas atividades, verifica-se que o trabalho administrativo envolve uma série de atribuições rotineiras.

Coordenar, conforme a definição de Allen (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 50), é o ato de “cooperar com todas as demais unidades da organização para que as atividades sejam executadas de forma: equilibrada – na quantidade certa; sincronizada – no momento certo – e; integrada – na direção certa. Dias (2002, p. 5) narra que “cabe a todo administrador coordenar os esforços de seus subordinados na consecução dos objetivos maiores da organização”.

A atividade de comandar envolve o trabalho com pessoas. Segundo Stoner e Freeman (1995, p. 7) comandar “significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais”. De maneira similar, Lacombe e Heilborn (2003 p. 49) afirmam que o ato de comandar envolve a condução de “um grupo, influenciando seu comportamento, para atingir objetivos e metas de interesse comum do grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios”.

A última função administrativa descrita por Fayol é o controle. O administrador deve certificar que as atividades exercidas pelos membros da organização levam-na realmente em direção aos objetivos propostos, esta é a função de controlar (STONER; FREEMAN, 1995). É, portanto, através da função controle que o administrador assegura que a organização esteja no caminho desejado (STONER; FREEMAN, 1995; LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Outra definição das funções do administrador foi apresentada por William Newman (1970). O autor substituiu o conceito *comandar* apresentado por Fayol, pelo termo *liderar*, que é considerado mais abrangente. Assim sendo, Newman considera como as principais atividades do administrador: planejar, organizar, liderar, aferir resultados e controlar.

Outra abordagem é apresentada por Drucker (2008), onde ele diz que o administrador possui duas tarefas principais: criar um todo que seja maior que a soma das partes e; harmonizar, em cada decisão que tomar, os requisitos do futuro a curto e longo prazo. Ainda de acordo com Drucker (2008, p. 325), “o trabalho do administrador é constituído de cinco operações básicas”: estabelecer objetivos, organizar, monitorar e comunicar, avaliar e desenvolver pessoas.

Um administrador deve inicialmente *estabelecer objetivos*. Ele determina os objetivos; decide o que precisa ser feito para atingir esses objetivos e; efetiva-os. Um administrador precisa também *organizar*, analisando as atividades, distribuindo-as e selecionando pessoas para cada atividade. Depois, deve *monitorar e comunicar*, transformando as pessoas em uma equipe através de incentivos e recompensas. A quarta operação básica é a *avaliação*, o administrador deve estabelecer os critérios com os quais irá medir o desempenho dos funcionários, analisá-los e interpretá-los. Por fim, um administrador é responsável por *desenvolver pessoas*, orientando-as e treinando-as (DRUCKER, 2008).

As definições da função do administrador apresentadas por Fayol e Drucker reforçam-se, basicamente, no pressuposto de que o administrador tem como principal papel gerir um grupo de indivíduos para o alcance de um objetivo comum. Este pressuposto é colocado em xeque quando se fala em equipes autogerenciadas. Uma equipe autogerenciada é um grupo treinado e responsável por realizar uma tarefa completa, onde cada integrante da equipe assume a responsabilidade total por suas ações (HOUSEL, 2008). É importante destacar que o conceito de equipe autogerenciada não extingue do cenário o administrador, este apenas muda de

papel, no lugar de tomar decisões e assumir a responsabilidade pela equipe, ele facilita o processo certificando-se que a equipe desenvolva as habilidades que precisa e que tenha toda a estrutura necessária (HOUSEL, 2008).

“A responsabilidade de um administrador seria em suma planejar, organizar, controlar e dirigir pessoas, tendo como fim a consecução de objetivos determinados” (DIAS, 2002, p. 4). No entanto, conforme colocado pelo próprio autor, esta definição é abstrata e pouco reveladora.

Sabendo disso, Mintzberg (1986) viu a necessidade de realizar um estudo para descrever de forma mais real, útil e adequada o trabalho administrativo. “Hoje, o executivo é instado a ser global e local. A colaborar e competir. O mudar sem parar e a manter a ordem. A cumprir metas financeiras e ao mesmo tempo a cuidar do bem social” (MINTZBERG; GOSLING, 2003a, p.41). De acordo com Drucker (*apud* COHEN, 2008), aquele que não cultivar a mentalidade prospectiva e continuar fazendo aquilo que no passado deu certo, está fadado ao fracasso. Os gestores precisam estar dispostos a se adaptar com rapidez à nova situação mundial e aos conseqüentes desafios gerenciais. Seria, portanto, simplista demais dizer que o trabalho do administrador, ainda hoje, se baseia nas funções propostas por Fayol há quase cem anos.

| Folclores sobre o executivo | Respectivas Realidades |
|--|---|
| É um planejador reflexivo e sistemático | Ritmo intenso, brevidade, descontinuidade, variedade, pouca dedicação às atividades reflexivas. |
| Ausência de deveres regulares | Rituais, cerimônias, negociações, coleta informal de informações |
| Necessita da informação agregada e de sistemas de informação | Prefere os meios verbais |
| A administração está se tornando cada vez mais ciência e profissão | Os programas de formação são pouco ou nada utilizados |

Quadro 1 – Folclores e realidades sobre o executivo

Fonte: Buosi e Silva (2003, p. 4).

Assim sendo, Mintzberg procura descrever o trabalho do administrador a partir de observação dos papéis que este efetivamente exerce (ESCRIVÃO FILHO, 2003). Em seu estudo sobre o trabalho do administrador, Mintzberg (1986) diz que as funções apresentadas por Fayol são folclores, “ou seja, fatos que eram relacionados ao trabalho do executivo mas que não corresponderiam à realidade”

(BUOSI; SILVA, 2003, p. 4). No Quadro 1 estão representados os principais folclores detectados por Mintzberg.

Através de observações estruturadas Mintzberg (1986) propôs então uma nova configuração das funções administrativas através da descrição de papéis que o administrador realmente desempenha. Estes papéis podem ser divididos em três grupos: interpessoais, informacionais e decisórios.

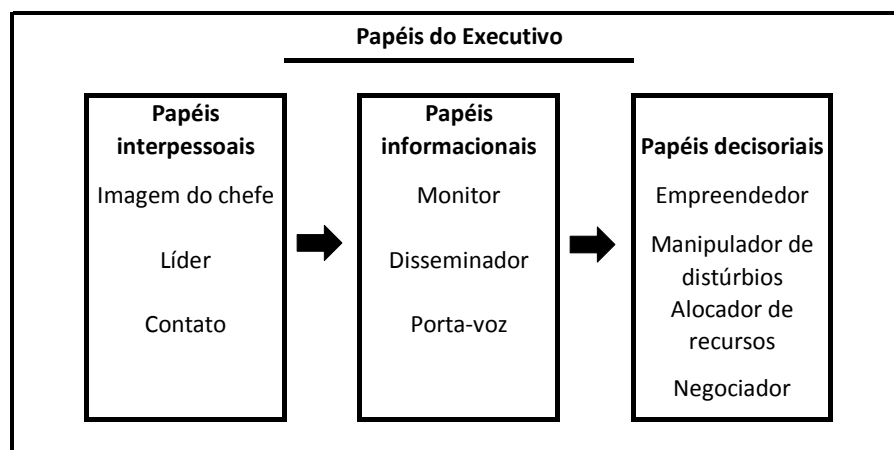


Figura 2 – Papéis do Executivo
Fonte: Adaptado de Mintzberg (1986).

A descrição do trabalho administrativo proposta por Mintzberg (1986) compreende dez papéis, conforme Figura 2. “A autoridade formal do administrador origina três papéis interpessoais, que originam três papéis informacionais. Esses dois grupos de papéis capacitam o executivo a desempenhar os quatro papéis decisórios” (MINTZBERG, 1986, p. 10). Segundo Mintzberg (1986 *apud* BUOSI; SILVA, 2003, p. 4) “esses papéis em conjunto formam o cargo administrativo, ainda que os diferentes administradores dêem ênfases diferentes a eles”.

Conforme colocado por Mintzberg (1986), o papel da imagem do chefe está relacionado às obrigações que todo administrador deve desempenhar de natureza cerimonial. O papel de líder envolve a responsabilidade que o administrador possui pelo trabalho de seus funcionários, portanto o administrador deve liderar sua equipe, motivá-la e conciliar as necessidades pessoais de cada um com os objetivos da empresa. Drucker (2008, p. 330) corrobora ao dizer que “um homem é administrador quando é responsável por outras pessoas e pelo seu trabalho”. O líder pode ser entendido também, de uma forma mais contemporânea, como um técnico de futebol no sentido de que ele não necessariamente precisa participar do jogo, mas tem o dever de orientar a equipe (HOUSEL, 2008). O papel do contato diz respeito às

relações que o administrador deve manter visando à obtenção de informações, sendo a comunicação uma parte fundamental do trabalho do administrador, este papel possui uma grande importância. Assim, “papel do contato destina-se a estabelecer o sistema de informações externas do próprio executivo: informal, verbal, mas, não obstante, eficiente” (MINTZBERG, 1986, p. 12). O papel do contato representa o que hoje chamamos de *networking*.

São três os papéis informacionais, o papel de monitor refere-se à busca de informações, seja através da interrogação de seus funcionários ou pela rede de contatos pessoais mantida por ele. No papel de disseminador cabe ao administrador o repasse de informações, transmitindo algumas de suas informações a seus funcionários. Enquanto porta-vozes, os administradores “precisam informar e satisfazer as pessoas influentes que controlam sua unidade organizacional” (MINTZBERG, 1986, p. 13).

Ao administrador é atribuída constantemente a responsabilidade pelas decisões, Mintzberg (1986) definiu quatro papéis decisórios. Como empreendedor, o administrador deve estar constantemente buscando melhorias para a organização, adaptando-a às mudanças do meio-ambiente. O administrador deve também responder às pressões que ocorrem sem seu controle, no seu papel de manipulador de distúrbios. No papel de alocador de recursos cabe ao administrador decidir como será feita a divisão de tarefas e de responsabilidades dentro de sua equipe. O último papel proposto por Mintzberg (1986) é o de negociador, os administradores gastam uma boa parte de seu tempo em negociações, estas talvez sejam até funções de rotina e não devem ser deixadas de lado.

Mintzberg (1986, p. 16) assegura que os dez papéis propostos por ele “não podem ser facilmente separados, pois formam um todo integrado. Nenhum papel pode ser destacado do conjunto, sem prejudicar fundamentalmente o trabalho do executivo”.

Ainda que Mintzberg (1986, p. 33) seja avesso à descrição do trabalho administrativo de Fayol, ele afirma que “um grande desafio dos executivos é encontrar métodos sistemáticos que lhe permitam compartilhar suas informações e evitar ao máximo que este se sobrecarregue de trabalho e interrompa seu trabalho constantemente”. Cabe então questionar se esta colocação não nos faz retornar à percepção de Fayol, onde, principalmente, o ato de planejar e de organizar poderia auxiliar o administrador nesse grande desafio.

John Kotter (*apud* CURY; BRUNO, 2007) construiu um modelo, no qual ele estabelece a função do administrador em três pontos:

- a) Estabelecimento de uma agenda: sua estratégia pessoal para o alcance de suas metas de trabalho;
- b) Construção de redes de contatos: esta rede de relacionamentos abrangerá todos aqueles de quem o administrador depende para que seu desempenho seja eficaz;
- c) Implementação das agendas: realização das atividades.

Embora a proposta de Mintzberg e de Kotter para a definição do trabalho administrativo pareça mais prática e mais atual, é preciso analisar as “duas principais abordagens dentro do contexto em que surgiram. Assim, é necessário entender a que necessidades estas abordagens estavam respondendo e que forças se estavam estruturando no ambiente” (ESCRIVÃO FILHO, 2003, p. 3).

As funções descritas por Fayol estão embasadas na Administração Científica e foi importante na época do surgimento do sistema fabril. Até então, não havia um padrão do que o administrador deveria fazer. Assim, a teoria de Fayol estava mais preparada para responder às necessidades daquela época. Sabe-se que hoje, os mecanismos apresentados por Taylor não conseguem lidar com a flexibilidade e sua teoria já não consegue responder de maneira satisfatória sobre o trabalho do administrador (ESCRIVÃO FILHO, 2003, p. 3).

A respeito da abordagem dos Papéis de Mintzberg, Escrivão Filho (1995) adverte que simplesmente descrever as atividades executadas é insuficiente para explicar o trabalho do administrador. De um lado Fayol e seus discípulos pregam uma teoria prescritiva, e de outro Mintzberg, através do empirismo, relata as atividades que o administrador realiza, observando seu comportamento manifesto.

Outra configuração interessante é apresentada por Bartlett e Ghoshal (2003), que ao afirmarem que não existe um gerente global, sugerem três grupos de especialistas: o gerente de negócios, o gerente nacional e o gerente funcional. Cada grupo têm suas respectivas atribuições. O gerente de negócios tem como principal função “promover a eficiência e a competitividade da empresa em escala mundial” (BARTLETT; GHOSHAL, 2003, p. 80). Para ser eficaz, o gerente de negócios deve exercer as seguintes funções: “o de estrategista da organização, o de arquiteto da configuração de seus ativos e recursos mundiais e o de coordenador de transações entre fronteiras nacionais” (BARTLETT; GHOSHAL, 2003, p. 80). Já o gerente

nacional precisa entender o mercado local e a ele reagir, desempenhando seu “papel central de satisfazer as necessidades do cliente local e as exigências do governo que o hospeda, como também defender a posição de mercado de sua empresa” (BARTLETT; GHOSHAL, 2003, p. 82).

O terceiro grupo é composto pelo gerente funcional, que “deve rastrear o globo em busca de informações especializadas, efetuar a polinização cruzada de conhecimento de ponta e melhores práticas e defender inovações que ofereçam oportunidades e aplicações transnacionais” (BARTLETT; GHOSHAL, 2003, p. 85). Os autores apresentam ainda o gerente corporativo, que é o responsável por promover os gerentes especialistas, integrando vários níveis de responsabilidade.

Segundo Escrivão Filho (1995) as abordagens existentes são insuficientes para desvendar o trabalho do administrador. No entanto, são contribuições importantes para o estudo da Administração, já que todas as tentativas de definição das funções administrativas são válidas, do ponto de vista de que estas contribuem para o melhor entendimento dos afazeres do administrador.

É interessante compreender que por mais divergentes que as diversas definições do trabalho administrativo apresentadas possam parecer, a essência de todas elas é semelhante. Drucker (2002, p. 147) pronunciou de forma ilustre que,

a tarefa fundamental da gerência permanece a mesma: possibilitar o desempenho conjunto de pessoas dando-lhes metas e valores comuns, a estrutura certa e o treinamento e desenvolvimento continuado de que elas necessitam para se desempenhar e responder às mudanças.

Todavia, visto que o mercado está cada vez mais dinâmico e que administração precisa acompanhar esse dinamismo, é preciso que a profissão do administrador seja constantemente re-inventada. “É preciso uma remodelação da administração moderna, que revise todos os seus princípios, processos e práticas” (HAMEL, 2007, p. 241).

Hamel (2007) descreve que a fórmula para esta reinvenção da administração é: desconstruir os paradigmas e abraçar novos princípios. A responsabilidade de inovar a administração é de cada um, Hamel (2007) diz que nosso trabalho é tornar essa discussão um tópico comum, para que a chama da inovação se espalhe.

“Enfrentar com rigor científico os afazeres dos administradores, de quem não se exige habilitação formal, requer certa flexibilidade. A questão restringe-se a querer relatar e entender a realidade ou impor o conhecimento científico” (DIAS, 2002, p. 9).

A compreensão da natureza do trabalho do administrador é necessária para que então se possa melhorar o desempenho do mesmo. No entanto, é imprescindível o entendimento de que, devido à complexidade e a constante mudança da administração, a definição e os conceitos de tudo aquilo que for relacionado com a profissão do administrador será efêmero e incompleto. Ainda assim, as tentativas de compreender as funções do administrador não devem ser abolidas, basta que ao estudar as abordagens existentes olhemos de forma crítica e saibamos que estas podem se complementar em diversos aspectos e que estarão sempre em constante aperfeiçoamento.

2.2.2 As habilidades do Administrador

A suposição de que exista um tipo característico de administrador é amplamente aceita. Podem-se listar as habilidades e qualificações necessárias a um administrador examinando os executivos bem-sucedidos (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Entretanto, conforme dito por Katz (1986, p. 60),

essa procura do protótipo do executivo tornou-se tão intensa que muitas empresas, ao se concentrarem em determinados traços de personalidade ou qualidades específicas, correm o risco de perder de vista a sua real preocupação: o que o homem é capaz de realizar.

A habilidade pode ser definida como sendo “a capacidade de transformar conhecimento em ação”. As constantes transformações que afetam as organizações “repercutem no delineamento de um perfil profissional mais compatível com esta nova realidade” (GONDIM, 2002, p. 300). Este perfil profissional desejável, que se encontrará continuamente em atualização, está alicerçado em três grandes grupos de habilidades: cognitivas, técnicas especializadas e comportamentais. As habilidades cognitivas são aquelas que se obtém através do processo de educação formal, envolvem principalmente o raciocínio lógico, a capacidade de compreensão e os conhecimentos gerais. As habilidades comportamentais estão relacionadas aos traços psicológicos e à personalidade do indivíduo. As habilidades técnicas são habilidades específicas, normalmente atribuídas ao conhecimento de alguma ferramenta. (GONDIM, 2002).

Gondim (2002) enumera como principais habilidades, dentro de cada grande grupo, como podem ser observadas na Figura 3.

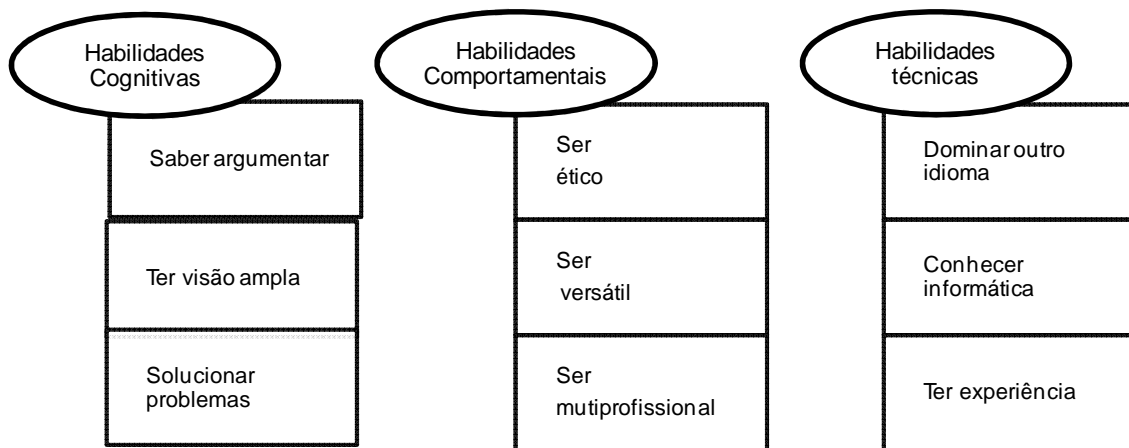


Figura 3 – Habilidades do administrador de acordo com Gondim

Fonte: Adaptado de Gondim (2002).

Porém, estas habilidades não abrangem todas as habilidades que são vitais para que um administrador possa executar suas funções de forma eficaz e eficiente. Pode-se compreender assim “a dificuldade de se construir um perfil profissional que articule a formação acadêmica e as exigências do mercado de trabalho” (GONDIM, 2002, p. 303).

Katz (1986, p. 60) realizou um estudo para traçar as principais habilidades de um administrador, e menciona que seu estudo “não se baseia no que os bons executivos são – suas características inatas – mas sim naquilo que fazem – os tipos de habilitações que demonstram ter na execução eficiente do seu trabalho”. Uma habilidade é a capacidade que pode ser desenvolvida que se revela no desempenho.

Para a realização deste estudo Katz (1986 *apud* LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 9) considerou que o administrador é um profissional que: “dirige as atividades de outras pessoas e assume a responsabilidade de atingir determinados objetivos por meio da soma de esforços”. Assim, Katz (1986) classificou as habilidades do administrador, de forma semelhantes às categorias propostas por Gondim, em três grupos: *habilidade técnica*, *habilidade humana* e *habilidade conceitual*.

“A habilidade técnica é a compreensão e domínio de determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade em utilizar técnicas e ferramentas” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 10). Katz (1986) define-a como a aptidão técnica que subentende a proficiência em uma atividade, que envolve métodos e procedimentos.

A habilidade humana é a capacidade de “trabalhar eficientemente como integrante de um grupo e de realizar um esforço conjunto com os demais componentes da equipe que dirige” (KATZ, 1986, p. 62). A habilidade humana, que converge para o que Gondim (2002) chama de habilidade comportamental, diz respeito à aptidão de se trabalhar com pessoas, comunicando-se eficientemente, negociando, conduzindo mudanças, obtendo cooperação e solucionando conflitos, sendo vital em tudo aquilo que um administrador faz. Portanto, “a verdadeira aptidão de saber trabalhar com os outros deve tornar-se uma atitude natural e constante, uma vez que ela envolve sensibilidade não apenas no momento de tomar decisão, mas também na conduta cotidiana do indivíduo” (KATZ, 1986, p. 63).

A habilidade conceitual, que pode aqui ser entendida como habilidade cognitiva, envolve a capacidade de visualizar a organização como um conjunto integrado, esta é também conhecida como visão sistêmica. “Inclui o reconhecimento de como as diversas funções numa organização dependem uma da outra e de que modo as mudanças em qualquer uma das partes afeta as demais” (KATZ, 1986, p. 67). O sucesso de toda e qualquer decisão depende, conseqüentemente, da habilidade conceitual daqueles que a executam (KATZ, 1986).

Chester Barnard (*apud* KATZ 1986, p. 68) reforça o valor da habilidade conceitual ao dizer que “o aspecto fundamental do processo executivo é aperceber-se da organização como um todo e da situação geral que tem importância para a mesma”.

Na concepção de Katz (1986) essas três categorias estão inter-relacionadas, contudo a importância de cada uma delas pode variar de acordo com o nível de responsabilidade do administrador em questão.

Uma nova realidade organizacional demanda administradores que sejam capazes de reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente e ser criativo, que tenham iniciativa, vontade de aprender, abertura a mudanças, habilidades de negociação, e consciência de qualidade e das implicações éticas de seu trabalho (COMISSÃO DE ESPECIALISTAS DE ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO, 1997).

Uma pesquisa realizada pela ANGRAD em 1996 (*apud* PIZZINATTO, 2000, p. 179) identificou algumas habilidades tidas como necessárias ao profissional da administração, tais como:

- a) *compreensão do todo*: visão sistêmica e holística;

- b) *espírito crítico*: uso de raciocínio lógico e analítico na análise de problemas e tomada de decisões;
- c) *comunicação*: interpessoal, tanto escrita quanto verbal;
- d) *flexibilidade*: para adaptação a situações inesperadas;
- e) *estratégias adequadas*: habilidade de seleção das estratégias que mais atendam a interesses interpessoais e institucionais;
- f) *capacidade de decisão*: saber decidir entre estratégias alternativas, através da identificação e dimensionamento de riscos;
- g) *inovação*: para proposição de modelos de gestão inovadores, o que aponta para outra habilidade necessária, a criatividade;
- h) *interação*: buscando formas de atuação em prol de objetivos comuns, o que também leva a outra habilidade, capacidade de trabalho em equipe.

As características essenciais ao administrador, traçadas por Birochi (2000, p. 86), “reforçam a imagem de um profissional polivalente, que esteja apto a lidar com uma realidade ampla e complexa, como é o caso do ambiente corporativo das empresas”. Destacam-se as seguintes habilidades: independência, habilidade para resolver conflitos e, coordenação de grupos de trabalhos.

Conforme pesquisa efetivada pela Creative Education Foundation (ROCHA-PINTO, 2000, p. 3), as habilidades requeridas pelas 500 maiores empresas do mundo são, em ordem de importância:

- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| a) Trabalho em equipe | f) Pensamento criativo |
| b) Solução de problemas | g) Liderança |
| c) Comunicação interpessoal | h) Motivação |
| d) Comunicação oral | i) Aprender a aprender |
| e) Saber ouvir | |

Segundo relato de Pfeffer e Fong (2003, p. 17) as habilidades que propiciam aos administradores um maior diferencial, são aquelas que “são de um lado mais difíceis de ensinar ou transmitir aos outros” e conseqüentemente, são mais difíceis de serem imitadas. As habilidades de comunicação, de liderança, de negociação, de relacionamentos interpessoais e bom senso – “a habilidade de relacionar e usar

diferentes tipos de conhecimento” (MINTZBERG; GOSLING, 2002, p. 28) são aquelas que aumentam o valor do profissional.

2.2.2.1 Síntese das habilidades essenciais ao administrador

Após a leitura de Katz (1986), Mintzberg e Gosling (2002), Pfeffer e Fong (2003), Rocha-Pinto (2000), Pizzinatto (2000), Birochi (2000), Lacombe e Heilborn (2003), Gondim (2002) propõe-se um quadro das habilidades que serão aqui tratadas como essenciais à profissão do administrador. Para a elaboração do Quadro 2 utilizou-se os critérios estruturantes de análise das categorias propostas por Gondim (2002), são elas: habilidades cognitivas, comportamentais e técnicas.

| Habilidades Cognitivas | Habilidades Comportamentais | Habilidades Técnicas |
|-------------------------------|---|--|
| Visão Sistêmica | Saber trabalhar em equipe | Saber formar e manter equipes |
| Criticidade | Liderança | Saber delegar responsabilidades |
| Criatividade | Ter um bom relacionamento interpessoal (rede de contatos) | Domínio de outros idiomas |
| Capacidade de aprender sempre | Flexibilidade | Domínio de ferramentas de informática |
| Saber solucionar conflitos | Pró-atividade | Domínio de ferramentas e métodos gerenciais nas áreas específicas da Administração |

Quadro 2 – Habilidades essenciais de um administrador

Fonte: Elaborado pela autora a partir de adaptação de estudos desenvolvidos por Katz (1986); Mintzberg e Gosling (2002); Pfeffer e Fong (2003); Rocha-Pinto (2000); Pizzinatto (2000); Birochi (2000); Lacombe e Heilborn (2003); Gondim (2002).

Na categoria das habilidades cognitivas foram selecionadas as seguintes como mais importantes: visão sistêmica, criticidade, criatividade, capacidade de aprender sempre e saber solucionar conflitos.

A visão sistêmica representa o que comumente se chama de “visão da empresa como um todo”. Esta habilidade torna-se cada vez mais importante na medida em que cada parte da organização se relaciona diretamente com as outras partes, e estas precisam funcionar em sinergia. Motta (2007) ressalta a importância da visão sistêmica expondo que a gerência é caracterizada pela exigência de uma maior amplitude e lateralidade do pensamento, devendo-se sempre buscar novas perspectivas sobre a realidade.

O pensamento crítico é essencial a um administrador, pois vivemos em um ambiente onde a ordem vigente é defendida pela maioria de nós. Assim, a criticidade de um gestor torna-se importante para que este seja capaz de julgar e analisar problemas, usando seu raciocínio lógico, buscando tomar a melhor decisão (PIZZINATTO, 2000). De acordo com Zatti (2007), é a criticidade que nos faz buscar novas verdades, abrindo espaço para a curiosidade que é condição para a criatividade.

Dessa forma, a criatividade possibilita a combinação de fatos conhecidos e idéias para gerar novas idéias. “A imaginação permite o indivíduo formar idéias abstratas e está intimamente associada à capacidade de criação, pessoas criativas têm níveis de consciência e atenção maior do que as demais” (SILVA FILHO, 2005, s/p).

Acredita-se que a combinação do pensamento crítico com o criativo nos leva a duas outras habilidades: a capacidade de aprender sempre e saber solucionar conflitos.

Uma vez que um indivíduo é crítico com tudo o que lhe é apresentado e, além disso, utiliza sua capacidade de imaginação para inovar, ele será aberto a aprender sempre. A capacidade de aprender sempre vem sendo tratada como uma habilidade importante, afinal no mundo onde a única certeza que temos é a constante incerteza, ter a mente aberta para aprender sempre é, no mínimo, essencial a um administrador. O filósofo Sócrates já apontava a importância de ser capaz de aprender sempre ao pronunciar sua famosa frase: “Só sei que nada sei”.

“O grande desafio da velocidade da mudança é testar a capacidade de dar respostas rápidas e de administrar crises e surpresas” (MOTTA, 2007, p. 150). Com isso estar apto a lidar com conflitos e saber solucioná-los torna-se uma habilidade essencial ao administrador.

O conjunto das habilidades cognitivas aqui mencionadas como essenciais à profissão do administrador pode ser facilmente relacionado com a necessidade que todo administrador tem de se adaptar e de se atualizar frente a rapidez das mudanças no mundo empresarial.

Destacam-se como as habilidades comportamentais essenciais saber trabalhar em equipe, liderança, ter um bom relacionamento interpessoal, flexibilidade e pró-atividade.

O administrador fundamentalmente precisa de outras pessoas para exercer seu trabalho, portanto ele está sempre inserido em uma equipe. Assim, a capacidade de trabalhar em equipe desponta como a principal habilidade de um administrador. Conforme mencionado anteriormente, o trabalho em equipe é enunciado em primeiro lugar pela lista da Creative Education Foundation das habilidades requeridas de um administrador pelas 500 maiores empresas do mundo.

“A perspectiva do dirigente como líder tem sido um dos fatores mais acentuados para o alcance de maior eficácia na gerência” (MOTTA, 2007, p. 211). Hoje, afirma Maxwell (2007, p. 13), “tudo gira em torno da liderança”. O administrador deve ser capaz de mobilizar sua equipe para buscar o objetivo comum e deve inspirar confiança, ou seja, deve apresentar as características de um líder.

A rede de contatos – *networking* – normalmente é proveniente de um bom relacionamento interpessoal. Portanto, o bom relacionamento interpessoal é uma habilidade essencial não só ao administrador, mas à quase todo profissional. Ao se estabelecer uma boa e diversificada rede de contatos, o administrador adquire um posicionamento profissional, que pode conferir-lhe vantagens como indicações, convites e parcerias.

Novamente tratando-se da necessidade de saber se adaptar a situações inesperadas, compete a um administrador ser flexível, não só para que ele possa se encaixar nas mudanças, mas também para que respeite e aceite as diferenças culturais, raciais e religiosas, permitindo que seja globalizado neste sentido.

A pró-atividade diz respeito à disposição do administrador de tomar a iniciativa em diversas situações, por exemplo, assumindo uma responsabilidade ou propondo uma solução. Ter iniciativa traz o ônus de que aqueles que mais executam experimentam também mais fracassos, assim o administrador deve estar disposto a correr riscos, para que possa alcançar grandes feitos.

As habilidades técnicas aqui avaliadas como requisitos a um bom administrador foram: saber formar e manter equipes, saber delegar responsabilidades, ter domínio de outros idiomas, de ferramentas de informática e de métodos e ferramentas gerenciais.

O administrador no papel de gestor precisa não apenas trabalhar em equipe, mas antes disso ele é responsável por selecionar e manter sua equipe. Saber formar equipes é importante visto que o gestor precisa ser capaz de enxergar como cada candidato se comportaria em sua equipe e decidir se ele é adequado ou não para seu time. Após formar uma equipe o administrador é responsável por sua manutenção, devendo motivar a participação de seus membros, reconhecer o desempenho de cada um e coordenar as atividades da equipe para que se alcance o objetivo do grupo (MOTTA, 2007).

A habilidade de delegar responsabilidades vai ao encontro da função clássica da administração, descrita por Fayol, de organizar, dividir e alocar o trabalho dos membros de uma equipe. Assim, o gestor deve delegar as responsabilidades, atribuindo funções aos membros de sua equipe.

Julgou-se importante o domínio de outros idiomas e de ferramentas de informática pois hoje estas duas habilidades são condições para o ingresso em muitas empresas. Quanto aos idiomas, a fluência em uma segunda língua, nos dias de hoje, já não é mais vista como um diferencial, e sim como um requisito. Atualmente, grande parte do trabalho de um administrador é computadorizado, assim é evidente que dominar programas computacionais é imprescindível.

Por fim, o domínio de ferramentas e métodos de cada área de especialidade do campo da Administração também é colocado aqui como uma habilidade essencial. Após traçar diversas habilidades essenciais a um administrador, nada mais compreensível do que listar junto a estas o domínio de ferramentas de gestão, seja na área de finanças, marketing, produção ou recursos humanos. O administrador deve possuir um conhecimento profundo de sua área de atuação, para desenvolver a habilidade de executar atividades a esta relacionada.

O conjunto dessas habilidades aqui propostas possibilita ao administrador um desempenho eficiente e eficaz de suas funções. Assim, “o desenvolvimento de habilidades gerenciais significa uma adição ou complementação a formação” do administrador (MOTTA, 2007, p. 32).

2.3 ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO

Conforme dito por Drucker (2002, p. X), “o conhecimento é diferente de todos os outros recursos. Ele torna-se constantemente obsoleto; assim o conhecimento avançado de hoje é a ignorância de amanhã”.

Assim, a administração, como área de conhecimento, vem passando por transformações em ritmo acelerado. Seu desempenho será decisivo para todo o mundo nas próximas décadas e, ao mesmo tempo, as exigências feitas a ela aumentarão rápida e acentuadamente (SPERS *et al.*, 2001; DRUCKER, 2008).

Pode-se dizer, portanto, que a administração requer permanente aprendizado. “O campo é muito vasto, requer conhecimentos diversificados, o ambiente muda, a ciência e a tecnologia evoluem, os processos produtivos se alteram e tudo isso requer permanente atualização dos conhecimentos” (LACOMBE; HEILBORN, 2003 p. 8).

Bailey e Ford (1996 *apud* PFEFFER; FONG, 2003, p. 13) afirmaram que “as escolas de Administração mostram-se como comunidades eruditas por meio de excessivos periódicos acadêmicos que são totalmente distantes dos desafios da gestão do dia-a-dia”.

As fortes transformações econômicas, sociais e culturais vividas pela sociedade refletem-se nas discussões sobre o ensino superior (BIROCHI, 2000). Neste sentido, o ensino universitário terá que assimilar estas mudanças, repensando sua estrutura curricular, se quiser evitar uma dissociação entre ele e a sociedade (LINDO, 1996 *apud* BIROCHI, 2000).

A universidade tem papel fundamental em incentivar as discussões em torno das profissões, formando não apenas especialistas, mas “pessoas críticas de suas próprias profissões, que tenham visão abrangente para entender qual seu papel profissional no novo mundo” (NASSIF, 1998, p. 15).

A prática administrativa não é restrita a pessoas que tenham uma formação na área, por isso ter a graduação em Administração não é garantia de sucesso nos negócios, pelo contrário, quando se analisa os reais efeitos das escolas de administração a imagem é desoladora, pois há pouca evidência de que o conhecimento adquirido no espaço acadêmico impulsiona a carreira profissional (PFEFFER; FONG, 2003).

Bertero (2003, p. 10) relata que “a educação em Administração manifesta a fragilidade da própria Administração como área de conhecimento”, o autor faz uma árdua crítica ao afirmar que os iniciadores da Administração – Taylor e Fayol – foram ingênuos ao acreditarem que os princípios administrativos poderiam ser ensinados e apreendidos, e indaga se não herdamos parte dessa ingenuidade.

2.3.1 O início do ensino da Administração

A escolarização da administração, como um conjunto de conhecimentos e habilidades que são ensinados e que podem ser aprendidos, é relativamente recente (BERTERO, 2006).

O início do ensino universitário de administração deu-se nos Estados Unidos quando em 1881 foi criada a Wharton School (SPERS *et al.*, 2001), por isso, este país é considerado o berço da educação gerencial. A França também foi um dos países pioneiros em escolarizar a administração, na École des Hautes Études Commerciales. Segundo Spers *et al.* (2001, p. 11) a França teve um papel importante como disseminadora da importância do ensino gerencial, foram criados os “institutos de preparação de administradores de empresas nas principais universidades francesas”, estes institutos ofereciam aos graduados de diversas áreas um ano de estudos de administração de empresas. O impacto positivo destes institutos fez com que diversos outros países europeus implantassem o mesmo modelo.

Desde então o ensino superior em administração vem crescendo rapidamente. Nos Estados Unidos, em 2001, 92% das universidades reconhecidas ofereciam o curso de administração; na Inglaterra o número de escolas de negócios passou de 20, em 1980, para 120, em 1996; no Brasil o número passou de 305, em 1980, para mais de 2.000, em 2006 (FRIGA; BETTIS; SULLIVAN, 2004; CFA, 2008).

Embora o crescimento seja notável e mesmo sabendo que “a necessidade de educação, especialmente em Administração, continuará a crescer” (FINEGOLD, 1994), têm existido críticas ao produto educacional das escolas de administração por toda a história. Zimmerman (2001 *apud* PFEFFER; FONG, 2003, p. 12) descrevia “a educação norte-americana em administração como uma coleção de escolas comerciais que careciam de uma base científica forte”. Ainda que hoje a administração já tenha alcançado o respeito acadêmico, ainda há preocupação

“quanto à centralidade e à relevância das escolas de negócios e da educação em administração para o mundo empresarial” (PFEFFER; FONG, 2003, p. 12).

Hoje diversos países contribuem para o desenvolvimento do ensino da administração, mas ainda assim “pelo menos dois terços da produção científica são de autores norte-americanos e o impacto sobre o ensino é simplesmente impressionante” (BERTERO, 2006, p. 3). A maioria dos livros utilizados nas escolas em todo o mundo, por exemplo, são traduções de livros americanos. Bertero (2006) enuncia que estas raízes norte-americanas da administração são importantes para o entendimento do início do ensino gerencial no Brasil.

2.3.2 O ensino da Administração no Brasil

O Brasil foi também um dos primeiros países a escolarizar a administração. Em 1902, duas escolas particulares passaram a ministrar o estudo da administração. No entanto o ensino não era regulamentado, o que só aconteceu quando houve a criação do Ministério da Educação em 1931 (NICOLINI, 2003).

Em 1952, nasceu através de uma iniciativa da Fundação Getúlio Vargas – FGV – com alguns professores norte-americanos, a Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP, com o objetivo de formar profissionais especialistas para a gestão pública. Dois anos depois, a FGV criou a Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP. É importante considerar que a escolha da cidade foi por esta ser considerada “a capital econômica e o coração da iniciativa privada no país”, a escola destinava-se a formar gerentes empresariais, objetivando atender a demanda por profissionais das empresas locais (NICOLINI, 2003, p. 46).

A Universidade de São Paulo iniciou em 1946 a Faculdade de Economia e Administração, contudo a criação era claramente relacionada à área de economia. Foi só no início dos anos 60 que com a implantação do curso de graduação, a área de administração foi fortalecida (BERTERO, 2006).

A proposta de formar administradores profissionais para a área empresarial privada era novidade nos anos 50 e 60. O administrador profissional originou-se nos Estados Unidos, pois em 1920 as maiores empresas norte-americanas já eram dirigidas por profissionais de administração, fazendo com que estes assumissem um papel de grande importância.

O surgimento do ensino da Administração é resultado do crescimento econômico do governo de Getúlio Vargas, já a expansão desse ensino foi incentivada pela industrialização do país durante o Governo JK, no qual uma grande demanda por profissionais administradores foi criada (NICOLINI, 2003).

A legitimação dos administradores profissionais em nosso país ampliou “as exigências por desempenho, tornando o administrar um conjunto de técnicas a requerer um conhecimento” que estava além daquele que poderia ser obtido apenas com a experiência (BERTERO, 2006, p. 12).

Em um primeiro momento a criação dos cursos de administração foi feita dentro das universidades, mas no final da década de 60 a evolução destes passou a ocorrer em faculdades isoladas que então proliferaram a privatização do ensino superior na sociedade brasileira (SPERS *et al.*, 2001).

O Conselho Federal de Educação regulamentou o ensino de Administração em 1966, no qual fixou a primeira grade curricular mínima e a duração do curso (SCHUCH JÚNIOR, 1978; NICOLINI, 2003). A partir disso houve um crescimento desmedido de número de instituições que oferecem graduação em administração. Hoje, “a maior parte das escolas utiliza pessoal mal preparado e que, face à retribuição que recebe, não teria mesmo condições de se aperfeiçoar” (MOTTA, 1983, p.53).

Transcorrido um século de debates acerca do ensino da administração no Brasil, ainda apresentam-se críticas sobre “a natureza dos cursos, sua concepção e dinâmica curricular, bem como as estratégias e orientações de ensino-aprendizagem que adotam” (LAMOUNIER, 2008, p. 2). Em 1991, passados 27 anos que o ensino de administração permaneceu o mesmo em sua legislação, houve o Seminário Nacional sobre Reformulação Curricular dos cursos de administração. Foi então apresentada ao Ministério da Educação uma proposta formal de um novo currículo mínimo (NICOLINI, 2003).

Ainda assim, Monteiro Júnior (1995, p. 84) ressalta que “resultou dos debates e discussões acalorados e prolongados a montagem de um novo currículo mínimo, aperfeiçoado e modernizado, é verdade, mas ainda longe de retirar as escolas de administração da trilha tradicionalista”. Cabe salientar que a reforma curricular fixada em outubro de 1993 permanece inalterada e vigente até hoje (NICOLINI, 2003).

Ao se repetir o currículo mínimo preconizado pelo Conselho Federal de Educação, [...] comete-se o pecado de supor que, em um tema tão amplo como a administração, é possível e desejável o domínio de todas as suas áreas de aplicação e, ainda pior, ignoram-se ou violentam-se as preferências e vocações de cada formando (MARTINS *et al.*, 1997, p. 239).

Diferentemente do que ocorreu nos Estados Unidos e na Europa, no Brasil o curso de graduação em administração foi massificado, sem o devido acompanhamento e avaliação da qualidade do ensino. Ainda que a massificação do sistema de ensino superior tenha sido um dos objetivos centrais da política oficial do governo brasileiro, a fim de transformar um sistema elitista acessível à massa, a realização de avaliações tinha por objetivo impedir a desqualificação da maioria das instituições de ensino superior (GOMES, 2002).

De tal modo, sabe-se que “os padrões de qualidade irão variar ainda mais em função da tradição, do prestígio, do projeto acadêmico-institucional e do perfil dominante da instituição”, assim não será qualquer procedimento avaliativo que dará conta de fiscalizar todas as instituições (GOMES, 2002, p. 286). Corroborando, Nicolini (2003, p. 48) afirma que,

completamente despersonalizado e fiel ao currículo mínimo, o ensino serve tão somente para a produção em massa de bacharéis, e as escolas de administração, como estão estruturadas, mais se parecem com uma fábrica do que com um laboratório.

De toda forma, essa massificação não se coaduna com a natureza da profissão do administrador, pois sempre haverá um número elevado de administrados para relativamente poucos administradores. Uma vez que “a profissão do administrador é socialmente oligárquica, em nenhuma sociedade será possível empregar massas de administradores como as que se graduam em nossos programas de graduação em todo o país” (BERTERO, 2006, p. 20).

Como resultado disso, os futuros profissionais que se graduam tem pouco a ver com o que se entende por uma carreira de administrador. Uma das anomalias decorrentes do número exagerado de cursos é o descompasso entre o tipo de profissional formado e aquele demandado pelo mercado de trabalho (LAMOUNIER, 2008).

Uma vez que os bacharéis em administração carecem de capital social e intelectual em conjunto com o fato de que muitos estudiosos e praticantes acreditam que a administração é mais uma arte do que ciência, o ensino da administração no Brasil tornou-se um bacharelismo pejorativo (BERTERO, 2006).

“Hoje, o administrador é umas das figuras em que menos se confia. Restituir a confiança na profissão da administração deve ser considerada uma atribuição importante de todo administrador” (KHURANA; NOHRIA, 2008, p. 67). Para que isso ocorra é necessário que haja, primeiramente, uma mudança no processo de formação do administrador, objetivando elevar a qualidade profissional dos recém-graduados que ingressam anualmente no mercado de trabalho. Conseqüentemente, poder-se-á conseguir que a profissão do administrador volte a ser vista pela sociedade como essencial e que os profissionais da área possam ser reconhecidos e respeitados como merecem.

2.3.3 A formação do Administrador

Considerado o pai da administração moderna, Drucker sempre proclamou que a formação e a profissão do administrador, desde que dentro de uma dinâmica cautelosa e inventiva, seria imprescindível para o século XXI (HELENO, 2008). Porém, ainda hoje, Schoemaker (2009, p. 118) constata que,

o paradigma tradicional das escolas de administração de empresas, com seu foco intenso em modelos analíticos e em reducionismo, não é adequado para ajudar os gestores a lidar com a ambigüidade e as inúmeras mudanças que são características de muitos setores.

Novamente cabe questionar se a administração pode, realmente, ser ensinada ou não. Contudo, ainda que não se possa criar administradores apenas na sala de aula, é nesse local que eles podem aprofundar seus conhecimentos e aprimorar suas capacidades (MINTZBERG; GOSLING, 2003b).

Nicolini (2003) faz uma analogia com um sistema de produção e diz que as escolas recebem o aluno como uma matéria-prima e o transformam, ao longo da linha de montagem – o currículo pleno, em administrador, que seria o produto final. Essa analogia está apresentada na Figura 4.

Nos primeiros períodos, de acordo com Nicolini (2003), objetiva-se fundamentar no aluno a compreensão e a aplicação das ciências sociais que dão base à Administração, como Economia, Direito, Matemática, Contabilidade e Sociologia. Em seguida, “trabalha-se para construir no estudante o domínio das áreas técnicas consideradas como de âmbito exclusivo dos administradores e que compõe o campo do saber administrativo propriamente dito” (NICOLINI, 2003, p. 48).

Depois, busca-se ênfase na formação, seja ela generalista ou especializada, com as disciplinas complementares. Finalmente, a fim de verificar a aplicação dos conhecimentos adquiridos, o estudante é submetido ao estágio supervisionado.

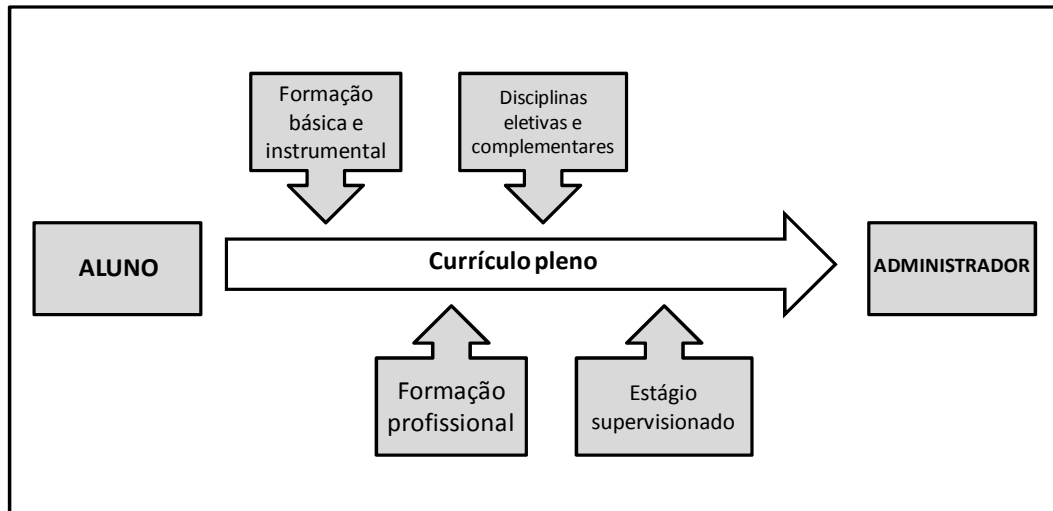


Figura 4 – A “linha de produção” do administrador

Fonte: Nicolini (2003, p. 48).

“Mesmo que essa lógica inerente ao processo de formação do administrador pareça obsoleta”, é ainda aplicada na maior parte das escolas de administração (NICOLINI, 2003, p. 48).

O grande dilema entre o rigor acadêmico e a relevância prática [...] se origina de duas noções aparentemente conflitantes: de um lado, as universidades precisam se manter fiéis à tradição do academicismo e aos princípios da pesquisa científica; de outro, seja o que for as universidades ensinam e explorem, tem de ser relevante à prática que define a profissão (SCHOEMAKER, 2009, p. 118).

Segundo Serva (1990), o suporte técnico fornecido pelas escolas brasileiras não é compatível com a pluralidade e especificidades do seu campo de atuação, gerando um profundo *gap* entre teoria e prática, sendo uma “evidência clara de que o modelo das faculdades de administração está ultrapassado” (SCHOEMAKER, 2009, p. 120). Essa desarmonia entre a formação e as expectativas da sociedade, torna especialmente difícil preparar os estudantes para competir no mundo real (GENTILE, 2008). Gondim (2002, p. 303) concorda ao revelar a “dificuldade de se construir um perfil profissional que articule a formação acadêmica e as exigências do mercado de trabalho”.

É uma boa hora para repensar o ensino da administração, “deve-se procurar diminuir a defasagem entre o conhecimento conquistado pelo avanço científico e tecnológico atual e o conhecimento ensinado nas salas de aula” (NICOLINI, 2003, p.

53). Motta (1983), avaliando esse distanciamento do mundo, afirma que quase nada se faz para preparar os estudantes de Administração para que possam enfrentar o futuro, a grande parte das universidades prepara nem mesmo para hoje, mais sim para ontem. Embora esta afirmação tenha sido efetuada há mais de vinte anos, ela continua oportuna e atual.

A influência americana pode ser percebida em todos os níveis da educação brasileira. “Em síntese, as teorias e práticas curriculares surgem em nosso país como resultado de uma transferência dos Estados Unidos” (MOREIRA, 1988, p. 15). O fato de os americanos terem sido os primeiros a se aprofundar no estudo da administração, torna-se fácil o entendimento da razão da influência norte-americana no ensino da gestão no Brasil.

“A maior parte dos conceitos e ferramentas de gestão foi desenvolvida em contextos alheios aos nossos” (VERGARA, 2004, p.45). Entretanto, Alfredo Behrens afirmou em uma entrevista concedida ao Canal RH em 2008 que “se administrar é uma técnica, ela precisa ser adaptada. Povos diferentes não respondem da mesma forma aos mesmos estímulos. Portanto, aplicar essas ferramentas sem observar as diferenças culturais entre eles é um erro”.

Há, portanto, uma lacuna importante a ser vencida no ensino da administração no Brasil. O predomínio de modelos de gestão, notadamente os norte-americanos, e a falta de preparo e esforço para aplicar estes modelos ao contexto local, aliado ao descompromisso das escolas de administração com a integração da realidade local em seus programas de formação, resulta em um desconhecimento da realidade brasileira (PACHECO, 2004, p. 83).

A limitação da compreensão da realidade local e sua integração aos modelos de gestão dificultam a ação gerencial, neste sentido “a principal contribuição das nossas escolas de administração é apoiar o desenvolvimento de instrumentos de análise e apreensão da realidade brasileira” (PACHECO, 2004, p. 83).

É importante estimular o administrador brasileiro a construir um modelo de gestão que incorpore o que há de melhor e mais característico em nossa cultura e em nosso ambiente de negócios. [...] Talvez, assim, cheguemos a conclusão de que não é preciso imitar os estilos de gestão que existem no exterior, pois não temos um único modelo, mas vários – e, sobretudo, os que ainda estão por ser inventados (BERTERO, 2004, p. 52).

De acordo com Serva (1990, p. 14),

qualquer delineamento dos espaços de ação do administrador neste país não poderá prescindir do aspecto fundamental da pluralidade, sob pena de

enveredar pela superficialidade do extremo reducionismo e de ignorar que a pluralidade é uma característica marcante no Brasil.

Bertero (2004) e Rodrigues (2004) sintetizam que o perfil do gestor brasileiro é caracterizado por uma série de atitudes e comportamentos, que mostram a coexistência de virtudes e de carências. Por um lado, o perfil é caracterizado por um traço imediatista, pois normalmente se atribui pouca importância ao planejamento; pela falta de sensibilidade para entender o que acontece em outros países e; pela ênfase dada à hierarquia. “Por outro lado, o gestor brasileiro é criativo, capaz de agir com rapidez e de sobreviver em um ambiente econômico historicamente instável” (RODRIGUES, 2004, p. 84).

“Assim, uma formação gerencial coerente com os novos tempos deve incluir o desenvolvimento de competências que se somassem aos pontos fortes já consolidados e simultaneamente combatesse os pontos fracos” (RODRIGUES, 2004, p. 84).

Escrivão Filho (2003) afirma que um grande desafio da ciência administrativa é formular novos paradigmas e criar uma ciência que substitua nossos “modelos individuais”, considerando as especificidades culturais brasileiras e os outros sistemas de produção, tais como a pequena empresa e a empresa pública. “Estamos presos a um paradigma de ensino e pesquisa que muda vagarosamente, devido às diversas barreiras institucionais e culturais” (SCHOEMAKER, 2009, p. 126).

Todos esses argumentos reforçam a impressão de que o ensino de administração terminou parecido com uma fábrica. Cada professor entra em sala para lecionar sua disciplina, dissociada das outras existentes. Tal como um operário, ministra a matéria como se montasse no conjunto (o aluno) a peça de sua responsabilidade. Peça que nem sempre se encaixa, pois a fragmentação e o estudo cada vez mais aprofundado e isolado vão acabar dificultando, para o aluno, a visualização do todo administrativo (NICOLINI, 2003, p. 50).

Para que as escolas de administração permaneçam importantes, elas devem claramente articular suas vantagens comparativas à luz dos desafios de mudança que as empresas enfrentam e provavelmente enfrentarão no futuro (SCHOEMAKER, 2009, p. 122). Assim, Heleno (2008) afirma que para que sejam considerados sérios, os cursos de Administração deverão incorporar em sua realidade uma visão de futuro, sendo flexível e dinâmico na construção e atualização das matérias a serem estudadas e da prática complementar de ensino.

“As faculdades devem promover a aquisição de conhecimentos, fornecer experiências distintas pelas quais os gerentes possam aprender, e dar-lhes a capacidade de aprender com outras experiências que venham a ter” (WILD, 1997, p. 96). Há mais de dez anos Wild (1997, p. 96) já pronunciava que as faculdades deveriam redefinir seu papel, transferindo seu foco para o fornecimento de ensino em detrimento de um mero fornecimento de informação.

| Desafios do ensino | Desafios institucionais |
|---|--|
| Melhorar o equilíbrio entre pesquisa e prática, quanto aos professores e às disciplinas. | Organizar-se em torno de disciplinas da prática, em vez de somente em disciplinas acadêmicas. |
| Adotar uma abordagem de ensino centrada nos reais desafios do mundo. | Repensar os custos e benefícios da carreira acadêmica vigente; criar outros caminhos respeitáveis. |
| Estimular equipes multidisciplinares de ensino que acompanhem todos os alunos. | Pensar no ensino em termos de seu impacto mais amplo, além de uma especialidade apenas. |
| Convidar palestrantes do mercado e do governo para acrescentar riqueza e contexto ao ensino. | Ver a faculdade de administração não como um lugar, mas como um conjunto complexo de relações com grupos de interesse. |
| Tornar os alunos co-criadores de conteúdo educacional e da experiência de aprendizado. | Recompensar o afastamento "sabático" da academia, para a dedicação aos negócios ou ao governo. |
| Fomentar o trabalho de equipes de estudantes em casos reais, reconhecendo a liderança e a criatividade. | Criar profundas e longas relações com estudantes, professores e mantenedores. |
| | Encorajar as alianças que se estendem além do mundo acadêmico, preservando seus valores centrais. |

Quadro 3 – Desafios das escolas de administração de empresas

Fonte: SCHOEMAKER (2009, p. 123).

Segundo Schoemaker (2009, p.126), “alguns dirão que as faculdades de administração reagiram adequadamente às mudanças de mercado”, contudo, essas adaptações são insuficientes. O autor propõe então o Quadro 3 acima, com os principais desafios das universidades.

Para alcançar estes novos objetivos, Wild (1997) sintetiza a necessidade de utilização dos seguintes processos:

- a) **Informativo:** fornece informações relevantes para apoiar o aprendizado;
- b) **Individual:** flexibiliza o ensino com metas individuais de aprendizado;
- c) **Experimental:** permite a aplicação do conteúdo ensinado na prática;
- d) **Interativo:** promove o debate do conteúdo;
- e) **Reflexivo:** fornece *feedback*;

- f) **Oportuno:** ocorre em momentos adequados, atendendo às necessidades ou até mesmo antecipando-as.

“Assim, as exigências saem do escopo do saber como fazer para saber por que fazer. A formação profissional passa então, do simples adestramento, para o desenvolvimento sistemático de habilidades” (ROCHA-PINTO, 2000, p. 2). A universidade passa a assumir duplo papel, o de educar – que se difere da mera instrução – e o de capacitar profissionais para as novas exigências do mercado de trabalho (GONDIM, 2002).

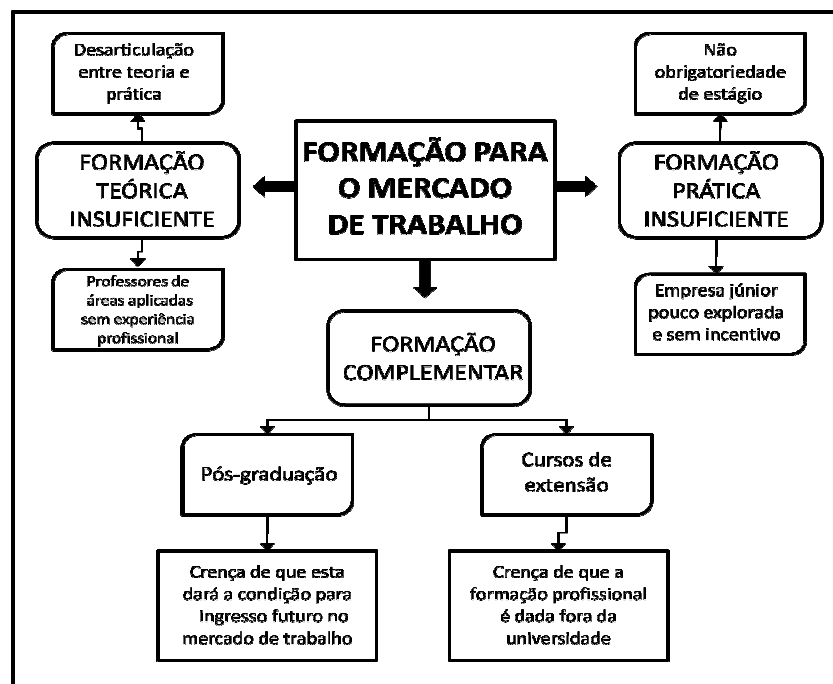


Figura 5 – Mapeamento da preparação para o mercado de trabalho
Fonte: Adaptado de Gondim (2002).

Na Figura 5 está representado o mapeamento realizado por Gondim (2002) em sua pesquisa que procurou levantar a preparação oferecida pela universidade aos alunos para o mercado de trabalho. De acordo com a autora pode-se observar que existem carências tanto da parte teórica do conteúdo como da parte prática de aplicação.

O objetivo das escolas deverá ser, cada vez mais, ajudar a desenvolver as habilidades necessárias para que os futuros administradores possam criar e administrar organizações guiadas pelo foco no mercado em mudança. Rocha-Pinto (2000) constatou em sua pesquisa que os valores demandados pelo mercado são indispensáveis ao desempenho profissional.

Neste sentido, Tenório (1999) relata que para é preciso repensar a formação do administrador a fim de reduzir o distanciamento existente entre academia, a sociedade e o mercado.

“O caminho das escolas é mesclar melhor a teoria e a prática, formar mais alianças estratégicas com concorrentes e estruturar cursos em torno dos desafios das empresas, em vez de ao redor das disciplinas acadêmicas” (SCHOEMAKER, 2009, p. 126). O ambiente de ensino precisará ser modificado a fim de espelhar melhor o mundo dos negócios, devemos recompensar comportamentos que fomentem o trabalho em equipe e a liderança (SCHOEMAKER, 2009).

“A educação contemporânea em administração foca nas funções dos negócios mais do que na prática da gestão” (MINTZBERG; GOSLING, 2002, p.28), o que mostra que o currículo adotado se relaciona muito pouco com aquilo que é importante para se ter sucesso nos negócios (PFEFFER; FONG, 2003).

“A prática da gestão empresarial é mais bem ensinada como arte, rica em lições derivadas da experiência e orientada para assimilar e responder às ações”, no entanto a maioria das faculdades foi concebida sem campo de prática (BAILEY; EASTMAN, 1996, p. 9).

A prática é caracterizada pela indeterminação, e o que distingue um bom praticante de um simplesmente adequado é a habilidade de transformar situações incertas em certas. A arte profissional, então requer transcender as regras e os planos da racionalidade técnica para pensar na ação (PFEFFER; FONG, 2003, p. 19).

Para Mintzberg (1996) administrar é uma prática em que a arte, a ciência e a técnica se encontram, e; a melhor forma de desenvolvê-la é oferecendo às pessoas oportunidades de exercê-la. Sem um grande elemento prático torna-se difícil assegurar se as escolas de administração irão, algum dia, proporcionar um conhecimento duradouro que afete consideravelmente a performance de seus alunos (PFEFFER; FONG, 2003, p. 19).

De acordo com Nicolini (2003, p. 54), “as habilidades desejáveis ao administrador, quando não são inatas, têm de ser desenvolvidas ao longo do curso”. Assim, disponibilizar um ambiente de aprendizagem prática possibilita aos alunos a construção de habilidades em vez de pregações (GENTILE, 2008).

A carência de prática em gestão faz com que muitos alunos, em começo de carreira, permaneçam bastante tempo em níveis iniciais. Sabendo que é somente com a experiência no trabalho que se desenvolvem as habilidades humanas e

conceituais indispensáveis aos altos níveis gerenciais, percebe-se a grande relevância de ocorrer,

a implementação de conteúdos disciplinares voltados para as habilidades humanas que dizem respeito ao exercício da liderança, do trabalho em equipe, da comunicação e da solução de conflitos; e as habilidades conceituais que estão relacionadas a capacidade do administrador de ver a empresa como um sistema integrado, além de conhecer as áreas técnicas que a compõem, e atuar segundo essa visão (HELENO, 2008, p. 47).

Mintzberg e Gosling (2003b, p. 37) narram que a educação gerencial tem de estar relacionada com a prática, “a sala de aula é o lugar para se afastar e refletir, enquanto a organização é o lugar para ligar o que foi aprendido à prática atual”. A aplicação do conteúdo visto em sala de aula no trabalho é que realmente consolida o aprendizado.

A educação em administração “significa muito pouco para aqueles que ainda não experimentaram a prática. Assim, para aqueles que já a experimentaram, ela pode ser profunda” (MINTZBERG; GOSLING, 2003b, p.31).

Podemos perceber que um grande número de pesquisadores do ensino em administração critica a falta de espaço para que os alunos exerçam sua profissão durante sua formação acadêmica. Entretanto, já existem exemplos de universidades que buscam oportunizar a seus alunos espaços para que possam praticar a gestão.

“A Universidade de Harvard introduziu, há quase um século, um método até então empregado no ensino de Direito e Medicina: os estudos de casos” (LIMA, 2003, p. 80). Trata-se de proposta pedagógica na qual é feito um relato de algum caso real, apresentando-se fatos significativos, informações importantes sobre custos, concorrentes, situação de mercado e opiniões (EDGE; COLEMAN, 1982).

Todos os casos são então um meio de análise, identificação de problema e tomada de decisão (MAY, 1984). O método do estudo de caso é uma atividade que demonstra um problema concreto de uma organização real, “o que confere aos estudantes um contexto autêntico de aprendizagem” (LIMA, 2003, p. 81).

Outra iniciativa proposta pela London Business School é o laboratório de inovação em gestão. Este laboratório é um experimento que a London Business School criou para estabelecer um ambiente que objetiva estimular a renovação da gestão, fomentar o questionamento, estimular o aprendizado (HAMEL, 2006).

Essa questão relacionada à aliança do prático com o teórico pode ser solucionada dentro da própria universidade através de um ambiente que já é

consolidado em várias universidades brasileiras: com a criação e o incentivo a empresas juniores.

As empresas juniores apresentam-se como uma alternativa promissora por duas razões: primeiro, por viabilizarem a integração entre o aprendizado teórico e a prática, permitindo refletir sobre o substrato teórico que dá sustentação ao curso; e segundo, por garantir que a experiência profissional possa ser vivenciada ainda no processo de formação (GONDIM, 2002, p. 306).

As empresas juniores como ambiente de aprendizagem são caracterizadas como organizações que aprendem, assim, torna-se necessário falar em aprendizagem organizacional. Garvin (1993, p. 80) define aprendizagem organizacional como a capacidade que uma organização possui “para criar, adquirir e transferir conhecimentos, bem como para modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos”. Peter Senge (1990) afirma que nas organizações que aprendem as pessoas expandem as suas capacidades no sentido de criar resultados desejados.

Conforme apresentado por Argyris e Schön (1978), no contexto da aprendizagem organizacional os membros estão sempre comprometidos em conhecer a organização e conhecer a eles mesmos dentro da realidade da organização, assim os membros atuam como agentes de aprendizagem dentro das organizações. Nonaka (1991) destaca que nas organizações que aprendem o único objetivo é a inovação, e todos são responsáveis por inovar os conhecimentos.

Nas organizações que aprendem seus membros se voltam para a aprendizagem coletiva, o ambiente de uma organização de aprendizagem é propício à inovação, pois existe estímulo para que as pessoas pensem de novas formas, assim cada membro da organização torna-se consciente de que a aprendizagem organizacional envolve a colaboração mútua (SENGE, 1990).

A aprendizagem organizacional é, assim, um processo que permite o desenvolvimento e a mudança do sistema de valores e de conhecimentos, a melhoria das capacidades de ação e de resolução de problemas, bem como a alteração do quadro comum de referência dos indivíduos pertencentes à organização, permitindo criar uma atmosfera na qual os seus membros sentem orgulho no trabalho que desenvolvem e procuram constantemente melhorar o seu desempenho conjunto (CARDOSO, 2000).

A empresa júnior pode, deste modo, ainda contribuir para o enriquecimento e para a catalisação do processo de aprendizagem dos estudantes de administração.

Entretanto, a qualidade da formação é também de responsabilidade do próprio aluno. O estudante deve buscar ser sujeito de sua formação e não apenas

produto. “O estudante como produto não transforma o mundo, mas antes tende a ele se adaptar, anulando ou reduzindo dramaticamente seu poder criador” (NICOLINI, 2003, p. 51). Em contrapartida, quando o aluno assume o papel de sujeito da própria formação, “permite o despertar de sua consciência e da intencionalidade, estimula a busca de conhecimento, sai da passividade e abre caminho para que ele venha a ser o protagonista de sua própria história” (NICOLINI, 2003, p. 51).

Assim, a empresa júnior, segundo a experiência da pesquisadora, é uma oportunidade que o estudante de administração pode ter para complementar e até mesmo consumir a sua formação acadêmica. Conforme exposto anteriormente, é de senso comum de diversos autores que a experiência prática é uma parte fundamental para que o aluno possa vivenciar o ambiente empresarial e organizacional, tornando-se mais preparado e instruído para os desafios da carreira gerencial quando ingressar no mercado de trabalho.

No entanto, o estudante tem de estar ciente de que dentro do ambiente de aprendizagem que é a empresa júnior ele precisa atuar como construtor de sua experiência, buscando o conhecimento e desenvolvendo suas próprias habilidades. Afinal, como em todo espaço de aprendizagem, caso o aluno se porte de maneira passiva ele certamente não irá absorver tudo aquilo que poderia e deveria.

Finaliza-se com uma indagação feita pelo Professor Moretto, durante uma das orientações para a elaboração dessa pesquisa, que nos faz refletir: *Ora, o que é a empresa júnior senão um laboratório onde o aluno é sujeito e agente do seu processo de transformação e formação?*

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Uma pesquisa tem com finalidade encontrar as respostas para determinados problemas, através da utilização de métodos e procedimentos científicos adequados. Salienta-se que não se deve atribuir verdade absoluta aos resultados de uma pesquisa, afinal o conhecimento e as descobertas podem sempre passar por uma renovação (LAKATOS; MARCONI, 1982; FACHIN, 2001).

A metodologia de uma pesquisa compreende as classificações da pesquisa, bem como as técnicas utilizadas e seus respectivos instrumentos. Para as autoras Lakatos e Marconi (1989), a especificação da metodologia da pesquisa deve abranger questões que dizem respeito ao tempo, local, quantidades, técnicas e instrumentos utilizados.

Assim, a metodologia da pesquisa procura analisar e determinar os recursos metodológicos, assinalando suas limitações bem como as conseqüências de seu emprego (ASTI VERA, 1974).

Nessa pesquisa, a metodologia inclui a caracterização e a delimitação da pesquisa, a escolha e a utilização das técnicas de coleta de dados e por fim, apresentam-se as limitações.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa tem por finalidade descobrir respostas para problemas através do emprego de procedimentos ordenados de método científico (GIL, 1991). A presente pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa científica aplicada, pois foi realizada objetivando solucionar problemas humanos específicos (VERGARA, 1997).

Além disso, Trujillo Ferrari (1982, p. 171) enfatiza que “não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”.

Compreende-se, portanto, que esta pesquisa foi aplicada, pois tem por objetivo analisar a contribuição da empresa Júnior para o processo de formação em Administração dentro de uma organização específica, no caso desta pesquisa, a Ação Júnior.

“A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos sem manipulá-los” (CERVO; SILVA; BERVIAN, 2007, p. 61). Vergara (2005, p. 47) complementa relatando que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Portanto, esta pesquisa é descritiva, pois descreve a realidade organizacional aqui estudada, buscando analisar a percepção dos acadêmicos estudados sobre a contribuição que a Ação Júnior teve no seu processo de formação.

Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados, podemos definir esta pesquisa como uma pesquisa bibliográfica, *ex-post facto* e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é uma revisão teórica embasada no tema e nos objetivos da pesquisa, elaborada a partir da utilização de material já escrito, podendo ser utilizada como parte da pesquisa descritiva (GIL, 1991; CERVO; SILVA; BERVIAN, 2007). Conforme Zanella (2007, p. 34) enuncia, a pesquisa bibliográfica “permite ao pesquisador a cobertura mais ampla do que se fosse pesquisar diretamente”, permitindo a redação de uma fundamentação teórica que servirá de instrumento para as interpretações contidas na análise dos dados. Nesta pesquisa foram utilizados, para a pesquisa bibliográfica, diversos materiais, como livros, artigos científicos, monografias, dissertações e teses. Dentre os principais autores estudados pode-se destacar: Filion, Dolabela, Alexandre Nicolini, Peter Drucker, Carlos Bertero e Henry Mintzberg.

A segunda classificação refere-se ao controle das variáveis da pesquisa, o estudo desenvolvido é uma pesquisa *ex-post facto*, pois o fenômeno estudado, que é a percepção dos participantes sobre a contribuição da empresa Júnior na formação dos acadêmicos de administração, já ocorreu. A pesquisa *ex-post facto* é definida por Kerlinger (1980) como uma investigação empírica onde o pesquisador não pode ter controle das variáveis de análise, visto que estas já terão ocorrido.

A terceira classificação define a pesquisa como um estudo de caso, pois permitiu um estudo aprofundado, buscando ampliar o conhecimento e o detalhamento dos dados coletados (GIL, 1991). Segundo Godoy (1995b, p. 25), “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”, visando um exame detalhado de uma situação em particular.

Yin (2005, p.33) relata que o estudo de caso se constitui de uma forma essencial de investigação dos temas sociais

que enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse [...], baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir [...], beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

O estudo de caso pode ser classificado em três tipos, conforme indica Yin (1993): exploratório, descritivo ou causal.

O caso estudado nesta pesquisa pode ser classificado como descritivo já que se buscou relacionar a participação na Ação Júnior com o processo de formação em Administração de acordo com a percepção dos acadêmicos participantes entre 2003 e 2008. Além disso, os resultados obtidos descrevem as características da população pesquisada bem como da realidade organizacional da Ação Júnior.

Deve-se dar um importante destaque à limitação do estudo de caso, pois este necessita se restringir à situação que estuda, não podendo generalizar os resultados obtidos com a pesquisa para outras situações (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Visto que este problema específico foi analisado em profundidade e os dados coletados e os resultados aparecem como anotações de campo, transcrições de entrevistas e vários tipos de documentos, a abordagem desta pesquisa é qualitativa (GODOY, 1995a).

Zanella (2006, p. 107) diz que a pesquisa qualitativa preocupa-se em “conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa”. Contudo, esta pesquisa apresentou também caráter quantitativo, pois foram utilizados instrumentos estatísticos na coleta e no tratamento dos dados, para que se pudesse medir as relações entre variáveis.

Assim sendo, a natureza desta pesquisa tem caráter tanto qualitativo quanto quantitativo, já que os dados coletados objetivaram conhecer a percepção dos acadêmicos que participaram da empresa Júnior quanto a contribuição desta no seu processo de formação, e apresentou-se resultados estatísticos em números absolutos e percentuais.

3.2 OBJETO DE ESTUDO E POPULAÇÃO PESQUISADA

A delimitação da pesquisa é uma das fases de maior importância na metodologia da pesquisa. Inicialmente, delimitou-se a unidade-caso, ou seja, é preciso definir qual será a unidade estudada na pesquisa (GIL, 1991).

Esta pesquisa foi realizada na Ação Júnior, no período de março a junho de 2009. A Ação Júnior é a empresa júnior dos alunos do Centro Sócio-Econômico – CSE – da Universidade Federal de Santa Catarina, inaugurada em 1990 por um grupo de estudantes do curso de Administração (AÇÃO JÚNIOR, 2009).

O banco de dados de ex-membros fornecido pela Ação Júnior permitiu o acesso a todos os elementos da população da pesquisa, possibilitando a realização de um censo, que é a forma de coleta de dados em que a pesquisa é realizada com todos os elementos da população (BARBETTA; REIS; BORNIA, 2008).

A população definida para esta pesquisa foram os acadêmicos do curso de Administração que participaram como membros internos e efetivos da Ação Júnior nos anos de 2003 a 2008 por um período maior do que seis meses. Após delimitar o banco de dados total na Ação Júnior para os critérios estabelecidos, obteve-se uma população total de 52 pessoas, conforme a distribuição apresentada na Tabela 1. Deste total, já que 12 não responderam ao instrumento de coleta de dados, a população acessível foi de 44 participantes.

Tabela 1 – População pesquisada

| Ano de Ingresso | Qte. |
|------------------------|-------------|
| 2003 | 10 |
| 2004 | 9 |
| 2005 | 12 |
| 2006 | 12 |
| 2007 | 8 |
| 2008 | 1 |
| Total geral | 52 |

Fonte: Banco de dados da Ação Júnior.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A escolha das técnicas para coleta e análise dos dados decorre do problema de pesquisa e dos objetivos. Assim, deve-se primeiramente determinar as técnicas de coleta dos dados, para que estes possam ser posteriormente analisados.

Para esta pesquisa, utilizou-se dados secundários contidos na bibliografia estudada e em alguns documentos disponibilizados pela Ação Júnior. Conforme definido por Barbetta (2006) os dados secundários são aqueles que estão a disposição para consulta, ou seja, que foram previamente coletados e sistematizados.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa documental, que “consiste na coleta, classificação e utilização de toda espécie de informações” (FACHIN, 2001, p. 152). O exame de materiais e “documentos constituem uma rica fonte de dados” (GODOY, 1995b). A análise documental ocorre quando se pesquisa nos documentos da própria organização em estudo, como manuais, relatórios e arquivos; e em documentos externos como legislações e pesquisas da Brasil Júnior.

A pesquisa documental foi importante na etapa de coleta de dados secundários sobre o Movimento Empresarial Júnior e sobre a própria organização em estudo, Ação Júnior. Dentre os documentos destacam-se o Relatório Censo e Identidade da Brasil Júnior, o Relatório Maior Presença e o site da Ação Júnior, além de toda a bibliografia estudada.

Posteriormente ocorreu o levantamento de dados primários em que para Barbetta (2006) são dados brutos geralmente obtidos por meio dos levantamentos realizados pelo pesquisador junto ao objeto de estudo, onde a população definida para esta pesquisa foi abordada para relatar sua experiência. Esta etapa foi realizada de duas maneiras distintas: aplicação de questionário presencial e via *e-mail*.

Com aqueles que se mostraram disponíveis o instrumento de coleta de dados utilizado foi a aplicação de questionário presencial. Já com os elementos da população que atualmente residem em outras localidades, foi aplicado o questionário através do *e-mail*. Ambos os questionários foram formulados de forma idêntica para que os dados coletados, ainda que de formas distintas, apresentem os mesmos resultados.

Reis (2008, p. 29) destaca que é através do instrumento de pesquisa que os dados são coletados, e, portanto, este deve estar “intrinsecamente relacionado às variáveis, da mesma forma que as variáveis devem ser relacionadas aos objetivos específicos”. Visando responder o problema de pesquisa, o questionário foi estruturado com as seguintes principais variáveis que se relacionam diretamente com os objetivos específicos: posicionamento no mercado de trabalho, habilidades

desenvolvidas, contribuição da Ação Júnior para o desenvolvimento pessoal, contribuição para o processo de compreensão do conteúdo acadêmico e contribuição para o desenvolvimento profissional.

Segundo Barbetta (2006) a construção de um questionário é uma etapa longa que deve ser executada com muita cautela, pois é o instrumento pelo qual o pesquisador irá obter os dados de sua pesquisa. O instrumento de pesquisa elaborado conta com 29 perguntas, sendo onze questões abertas e dezoito de múltipla escolha. O questionário está estruturado em duas partes, sendo que a primeira visa traçar o perfil dos participantes da pesquisa e; a segunda objetiva responder aos objetivos desta pesquisa de fato.

Para verificar a estruturação do questionário, realizou-se o pré-teste. Este foi realizado no dia 22 de abril com cinco acadêmicos de Administração e também com o Professor Marcelo Menezes Reis que analisou as perguntas formuladas e as escalas utilizadas. A escolha dos participantes do pré-teste foi intencional, pois se procurou pessoas com senso crítico além do professor mencionado que possui uma vasta experiência na área Estatística. O tempo médio de resposta foi de oito minutos. Após o pré-teste estruturou-se a versão final do questionário, com todas as modificações que visavam aperfeiçoar a coleta de dados.

Antes da aplicação dos questionários, foi encaminhado um e-mail para todos os elementos da população estudada, convidando-os a participar da pesquisa bem como os questionando se preferiam receber o questionários via e-mail ou presencialmente.

Cabe relatar que aqueles que não participaram da pesquisa, já não responderam a este primeiro contato, talvez pelo fato do endereço de e-mail estar desatualizado. Tentou-se outras formas de contato, como telefone e a ferramenta de relacionamento virtual *Orkut*, mas infelizmente nenhuma apresentou resultado. A Tabela 2 mostra a categorização das respostas obtidas para a pesquisa.

Tabela 2 – Respostas obtidas

| Respostas | Qte. |
|-----------------------|-------------|
| Via e-mail | 34 |
| Questionário impresso | 10 |
| Não respondentes | 8 |
| Total geral | 52 |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Assim, sem a resposta de oito pessoas, a população que efetivamente participou foi de 44 participantes. Foram encaminhados 34 questionários por *e-mail* no dia 24 de abril e o retorno dos questionários preenchidos foi agendado para o dia 03 de maio, todos os 34 participantes responderam o questionário preenchido dentro do prazo solicitado. Outros 10 participantes responderam o questionário presencialmente no dia 27 de abril, na própria universidade.

Com os dados coletados passou-se para a tabulação, análise e interpretação dos dados. Os dados foram tabulados no programa estatístico *Excel*, já que a pesquisadora possui conhecimento deste programa o que facilitou o tratamento dos dados.

Kerlinger (1980, p. 353) define o processo para a análise de dados como a “categorização, ordenação, manipulação e sumarização dos dados”. Para Lakatos e Marconi (1991) a análise e a interpretação dos dados é o ponto central de toda pesquisa. Após realizar o tratamento dos dados no *Excel* – onde se analisou o questionário por perguntas e também por cruzamentos – passou-se à análise que possibilitou a interpretação dos dados de forma textual, em tabelas ou quadros atingindo então as conclusões e objetivos da pesquisa.

A análise dos dados coletados foi estruturada em dados qualitativos e quantitativos, que seguiram as seguintes categorias de análise:

- a) perfil dos participantes, com o objetivo de conhecer a população estudada;
- b) habilidades essenciais do administrador: cognitivas, comportamentais e técnicas;
- c) posicionamento dos participantes no mercado de trabalho;
- d) motivações para ingresso na Ação Júnior;
- e) Contribuição e importância da Ação Júnior na compreensão dos conteúdos das disciplinas do curso, no processo de formação em administração.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora o tempo para a realização da pesquisa tenha sido suficiente, este permitiu apenas que os dados fossem embasados na percepção dos participantes de sua experiência na empresa júnior.

Salienta-se também que a impossibilidade de se aplicar o questionário presencialmente com aqueles que não tiveram disponibilidade, pode ter prejudicado

os dados coletados, pois a aplicação de questionário via *e-mail* apresenta desvantagens como a falta de atenção e de compromisso durante o preenchimento.

Os critérios utilizados para a definição da população analisada são considerados, também, um fator limitante, uma vez que estes não englobaram diversos elementos da população inicial – todos os ex-membros da Ação Júnior – que poderiam apresentar percepções diferentes da experiência que tiveram na empresa júnior, modificando o resultado obtido nesta pesquisa. Ainda que a pesquisa tenha sido realizada através de censo, dentro do limite temporal estipulado, isto é de 2003 a 2008, no qual todos os elementos da população são participantes, houve um erro de não resposta de oito indivíduos da população. Este erro acaba sendo também uma limitação da presente pesquisa.

Outra limitação é a abrangência desta pesquisa, que se restringiu ao estudo de caso de apenas uma organização. Portanto o resultado desta pesquisa não pode ser generalizado a outras empresas juniores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir serão apresentados e analisados os dados coletados, buscando convergir com a fundamentação teórico-empírica apresentada, para que se possa responder ao problema definido bem como os objetivos desta pesquisa. Antes da análise dos dados, abordar-se-á um breve histórico da Ação Júnior e uma contextualização sobre a situação atual da empresa, facilitando a compreensão do contexto de realização da pesquisa.

4.1 AÇÃO JÚNIOR¹

O descontentamento com a lacuna entre a formação universitária e a real qualificação exigida pelo mercado de trabalho foi o que motivou a criação da maior parte das empresas juniores.

A Ação Júnior também é resultado da busca de um grupo de alunos por um espaço em que pudessem se desenvolver e atuar efetivamente no campo da gestão. Depois de visitas às empresas juniores de São Paulo (FGV - Fundação Getúlio Vargas – e FAAP – Fundação Armando Álvares Penteado), um grupo de estudantes, no dia 13 de dezembro de 1990, fundou a UFSC Júnior. Infelizmente, antes mesmo de completar um ano, a UFSC Júnior suspendeu suas atividades por entraves burocráticos e jurídicos (MORETTO NETO *et al.*, 2004).

Ainda assim, o grupo que idealizou a criação da primeira empresa júnior do Sul do país estava “convicto de que a idéia era promissora e da imensurável contribuição na formação daqueles que ingressariam na universidade” (MORETTO NETO *et al.*, 2004, p. 193). Estes alunos organizaram então uma reunião na qual expuseram os objetivos da organização, e para a surpresa deles, houve um grande número de pessoas interessadas em levar o projeto adiante.

Este novo grupo – que tinha como integrantes os então alunos Alexandre Marino Costa e Maurício Pereira Fernandes – estava motivado a unir esforços para viabilizar o empreendimento que agora era chamado de Ação Júnior - Consultoria dos Alunos da UFSC, com o apoio incondicional do então diretor do Centro Sócio-econômico, professor Ademar Arcângelo Cirimbelli.

¹ O texto deste capítulo foi redigido com o conhecimento da pesquisadora sobre a empresa e com dados fornecidos pela Ação Júnior, através de conversas com os membros e pesquisa documental.

“A Ação Júnior naquele momento, em sintonia com a postura de seus membros, transbordava euforia e agitação, pois as perspectivas quanto ao futuro da organização e o crescimento individual eram animadoras” (MORETTO NETO *et al.*, 2004, p. 193).

Em 1994 devido ao grande esforço de alguns membros da Ação Júnior e de outros empresários juniores criou-se a Federação das Empresas Juniores de Santa Catarina – FEJESC. Esta teve como seu primeiro presidente um membro da Ação Júnior. Neste mesmo ano a empresa passou pelo primeiro processo de reestruturação interna que culminou com a elaboração do seu primeiro planejamento estratégico (MORETTO NETO *et al.*, 2004).

Auxiliada pelo SEBRAE, que desde então vem direcionando clientes à empresa, a Ação Júnior conseguiu crescer dentro de sua área de atuação e proporcionar à seus integrantes uma experiência profissional de qualidade. Apesar de contar com a infra-estrutura da UFSC e os professores auxiliarem em todos os projetos, a Ação Júnior comprovou não só sua auto-sustentabilidade, mas também sua capacidade de crescimento (AÇÃO JÚNIOR, 2008).

Claro que a Ação Júnior sempre enfrentou problemas na sua gestão interna, afinal ela é gerida por estudantes que de uma forma ou de outra aprendem junto com a empresa. Segundo Moretto Neto *et al.* (2004, p. 207), as “mutações organizacionais são necessárias para que haja uma melhor interação com o ambiente, por isso, a Ação Júnior estruturou-se de diferentes formas nos anos de sua existência”.

Embora já se falasse desde 1999 na adoção de um modelo gerencial por projetos, este só foi implantado de forma efetiva na reestruturação de 2007. Esta proposta caminha ao encontro “da necessidade de diversificar a atuação entre as áreas de conhecimento dos membros, aumentando a rotação interna, gerando conhecimento e incrementando a comunicação interna” (MORETTO NETO *et al.*, 2004, p. 206). A última grande reestruturação interna ocorreu em 2007, nesta foram extintas três – Eventos, Projetos Sociais, Qualidade – das oito Diretorias que configuravam o quadro estrutural da empresa e as atividades passaram a ser realizadas por equipes multifuncionais que trabalham por projetos, tornando a comunicação e coordenação mais ágil e eficiente.

A Ação Júnior comemorou em 2008 seus 18 anos em uma cerimônia na qual se pronunciou que durante este tempo, a Ação Júnior vem transformando estudantes em profissionais com a aplicação prática de conhecimentos teóricos e

desenvolvendo o espírito crítico e empreendedor do aluno, facilitando seu ingresso no mercado. Ao longo dos seus anos de história, vem auxiliando empreendedores e empresários da Grande Florianópolis enquanto se posiciona como empresa referência na área Sócio Econômica. Hoje a empresa se consolidou como pioneira na região Sul, sendo a mais antiga Empresa Júnior de Santa Catarina.

A participação na Ação Júnior tem caráter voluntário e por isso seus membros não são remunerados pelo trabalho que realizam. Apenas os consultores externos que realizam as consultorias recebem uma bolsa auxílio que pode chegar a R\$ 200,00 por mês (PISKE, 2003).

A cada semestre aproximadamente trinta acadêmicos exercem a função de consultores dos projetos de consultorias realizados. Nos dezoito anos da empresa, estima-se que esta já tenha realizado mais de 200 projetos de consultorias, dentre os principais clientes pode-se destacar: Dígito Tecnologia, Guia Floripa, Canasvieiras Transportes, Transol, Hippo Supermercados.

No ano de 2004 foi realizado o PCC – Programa de Capacitação de Consultoras. Este consistia em palestras ministradas por professores relacionadas aos tipos de consultorias que a Ação Júnior oferecia na época. O PCC abrangeu membros da própria empresa e era aberto a todos os alunos do CSE.

A Ação Júnior sempre esteve envolvida com o conceito de Responsabilidade Social, e exerce a mesma através da comunidade na qual está inserida, preservando o meio-ambiente que a circunda e incentivando seus membros a participarem de diversas atividades socialmente responsáveis. A empresa está envolvida com os projetos voluntários da Junior Achievement, apóia campanhas sociais, é posto de coleta de pilhas e baterias usadas, dissemina a separação e a reciclagem do lixo, promove o Dia de Ação Social, e participa do Dia Global do Voluntariado Jovem desde 2005.

Em 2000 foi criado o Fundo de Projetos Sociais, sendo que parte da receita obtida com consultorias é destinada ao fundo que viabiliza a realização de projetos sociais para a comunidade. Outra ação de responsabilidade social que a empresa realiza desde 2005 é o Balanço Social, que mostra a preocupação da empresa com a transparência e consistência da organização. “O Balanço Social é um demonstrativo que reúne um conjunto de informações sobre os projetos, programas, benefícios e ações sociais dirigidas aos associados, clientes e à comunidade em que atua” (AÇÃO JÚNIOR, 2008).

O Programa Terceiro Amigo, que já rendeu premiação nacional para a empresa, é fruto desse envolvimento da empresa com a responsabilidade social. Através da união de três diferentes correntes – a Ação Júnior, as Organizações do Terceiro Setor e empresas privadas – o Terceiro Amigo visa prestar consultorias sociais gratuitas para Organizações do Terceiro Setor da grande Florianópolis. É um programa que desenvolve a interação entre as empresas privadas que tenham comprometimento social e que desejam ser parceiras do Programa Terceiro Amigo, juntamente com as Organizações do Terceiro Setor que demandam soluções para suas questões administrativas.

O fato da Ação Júnior ser a única empresa júnior que possui o alvará de funcionamento de pessoa jurídica do Conselho Regional de Administração de Santa Catarina – CRA/SC, mostra que a empresa é um ator do processo de se buscar um maior respeito ao exercício da profissão do administrador.

4.1.1 A Ação Júnior hoje

Hoje, a Ação Júnior possui 24 membros efetivos, além dos 24 *trainees* que estão passando pelo período de avaliação. A divulgação do processo seletivo da Ação Júnior tornou-se mais eficiente nos últimos semestres, e, com isso, houve aumento de mais de 70% no número de inscritos. Nos dois últimos semestres foram 105 e 103 inscritos, respectivamente.

O tempo de permanência dos membros passou de nove meses em 2005 para quatorze meses em 2008. Conforme dados de uma pesquisa da empresa, o nível de satisfação dos membros com o trabalho é de 95%.

A Ação Júnior realizou no ano de 2008 doze projetos de consultoria. Sendo que apresentou um crescimento de sua receita operacional bruta de aproximadamente 85% em relação ao ano de 2006.

A organização está estruturada por áreas funcionais, conforme mostra a Figura 6, sendo elas: Administrativo-financeiro, Marketing, Recursos Humanos, Coordenadoria de Projetos e Presidência. Para cada área existe um responsável denominado diretor, ou coordenador para o caso da Coordenadoria de Projetos e presidente para a Presidência. “Além do diretor, a área pode ser formada também por assessores e *trainees*” (PISKE, 2003, p. 69). Os *trainees* são alunos que acabaram de ingressar na empresa através do processo seletivo e estão passando

pelo período de ambientação e avaliação, chamado de Período *Trainee*. Após este período cada membro passa por uma avaliação formal podendo então ser efetivado como assessor ou não.

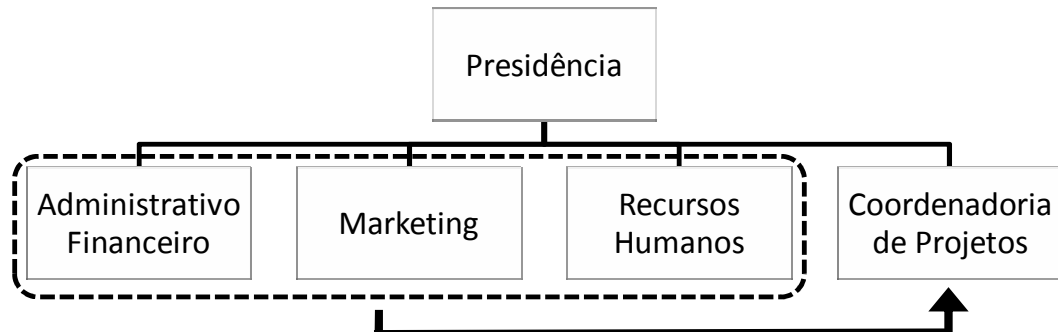


Figura 6 – Organograma da Ação Júnior
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A diretoria Administrativo-Financeira objetiva buscar a melhor utilização dos recursos financeiros da empresa. A diretoria é responsável por toda a parte jurídico-contábil da empresa. Dentre suas principais atividades pode-se destacar: planejamento orçamentário, redação das atas de reuniões, controle de material de expediente, realização de pagamentos e elaboração de documentos.

A diretoria de marketing da Ação Júnior tem função, assim como o marketing de qualquer outra organização, a identificação dos desejos e necessidades de seu mercado para promover a melhoria dos serviços da empresa e satisfazer tais necessidades. Além disso, tem como objetivo final a promoção e o fortalecimento da imagem da Ação Júnior para possíveis clientes, apoiadores e colaboradores. As principais atividades desta diretoria são: elaboração dos materiais de divulgação, política de relacionamento com clientes e professores, elaboração da pesquisa de opinião com os graduandos do Centro Sócio-Econômico, divulgação dos eventos promovidos e da própria empresa e atualização do *site*.

A diretoria de Recursos Humanos é responsável por gerir o capital humano, suprindo, aplicando, desenvolvendo e avaliando as pessoas que fazem parte desta organização. Dentre suas atividades estão: seleções para consultores e membros, remanejamentos entre diretorias, organização de treinamentos, acompanhamento pessoal, integração dos membros e mediação de conflitos.

A Coordenadoria de Projetos é a área responsável pelo gerenciamento das consultorias. Esta é composta pelo coordenador e por membros da empresa que atuam como gerentes de projetos. Todas as etapas da consultoria, desde a

entrevista com o cliente e da elaboração da proposta até o acompanhamento do projeto junto aos professores e consultores, fica sob responsabilidade desta área.

O portfólio da empresa conta com projetos de consultoria voltados a área sócio-econômica: análise de custos, diagnóstico organizacional, pesquisa de clima, pesquisa de opinião, pesquisa de mercado e plano de cargos e salários. Todas as consultorias são realizadas por consultores capacitados pela empresa e orientados por professores da UFSC.

A Presidência é composta pelo presidente e pelo vice-presidente, sendo que hoje a empresa utiliza o princípio da gestão alternada, na qual o membro que é eleito para ocupar a presidência passa primeiramente pelo cargo de vice-presidente por seis meses para então assumir como presidente por mais seis meses. Diferentemente de algum tempo atrás, hoje na Ação Júnior o membro não pode se tornar presidente sem ter ocupado a vice-presidência previamente. As principais atribuições da Presidência são a coordenação geral dos trabalhos da Ação Junior e a representação desta perante todos os *stakeholders* da empresa.

A Ação Júnior tem definido em seu planejamento estratégico sua missão, sua visão e seus valores. “A missão desta organização foi modificada várias vezes durante sua existência, mas sempre focou o aprendizado do acadêmico nela envolvido” (PISKE, 2003, p. 68).

A missão da Ação Júnior é *“proporcionar um diferencial no desenvolvimento acadêmico e profissional dos graduandos da UFSC, através de consultorias de qualidade e de forma socialmente responsável”*. A visão construída é *“ser a melhor opção de capacitação em gestão para os alunos do CSE, oferecendo soluções diferenciadas para nossos clientes”* (AÇÃO JÚNIOR, 2009).

Os valores que norteiam a Ação Júnior são os seguintes: profissionalismo, comprometimento, melhoria contínua, respeito aos ideais do MEJ, responsabilidade sócio-ambiental e preocupação com o cliente.

O contexto em que esta organização está inserida, exige cada vez mais uma maior interação com agentes externos e operações funcionais e dinâmicas no âmbito interno. Mecanismos que dinamizem o fluxo de informações são um dos principais desafios em períodos subseqüentes. Estas adaptações somadas ao rico histórico que mostrou o esforço de inúmeros estudantes para a continuidade desta organização até hoje, depositam nos participantes de então e nos vindouros a responsabilidade de uma atuação satisfatória, seja por respeito aos membros que anteriormente atuaram, ou pelo compromisso de garantir a possibilidade de participação na Ação Júnior de futuros estudantes do Centro Sócio-Econômico da UFSC (MORETTO NETO *et al.*, 2004, p. 210).

A Ação Júnior realizou em 2008 uma pesquisa junto aos alunos do Centro Sócio-Econômico da UFSC para verificar a opinião destes acerca de aspectos como o conhecimento das atividades da empresa e a importância da empresa Júnior. Nesta pesquisa 78% dos participantes declararam conhecer a empresa Júnior, e mais de 80% afirmaram que a participação na Ação Júnior é muito importante ou importante para a formação acadêmica.

Dentre os novos projetos da Ação Júnior, pode-se citar o CEC – Captação Externa de Consultores, que é um evento com palestras sobre consultoria que objetiva captar alunos que estejam interessados em participar da empresa como consultores, além de manter atualizado o banco de dados de consultores. Esse evento é realizado periodicamente, onde o aluno é convidado a assistir a palestra, que conta sempre com um representante da empresa, o qual explica o funcionamento das consultorias, e com um empresário que trabalha com consultoria.

Outro projeto bastante interessante e que já está consolidado é o Desafiando o Futuro, que já está na sua quarta edição. O Desafiando o Futuro é o principal evento da Ação Júnior atualmente. Seu objetivo é abordar temas de grande pertinência no mundo dos negócios através de duas palestras interativas, trazendo palestrantes renomados e competentes na área.

A primeira edição do evento ocorreu em 2005 com o tema empreendedorismo. A segunda edição trouxe o tema Governança Corporativa, a terceira abordou Inteligência Competitiva e, a última edição do evento teve como tema Marketing Diferenciado. As quatro edições do evento somaram um público total de mais de 2200 participantes.

As empresas juniores ainda não são regulamentadas pela UFSC, embora sua importância na formação do acadêmico tenha sido sempre reconhecida e por isso a universidade apóia de diversas formas suas atividades e fomenta o Movimento Empresa Júnior (PISKE, 2003).

No entanto, no ano de 2009, a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis – PRAE – apresentou ao Conselho Universitário uma proposta de resolução que formalizará a existência e regulamentará a atuação das Empresas Juniores com sede no Campus da UFSC. A proposta de regimento define as categorias, os direitos e os deveres dos membros da entidade, as instâncias deliberativas, a formação do seu patrimônio, bem como seu regime financeiro-contábil.

O parecer, elaborado pelo Prof. Dr. Luis Carlos Cancellier de Olivo, foi favorável à aprovação da proposta, recomendando aos conselheiros que votassem a favor da resolução normativa, a qual requer a regulamentação das empresas juniores que já atuam no campus ainda sem vínculo legal com a UFSC – em número de 15 – e as que vierem a ser criadas a partir da vigência do novo estatuto. No entanto, o Conselho Universitário, na data de redação desta pesquisa, ainda não havia aprovado a resolução em Assembléia Geral.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS²

Os resultados da pesquisa serão apresentados em tópicos separados. Inicialmente será relatado o perfil dos participantes, para que se conheça a população estudada. Depois, apresenta-se uma compilação das habilidades que os participantes declararam ter desenvolvido na Ação Júnior, seguida de um panorama do posicionamento dos participantes no mercado de trabalho. Por fim, busca-se fazer uma discussão do embasamento teórico apresentado com as variáveis de análise para que os objetivos desta pesquisa sejam atendidos.

4.2.1 Perfil dos participantes

Antes, cabe lembrar que na definição da população estudada estabeleceu-se que seriam participantes somente aqueles que participaram da Ação Júnior de 2003 a 2008 por mais de seis meses. Torna-se importante esclarecer este aspecto, pois informações como idade, ano de graduação, entre outros, permanecem dentro de um intervalo pequeno em função disso.

O perfil dos participantes da pesquisa é importante para entender qual o público respondente. A primeira questão diz respeito ao sexo dos participantes. Dos 44 participantes, 25 são do sexo masculino, representando 56,82% da população, e 19 são do sexo feminino, representando 43,18% da população. Este resultado demonstra que, ainda que o percentual de homens seja maior, não há uma diferença considerável entre o sexo dos participantes.

² A pesquisadora participou da Ação Júnior em 2005 e 2006 e ainda hoje possui relação com a empresa, assim algumas afirmações foram realizadas com o conhecimento adquirido pela experiência, além de por conversas informais com membros e ex-membros.

Na segunda questão os participantes divulgaram sua idade para que pudesse ser identificada a faixa etária dos participantes da pesquisa. Nota-se que mais de 80% dos participantes estão entre os 20 e 25 anos.

Aproximadamente 43% já estão graduados. Daqueles que ainda não estão graduados a maior parte são de graduandos, ou seja, irão colar o grau ainda neste ano de 2009. Dito isto, pode-se perceber que grande parte dos participantes da pesquisa são jovens formandos ou que se formaram há apenas 2 anos.

No Quadro 4 estão reunidas as informações referentes ao perfil dos participantes.

| Perfil dos Participantes | | | | |
|--------------------------|---------------------------|----------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Sexo | Idade | Já está graduado? | Semestre de ingresso na AJ | Tempo de permanência na AJ |
| 43, 18% Feminino | 40,91% 20 a 22 anos | 15,91% Há 2 anos ou mais | 45,45% 1a Fase | 38,64% até 12 meses |
| 56,82% Masculino | 47,73% 23 a 25 anos | 27,73% Há 1 ano | 40,91% 2a a 4a Fase | 36,36% de 13 a 18 meses |
| | 6, 82% 26 anos ou mais | 34,09% Formando em 2009 | 13,64% 5a Fase em diante | 13,64% de 19 a 24 meses |
| | 4,55% Em branco | 25% Formará em 1 ou 2 anos | | 11,36% mais de 24 meses |
| | | 2,27% Em branco | | |

Quadro 4 – Perfil dos participantes
Fonte: Dados primários.

Quanto ao semestre da graduação que os participantes estavam cursando quando ingressaram na AJ, é interessante que 45,45% ingressaram já na primeira fase, 40,91% da segunda até a quarta fase e apenas 13% depois da metade do curso, ou seja, depois do quinto semestre cursado. Essa é uma informação já conhecida, pois a empresa júnior é associada a uma experiência para o começo da graduação, por isso os estudantes buscam a empresa júnior nos primeiros anos do curso. Um possível motivo é a própria estrutura curricular do curso, pois as

disciplinas profissionalizantes estão posicionadas a partir da metade do curso, o que pode ser uma limitação à participação após o quinto semestre.

Conforme dito pelo Participante 8 a Ação Júnior é “uma boa forma de aprendizagem e para vivenciar um pouco do mercado de trabalho para quem está em fases iniciais do curso”.

Quanto ao tempo médio de permanência no MEJ, observa-se que 38,64% dos participantes permaneceram na AJ por até doze meses, 36,36% por até dezoito meses, 13,64% ficaram por até 24 meses e 11,36% mais de 24 meses. Isto mostra que os participantes da pesquisa tiveram uma participação igual ou maior do que o tempo médio de permanência calculado por uma pesquisa interna da Ação Júnior realizada em 2008 que foi de 14 meses.

4.2.2 As habilidades desenvolvidas na Ação Júnior

Através do estudo de vários autores já mencionados na fundamentação teórico-empírica, sintetizaram-se as habilidades essenciais à profissão do administrador. Esta síntese foi feita com o intuito de analisar quais destas habilidades os participantes acreditam ter desenvolvido dentro do ambiente da Ação Júnior.

Na pesquisa foi solicitado que os participantes enumerassem cinco das habilidades que desenvolveram dentre todas as sintetizadas como essenciais ao administrador para que fossem analisadas de acordo com o nível de importância. Entretanto, visto o grande número de participantes que ao invés de numerarem apenas marcaram as cinco habilidades, decidiu-se por analisar as habilidades que foram citadas mais vezes como desenvolvidas dentro da Ação Júnior.

Na Tabela 3 são apresentadas as respostas juntamente com sua contagem absoluta e percentual. A única habilidade que na fundamentação teórico-empírica foi listada como essencial e que não foi selecionada por nenhum participante foi o domínio de outros idiomas, o que realmente faz sentido, pois a Ação Júnior não tem como foco instigar seus membros a ter experiências internacionais. Ainda assim, é comum que os membros da empresa façam cursos de idiomas, e até mesmo intercâmbios.

Tabela 3 – Habilidades desenvolvidas na Ação Júnior

| Habilidades desenvolvidas na Ação Júnior | Contagem Absoluta | Contagem Percentual |
|--|-------------------|---------------------|
| Saber trabalhar em equipe | 21 | 13,04% |
| Ter um bom relacionamento interpessoal | 20 | 12,42% |
| Flexibilidade | 15 | 9,32% |
| Criticidade | 15 | 9,32% |
| Visão sistêmica | 13 | 8,07% |
| Pró-atividade | 11 | 6,83% |
| Saber delegar responsabilidades | 11 | 6,83% |
| Saber solucionar conflitos | 11 | 6,83% |
| Domínio de métodos e ferramentas gerenciais em áreas específicas | 9 | 5,59% |
| Liderança | 9 | 5,59% |
| Capacidade de aprender sempre | 8 | 4,97% |
| Saber formar e manter equipes | 8 | 4,97% |
| Criatividade | 3 | 1,86% |
| Domínio de ferramentas de informática | 2 | 1,24% |
| Relacionamento com o cliente | 2 | 1,24% |
| Desenvolvimento da cultura orientada a resultados | 1 | 0,62% |
| Estabelecimento de prioridades | 1 | 0,62% |
| Gerenciamento do tempo | 1 | 0,62% |
| TOTAL | 161 | 100,00% |

Fonte: Dados primários.

As oito habilidades mais citadas serão tratadas como as habilidades desenvolvidas na Ação Júnior com maior ênfase e por isso analisadas mais detalhadamente, são elas: saber trabalhar em equipe, ter um bom relacionamento interpessoal, flexibilidade, criticidade, visão sistêmica, pró-atividade saber delegar responsabilidades e saber solucionar conflitos. Dessas quatro são comportamentais, três cognitivas e apenas uma técnica, esta relação será discutida posteriormente.

A habilidade de trabalhar em equipe aparece como a mais citada. Retomando o que já foi apresentado como teoria, o administrador precisa sempre de outras pessoas para exercer seu trabalho, tornando o trabalho em equipe a principal habilidade de um administrador conforme a lista da Creative Education Foundation das habilidades requeridas de um administrador pelas 500 maiores empresas do mundo (ROCHA-PINTO, 2000).

De acordo com a experiência que a pesquisadora teve dentro da Ação Júnior, sabe-se que o trabalho em equipe é uma forte característica desta organização, pois quase todas as atividades são realizadas em equipes. Fato este que remete a constatação de que a Ação Júnior contribui para o desenvolvimento de uma habilidade muito importante e que dificilmente é desenvolvida apenas na graduação. Afinal, na graduação é comum que os grupos de trabalho dividam as tarefas ou que

um participante do grupo realize todo o trabalho, já na Ação Júnior existe interdependência e colaboração entre os membros. Uma vez que o resultado é importante para todos, o trabalho em equipe é freqüente e necessário.

Katz (1986) pronuncia que saber trabalhar em equipe deve ser uma atitude natural e cotidiana de um administrador. Visto que os participantes atuam diariamente com os outros membros da Ação Júnior, interagindo e tomando decisões conjuntamente, percebe-se que o trabalho em equipe realmente pode se tornar cotidiano dentro da empresa.

O desenvolvimento de um bom relacionamento interpessoal, que aparece logo em seguida no resultado da pesquisa, possivelmente se dá em função de que para desenvolver as atividades na Ação Júnior o contato com outras partes é freqüente, como por exemplo, professores, clientes, empresas parceiras, os próprios membros, alunos em geral e outras empresas juniores. Assim, é comum que o membro da Ação Júnior estabeleça uma ampla rede de contatos durante sua participação. Por meio de conversas informais e depoimentos, sabe-se também que esta rede de contatos construída possibilitou que diversos dos participantes conseguissem indicações para estágios em algumas empresas e até mesmo empregos.

A flexibilidade também foi citada, e conforme Piske (2003) relata para desempenhar o trabalho na Ação Júnior é preciso ser flexível, pois existe uma grande diversidade de idéias já que as pessoas provêm de culturas e costumes diferentes. Assim, cada membro da Ação Júnior precisa aprender a ser flexível para aceitar, respeitar e lidar com toda esta diversidade de opiniões.

Juntamente com a flexibilidade aparece a criticidade, que é a capacidade de análise crítica de um indivíduo. Acredita-se que com a abertura que existe na empresa para que cada um coloque sua opinião, os membros acabam tornando-se aptos a ter uma visão crítica do seu trabalho. Conforme já foi relatado quando da apresentação da teoria, é a criticidade que nos faz buscar novas verdades (ZATTI, 2007). Assim, a Ação Júnior torna-se um meio desenvolvedor da criticidade, que pode ser entendida como a capacidade de integrar visões distintas e de compreensão crítica do trabalho da organização como um todo. O depoimento do Participante 33 relata essa questão de forma clara: “A Ação Júnior proporciona o desenvolvimento pessoal, principalmente no que tange o pensamento crítico, que

pode ser muito trabalhado na empresa júnior, ajudando o membro a ter uma melhor argumentação e ser mais articulado”.

A visão sistêmica refere-se à capacidade de entender o todo, e também figura como uma das habilidades desenvolvidas no âmbito da Ação Júnior. Esta habilidade é importante para que a empresa funcione em sinergia (MOTTA, 2007). A inter-relação das áreas da empresa e também o baixo grau de hierarquização são fatores estruturais para que os membros consigam visualizar o todo da empresa, entendendo qual o seu papel no contexto organizacional. Ainda assim, a atribuição de tarefas e responsabilidades específicas para cada membro pode inibir o desenvolvimento desta habilidade, visto que muitas vezes as atividades são realizadas isoladamente.

Quanto à pró-atividade acredita-se que seja uma habilidade já característica da maior parte dos membros da Ação Júnior, pois só de o acadêmico ter a iniciativa de buscar participar de uma entidade estudantil de extensão já mostra que é uma pessoa com predisposição para se tornar empreendedora. No ambiente da Ação Júnior, a pró-atividade dos membros em “colocar a mão na massa” é um fator determinante para o crescimento da empresa como um todo, assim o desenvolvimento dessa habilidade acaba sendo também um interesse organizacional.

A delegação de responsabilidades está presente em todo o trabalho do administrador, afinal o administrador não trabalha sozinho. Na Ação Júnior, esta habilidade pode ser desenvolvida caso o membro ocupe cargos de diretor ou a presidência, pois assim ele é responsável por atribuir as responsabilidades e delegar as atividades para não se sobrecarregar. Nesse caso, cruzando as informações, foi possível perceber certa relação entre o desenvolvimento da habilidade de delegar responsabilidades com o cargo ocupado na estrutura hierárquica da organização, dos onze que mencionaram o saber delegar responsabilidades somente dois não ocuparam cargos de diretoria ou presidência.

Solucionar conflitos também foi uma habilidade declarada como desenvolvida dentro da Ação Júnior, é importante esclarecer que o conflito não deve ser entendido como prejudicial e sim como um desentendimento de idéias que demanda convergência através de negociação para o alcance dos objetivos coletivos. Na Ação Júnior é constante a divergência de idéias, visto a diversidade de pessoas que formam a organização, assim da mesma forma que a flexibilidade é imprescindível,

os membros da empresa necessitam também aprender a solucionar conflitos, para que possam convergir os interesses pessoais com os organizacionais.

As habilidades tratadas a seguir serão analisadas brevemente por não estarem dentro das oito mais citadas. São elas: domínio de técnicas e ferramentas gerenciais, liderança, capacidade de aprender sempre, habilidade de formar e manter equipes, criatividade, domínio de ferramentas de informática.

O domínio de técnicas e ferramentas gerenciais é uma habilidade técnica que requer o conhecimento, assim ela provavelmente é desenvolvida com maior ênfase na graduação através das disciplinas nas áreas específicas da Administração.

Um dado que chamou atenção foi que, por não ser o esperado, a liderança acabou não figurando entre as principais habilidades desenvolvidas na AJ. O MEJ freqüentemente associa sua imagem à formação de futuros líderes, fato que não é percebido como verdadeiro pelos participantes. Fica a dúvida de se os participantes não se consideram líderes ou se não acham que desenvolveram a postura de liderança dentro da AJ.

Outro dado que vai contra o que foi apresentado na teoria é que a menção ao desenvolvimento da capacidade de aprender sempre, foi baixa, correspondendo a apenas 5% das habilidades citadas. Quando a teoria foi apresentada, afirmou-se que a empresa júnior é um ambiente de aprendizagem caracterizado como uma organização que aprende, mas do total apenas oito participantes julgaram que aprenderam a aprender dentro da AJ. Talvez isto se deva a dificuldade de dar materialidade à capacidade de aprendizagem dos participantes, afinal, o desenvolvimento de todas as habilidades já citadas nada mais é do que o resultado da capacidade de aprender sempre.

Na opinião da pesquisadora conforme sua experiência mostrou e também pela fala de muitos ex-membros da Ação Júnior, a postura ativa que muitos empresários juniores costumam ter e também a constante busca em excesso pela profissionalização, talvez impeça este aprendizado contínuo, o que é prejudicial para a própria organização ao longo do tempo, além de desvirtuar a finalidade da Ação Júnior, que é proporcionar o aprendizado e o desenvolvimento acadêmico e profissional dos graduandos da UFSC.

A habilidade de formar e manter equipes também foi pouco indicada pelos participantes da pesquisa, tiveram apenas oito menções a esta habilidade, talvez pelo fato de os participantes não conseguirem diferenciar esta habilidade do *saber*

trabalhar em equipe. Conforme apresentado anteriormente, não basta ao administrador trabalhar em equipe, ele é responsável por selecionar e manter sua equipe. Esta habilidade refere-se ao saber escolher os membros de uma equipe e mantê-los motivados. Analisando a grande rotatividade existente, não só na Ação Júnior mas nas empresas juniores em geral, é realmente possível que exista alguma barreira ao desenvolvimento desta habilidade. Contudo, a empresa júnior é um movimento que se caracteriza pelo ir e vir, afinal os participantes que estão ali de passagem, são quem estabelecem a sua dinâmica, tornando a Ação Júnior um processo que sempre terá a rotatividade como uma particularidade que mantém a sua vitalidade.

A criatividade foi mencionada apenas três vezes, e isto pode vir a ser um fator de risco para a organização. A pesquisadora durante sua experiência na Ação Júnior percebia que muito se falava em inovação de idéias, mas muitas vezes este discurso não se efetivava. Entende-se que isto é uma característica do jovem em geral, que muitas vezes possui o ímpeto de falar, mas talvez por escassez de conhecimentos e até mesmo de prática, não consegue efetivamente realizar sua prédica. As atividades são feitas de uma determinada forma e é comum existir certa aversão a mudanças, o que acaba por restringir a capacidade criadora dos novos membros. Por outro lado, visto os recursos limitados e o tamanho organizacional da Ação Júnior, a constante busca por novas soluções acaba impulsionando a criatividade. Os participantes da Ação Júnior freqüentemente criam e encontram maneiras de otimizar seus processos e recursos, tudo isto é fruto de capacidade criativa das pessoas envolvidas. O desenvolvimento da criatividade no ambiente da empresa júnior pode ser muito explorado, no entanto, não é o objeto de estudo desta pesquisa.

O domínio de ferramentas de informática apareceu apenas duas vezes (1,24% do total de habilidades citadas), e é interessante que estes dois participantes atuaram na área financeira da AJ. Claro, a área financeira utiliza freqüentemente o programa *Excel* para desenvolver as planilhas de controle e planejamento financeiro.

Além das habilidades sintetizadas nessa pesquisa como essenciais, questionou-se os participantes se eles haviam desenvolvido outras habilidades que não constavam no quadro da questão 12 do questionário – Apêndice A. Assim, houve as seguintes habilidades mencionadas: relacionamento com o cliente, desenvolvimento da cultura orientada a resultados, estabelecimento de prioridades e

gerenciamento do tempo. Destas, destacar-se-á o gerenciamento do tempo, pois é sim uma grande contribuição da Ação Júnior para seus participantes, visto a dedicação necessária à empresa que comumente se espera dos membros e a necessidade de alocar tempo e esforço no seu trabalho, mas sem deixar em segundo plano a graduação e também as questões pessoais, como família, amigos, namoros e lazer.

Conclui-se então que a Ação Júnior teve uma grande contribuição para o desenvolvimento das habilidades, aqui tratadas como essenciais a um administrador, na população pesquisada. A diversidade das respostas encontradas pode ser oriunda de fatores como a área de atuação – cada área da empresa pode possibilitar o desenvolvimento de diferentes habilidades; e da própria bagagem cultural e da postura que cada membro possui – a vivência de cada pessoa pode influenciar na experiência dentro da Ação Júnior.

O conjunto das habilidades desenvolvidas na Ação Júnior vai ao encontro às características do empreendedor. Habilidades como a pró-atividade e o bom relacionamento interpessoal e até mesmo a criatividade – apesar de que, nesse estudo, não foi identificadas com uma das oito principais habilidades desenvolvidas – são constantemente atribuídas a indivíduos empreendedores, e até mesmo a criatividade. Neste sentido, não só a Ação Júnior, mas as empresas juniores em geral, aproximam a prática com o conhecimento teórico, possibilitando a interação de uma com a outra. Conforme abordado na fundamentação teórico-empírica, empreender não precisa estar relacionado à criação de novos negócios.

Assim, os participantes mostram que o espaço da empresa júnior tornou-os aptos a empreender inclusive no âmbito de sua empregabilidade, estudando, interagindo com outras áreas, trabalhando com a inovação e rompendo paradigmas. Conforme dito pelo Participante 42, “a partir da participação no MEJ, é possível se descobrir pessoalmente e profissionalmente, o que gera possibilidades de atacar as principais oportunidades detectadas”. O Participante 41 também corrobora ao narra que: “me sentia parte da empresa, capaz de fazer mudanças e isso é o que mais me fascinava, a possibilidade de testar teorias, debater pontos de vistas e aprender a ouvir e aceitar diferentes visões”.

Faz-se aqui uma observação quanto às categorias estruturantes de análise que foram utilizadas para a elaboração do quadro das habilidades essenciais do administrador. Analisando os resultados encontrados na pesquisa, com base no

Quadro 2, percebe-se que a Ação Júnior, conforme a percepção dos participantes, teve uma contribuição maior no desenvolvimento das habilidades comportamentais. Logo, as condições necessárias para a futura empregabilidade se fazem presentes nos atores sociais participantes.

4.2.3 Posicionamento no mercado de trabalho

Conforme exposto anteriormente na fundamentação teórica, a empresa júnior tem a finalidade de ser um primeiro ambiente de aprendizado que possibilite ao estudante aproximar o saber do saber fazer, preparando-os ao exercício profissional. Com isso, espera-se que após participar de uma empresa júnior o acadêmico adquira experiência profissional e consiga se posicionar no mercado de trabalho, através de estágios, empregos e empreendendo.

A análise de como os participantes estão posicionados no mercado de trabalho pode ser a uma forma de mostrar que a Ação Júnior contribui para o processo de formação em Administração, propiciando um diferencial para seus participantes. Na pesquisa, 90% afirmaram que após participarem da Ação Júnior sentiram-se mais aptos a ingressar no mercado de trabalho. O que é também retratado no relato do Participante 20, que diz que participar da Ação Júnior “é uma excelente oportunidade para um graduando adquirir experiência antes de entrar no mercado de trabalho”.

O resultado obtido com a pesquisa mostrou que da população entrevistada a grande maioria conseguiu ter experiências profissionais após a participação na AJ, alguns na própria academia, outros em empresas de classe regional, nacional e até mesmo mundial. Apenas um participante declarou ainda não ter tido ocupação após a AJ.

Conforme apresentado no Quadro 5, nove participantes atuaram como tutor a distância do curso de Administração a distância e também dos cursos de capacitação do Ministério da Saúde. Isto pode ser devido ao fato de que muitos foram convidados a participar da tutoria quando o curso a distância iniciou em 2006, bem como pelo relacionamento que os mesmos possuem com os professores, que é um facilitador.

O estágio na Dígitro foi citado por sete participantes, essa empresa atua no setor de inteligência, tecnologia da informação e telecomunicações. Procurou-se

saber por parte da empresa porque é freqüente que ex-membros da Ação Júnior atuem como estagiários. Conforme relato de um funcionário do RH, a Dígitro preza por profissionais que procurem ir além da graduação e que sejam buscadores, e por isso acreditam que a Ação Júnior é um local propício para o desenvolvimento de qualidades que são valorizadas na empresa.

As outras ocupações mencionadas podem ser visualizadas no Quadro 5. Da mesma forma pode ser verificado no Quadro 6 onde os participantes estão atuando no mercado de trabalho atualmente.

| Ocupações que teve após a AJ | Qte. |
|---|------|
| Tutor EAD UFSC | 9 |
| Estágio Dígito | 7 |
| Tutoria Curso de capacitação Ministério da Saúde | 5 |
| Work Experience | 5 |
| Iniciação Científica | 2 |
| Assistente Administrativa CLINODONTO | 2 |
| Consultor Ação Júnior | 2 |
| Estágio SEBRAE | 2 |
| Estágio SESI | 2 |
| IONICS | 2 |
| Monitoria | 2 |
| Administrador de empresa familiar | 1 |
| Assessora de Marketing Bernard Sistemas | 1 |
| Assistente Administrativo-financeiro Laboratório TWA | 1 |
| Assistente de Comércio Exterior Portobello | 1 |
| Assistente Administrativo SENAC | 1 |
| Caixa Sicoob | 1 |
| Consultora Jr. Gestão Efetiva | 1 |
| Coordenadora de Serviço de Alimentação Mangels | 1 |
| Estágio Accenture | 1 |
| Estágio Administrativo-financeiro AMBEV | 1 |
| Estágio B2 Marketing | 1 |
| Estágio Banco do Brasil | 1 |
| Estágio Brasil Mundi | 1 |
| Estágio Câmara Italiana de Comércio e Indústria de SC | 1 |
| Estágio FIESC | 1 |
| Estágio GlobalNova | 1 |
| Estágio Grupo RBS | 1 |
| Estágio Instituto MAPA | 1 |
| Estágio Ministério da Agricultura | 1 |
| Estágio Neurônio Consultoria | 1 |
| Estágio NPU | 1 |
| Estágio Speed Graph | 1 |
| Estágio Sul Imagem | 1 |
| Estágio Tractebel | 1 |
| Estágio Votorantim | 1 |
| Gerente de RH e Desenvolvimento FEJESC | 1 |
| Gerente Júnior Suporte Empresarial | 1 |
| Membro de relações externas da AIESEC | 1 |
| Operador Premium Investimentos | 1 |
| Organizador ESEJ Floripa | 1 |
| Presidente FEJESC | 1 |
| Secretário Escolar SENAC | 1 |
| Sócio proprietário Faquir Distribuidora de Produtos | 1 |
| Sócio proprietário CROMO Eventos | 1 |
| Softway Contact Center | 1 |
| Trainee FEJESC | 1 |
| Trainee Gerente de negócios de varejo Lojas Riachuelo | 1 |
| Trainee UNIBANCO | 1 |
| Nenhuma Ocupação | 1 |

Quadro 5 – Ocupações que teve após a AJ

Fonte: Dados primários.

| Ocupação Atual | Qte. |
|--|------|
| Curso de capacitação Ministério Saúde | 3 |
| Estagiário Dígito | 2 |
| Membro AIESEC | 2 |
| Tutor EAD UFSC | 2 |
| Administrador empresa familiar | 1 |
| Analista Accenture | 1 |
| Assistente administrativo CANTU PNEUS | 1 |
| Assistente de Suprimentos Embraer | 1 |
| Consultor Ação Júnior | 1 |
| Consultor NPU | 1 |
| Consultora Administrativa | 1 |
| Consultora de Patrocínio Instituto Movimento Pró-Projetos | 1 |
| Consultora Jr Dux Consultoria Empresarial | 1 |
| Diretor Financeiro Laboratório de Análises Clínicas TWA | 1 |
| Diretor e Sócio da Prismax Tecnologia | 1 |
| Diretora de Recursos Humanos FEJESC | 1 |
| Empreendedor | 1 |
| Estágio AIRBUS | 1 |
| Estágio Autocorp | 1 |
| Estágio Maestria Assessoria e Capacitação | 1 |
| Estágio na UFSC | 1 |
| Estudando fora do país | 1 |
| Gerente de Operações TIVIT | 1 |
| Gerente de Vendas Grupo Schincariol | 1 |
| Gerente financeiro e de marketing da Vitivinícola Urussanga Ltda | 1 |
| Gerente Júnior Suporte Empresarial | 1 |
| Instrutor Premium Educação | 1 |
| Monitoria UFSC | 1 |
| Pesquisadora Pibiq com orientação do Prof. Maurício Serva | 1 |
| Presidente Brasil Júnior | 1 |
| Proprietário da JMD Distribuidora de alimentos | 1 |
| Proprietário da Zardo Color Fotografias | 1 |
| Sócio proprietário Cromo Eventos | 1 |
| Sócio proprietário Faquir Distribuidora de Produtos Ltda | 1 |
| Trainee Gerente de produto da Lojas Leader Ltda | 1 |
| Trainee GVT | 1 |
| Trainee UNIBANCO | 1 |
| Vendedor Vale Telecom | 1 |
| Vendedor Votorantim Cimentos | 1 |
| Nenhuma Ocupação | 3 |

Quadro 6 – Ocupação atual

Fonte: Dados primários.

Como principais pontos destaca-se que dos participantes, seis ainda estagiam, por não estarem graduados; três atuam como consultores; seis já ocupam cargos de gerência e diretoria; seis possuem negócio próprio; três ingressaram em Programas *Trainees* de grandes empresas; dois são vendedores; cinco são tutores a distância na própria UFSC e três continuam no Movimento Empresa Júnior. Dentre estes que continuam atuando no MEJ, ressalta-se que um dos participantes, Diego

Calegari Feldhaus, hoje ocupa o cargo máximo no movimento, o de presidente da Brasil Júnior. Tal fato traz credibilidade ao movimento júnior Catarinense além de demonstrar que ele desenvolveu na Ação Júnior um grande potencial de liderança.

Um apontamento curioso que a pesquisa forneceu foi a incerteza de que a área em que o participante atuou na Ação Júnior tenha influência na escolha de sua área de atuação profissional, pois ainda que 65% declararam que teve influência, o percentual negativo de 35% para esta relação também pode ser considerado alto.

Quanto a relação de influência da Ação Júnior na escolha da área de atuação profissional, o Participante 24 fez um questionamento pertinente ao relatar que para responder a esta questão ficou em dúvida entre as opções “muito alto” e “muito baixo”. Isso porque pretende trabalhar em uma área completamente diferente da que trabalhava na Ação Júnior por ter descoberto que não possui o perfil adequado. Assim, na Ação Júnior o participante não descobriu sua área de atuação, mas descobriu em qual não gostaria de atuar. Deve-se ressaltar este questionamento, pois essa dúvida pode ter surgido também em outros participantes e se tivesse sido mais bem esclarecida o resultado poderia apontar para outra conclusão.

Baseado na evidência de que muitos participantes dessa pesquisa, embora estejam graduados há no máximo cinco anos, já estão atuando como gerentes, diretores, consultores e administradores de negócio próprio, infere-se que de uma maneira geral a população pesquisada está muito bem inserida no mercado de trabalho.

4.2.4 Motivações para ingresso X Maior contribuição

Os principais motivos de ingresso na Ação Júnior relatados pelos sujeitos de pesquisa foram a busca por desenvolvimento pessoal e a oportunidade de aplicar o conhecimento teórico. Estas motivações refletem a divulgação que a própria empresa faz para os alunos a cada semestre, pois é comum a utilização de que a empresa júnior é uma forma de se destacar, além de possibilitar que se coloque em prática o que se aprende na sala de aula sobre administração.

Já com relação às maiores contribuições, o desenvolvimento pessoal aparece como a principal contribuição para 59% dos participantes, podendo assim concluir que o apelo que a Ação Júnior passa nos seus processos seletivos são percebidos pela população pesquisada como verdadeiro.

Como a segunda maior contribuição da empresa júnior no processo de formação em administração constatou-se o relacionamento interpessoal, ou seja, a rede de contatos que é formada durante a participação no Movimento Empresa Júnior. Já a oportunidade de aplicar o conhecimento teórico aparece apenas como a terceira maior contribuição juntamente com a vivência em um ambiente empresarial.

Deste modo, constata-se que os participantes buscaram participar da Ação Júnior para se desenvolver pessoalmente e poder exercer na prática o conteúdo visto na graduação. Contudo, hoje, eles atribuem como maior contribuição primeiramente o próprio desenvolvimento pessoal, seguido do relacionamento interpessoal e só então mencionam a aplicação prática da teoria, embora quando questionados se a empresa júnior possibilitou o aprendizado prático da administração, 53% afirmaram que sim e 45% concordaram em parte.

Fato este que é interessante, pois quando se fala de empresa júnior normalmente relata-se que é um espaço para aplicar os conhecimentos da graduação, no entanto, os resultados desta pesquisa mostram que o desenvolvimento pessoal prevalece como a principal contribuição, sendo que aproximadamente 47% afirmaram que o grau de influência da participação na Ação Júnior no desenvolvimento pessoal durante a graduação foi muito alto, 51% afirmaram ser alto e apenas 2% relataram como baixo. Do total dos participantes 75% declararam que as expectativas que tinham ao ingressarem na Ação Júnior foram atendidas.

4.2.5 A Ação Júnior como facilitadora da compreensão do conteúdo da graduação

Conforme apresentam Mintzberg e Gosling (2003b) o ensino gerencial precisa estar vinculado com a prática, pois é a aplicação do conteúdo visto em sala de aula no trabalho que realmente consolida o aprendizado. Por isso, o ensino em administração recebe muitas críticas por não efetivar esta aliança entre prática e teoria.

Desta forma, acredita-se que a Ação Júnior colabora para o ensino no curso de graduação em Administração da UFSC, exercendo um papel de ponte entre a academia e o ambiente empresarial. Conforme Moretto Neto *et al.* (2004, p. 217) cita, a empresa júnior aumenta “a motivação escolar e o rendimento global aspirado”. Com o intuito de verificar se os participantes também compartilham da

idéia de que a empresa júnior facilita o processo de aprendizagem, eles foram questionados sobre duas vertentes: se a atuação na Ação Júnior facilitou a compreensão do conteúdo das disciplinas relacionadas à sua área de atuação; e se facilitou a compreensão do conteúdo das disciplinas em geral.

Como resultado, obteve-se que 65,91% dos participantes julgaram que para as disciplinas relacionadas à área em que atuou na Ação Júnior, sim, ela facilitou a assimilação dos conhecimentos. Outros 29,55% acreditam que o processo foi parcialmente facilitado, e 4,55% declaram que atuar na Ação Júnior não os ajudou a compreender o conteúdo visto nas disciplinas da graduação relacionadas à sua área de atuação.

Com relação às disciplinas em geral, 52% afirmaram que ter atuado na empresa júnior foi um fator facilitador para a compreensão do conteúdo visto em sala, 46% disseram que foi parcialmente e, 2% que não facilitou em nada.

Independente de que houve respostas contrárias à suposição de que a empresa júnior, conforme dito por Mintzberg e Gosling, possibilita vincular o ensino à prática gerencial, as respostas por sua maioria mostram que esta facilitação é percebida por aqueles que participaram da Ação Júnior. O Participante 38 afirmou que “a oportunidade de participar de uma empresa júnior permite ao estudante expandir a visão e a compreensão do curso de Administração”.

Conforme dito por Mintzberg e Gosling (2003b) para aqueles que já experimentaram a prática o ensino pode ser profundo. Neste sentido, a pesquisadora corrobora com o resultado, pois sua experiência também mostra que ter atuado na empresa júnior na Diretoria Financeira, o que fez com que tivesse contato precoce, já na primeira fase do curso, com ferramentas de administração financeira, facilitou a assimilação do conteúdo visto dois anos depois nas disciplinas de finanças da graduação. Além disso, muitas vezes aqueles que participam ou participaram da Ação Júnior, ao ter uma disciplina específica já possuem uma bagagem de conhecimento maior – seja por leituras ou por já terem visto na prática – do que a de seus colegas.

4.2.6 A importância da Ação Júnior no processo de formação em Administração

A principal crítica acerca do ensino em Administração se dá em relação à diferença do profissional que a universidade forma e o profissional que o mercado de

trabalho exige, este aspecto é tratado por diversos autores como, por exemplo, Heleno (2008), Mintzberg e Gosling (2003b) e Schoemaker (2009). Segundo os autores já apresentados, a escola gerencial precisa repensar a formação do administrador, oferecendo oportunidades ao aluno para que ele tenha experiências e capacitando-o às novas exigências do mercado. Um caminho muito mencionado é mesclar melhor a teoria com a prática afinal, a Administração é uma prática, que tem como pressuposto a realização (SCHOEMAKER, 2009; DRUCKER, 2008).

Os cursos de Administração deveriam possuir um campo prático para que os estudantes pudessem assimilar os conhecimentos, transformando-os em habilidades. Acredita-se que sem a experiência prática o acadêmico de administração permanece estagnado, pois não consegue colocar em ação aquilo que aprendeu de conteúdo teórico.

A Ação Júnior, como uma empresa júnior, é uma alternativa de enriquecimento do processo de formação em Administração, pois conforme já mencionado ela oportuniza ao aluno a vivência em um ambiente empresarial, onde ele é responsável por gerir a organização. Cita-se três comentários feitos pelos participantes:

Participante 3: “A Ação Júnior foi certamente a melhor experiência que tive até o momento na universidade”.

Participante 4: “É a melhor oportunidade de desenvolvimento que um graduando pode ter durante o período da faculdade”.

Participante 5: “Em Florianópolis poucos estágios vão oferecer o mesmo aprendizado, participação e autonomia de tomada de decisão, que a empresa júnior proporciona”.

Aquele que participa de uma empresa júnior já sai da graduação com uma experiência em gestão, sendo, portanto um diferencial perante os outros colegas. Conforme depoimento do Participante 18, “a Ação Júnior te abre espaço para conhecer os desafios que uma empresa oferece. É uma grande oportunidade para aprender a se relacionar com pessoas, liderar equipes e a se comportar no ambiente de trabalho”. Algumas questões foram feitas objetivando verificar qual a percepção daqueles que participaram da Ação Júnior entre 2003 e 2008 sobre a experiência que tiveram.

Todos os participantes afirmaram concordar que a Ação Júnior complementou o seu processo de formação em Administração, corroborando cita-se o comentário

do Participante 11: “A empresa júnior é uma grande oportunidade para o complemento da formação do administrador, bem como para os demais cursos correlatos. O empresário júnior desenvolve uma série de habilidades valorizadas no mercado de trabalho”

Outro dado que mostra que a experiência como empresário júnior é muito valorizada pelos participantes foi que novamente 100% afirmaram que a participação na Ação Júnior foi importante durante a graduação. Destes, 52% dizem ter sido muito importante, 46% somente importante e 2% pouco importante. Tal fato mostra a grande importância que a Ação Júnior tem no curso de Administração da UFSC, pois pode enriquecer e catalisar seu ensino, conforme dito por Moretto Neto *et al.* (2004) deve existir o interesse por parte da universidade de perpetuar o MEJ, pois este proporciona a melhoria da qualidade do ensino e a formação de profissionais mais capacitados.

Um excelente termômetro para medir qual a percepção de uma pessoa em relação a algo é questioná-la se o indicaria a alguém. Assim, quando os participantes foram questionados se recomendariam a outros graduandos que buscassem participar da Ação Júnior, todos asseguraram que sim. O Participante 28 fez uma declaração que mostra o grande apreço que tem pela empresa, ao justificar o fato de que recomendaria sim que outros graduandos participassem da Ação Júnior:

Porque é uma experiência única em sua vida. É onde conheci as pessoas diferenciadas dentro da faculdade, que buscam algo a mais, e estão dispostas a lutar por um ideal, o aprendizado. Tenho certeza que tomei a decisão certa em optar pela Ação Júnior e não outro estágio, visto o desenvolvimento e oportunidade de conhecer pessoas influentes na sociedade. Amo a empresa, e com certeza, indico com grande carinho a Ação Júnior a outros graduandos da UFSC.

4.2.7 Mudanças necessárias

Normalmente quando o participante sai da empresa júnior ele passa a ter uma visão mais crítica do funcionamento da empresa. Essa criticidade se efetivada em mudanças, possibilitaria a melhoria dos processos da Ação Júnior. Contudo, ao sair da empresa ele deixa de ser agente de mudança e é difícil que os então membros levem em consideração suas opiniões.

Caso a gestão do conhecimento fosse mais ativa dentro da Ação Júnior, o processo de melhoria da empresa seria acelerado. Uma vez que a pesquisadora

está envolvida com a empresa há quatro anos, sabe-se que é comum que novas gestões realizem os mesmos erros de gestões passadas, atrasando o desenvolvimento da empresa, além de fazer com que a experiência do membro seja menos enriquecedora do que deveria ser.

Assim, para verificar a percepção dos participantes acerca deste aspecto, foi interrogado se eles acreditam que existem mudanças necessárias na Ação Júnior. O resultado confirma que realmente a grande maioria dos ex-membros percebe a necessidade de mudanças, dos 44 respondentes, 43 afirmaram que sim e apenas 1 disse não acreditar que precise de mudanças. Depois, foi pedido que listassem quais as mudanças necessárias em ordem de importância. Serão apresentadas as mais citadas como primeira, segunda e terceira mudança necessária.

Como a primeira principal mudança necessária 40% relata ser a profissionalização da AJ; 26% a melhoria da infra-estrutura e; 16% o maior incentivo e apoio dos professores. Como segunda mudança, novamente 40% relata ser a profissionalização da AJ e; 31% o maior incentivo dos professores. Como terceira mudança, 37% menciona novamente a melhoria da infra-estrutura e 32% o maior incentivo dos professores.

Dito isto, percebe-se um padrão nas respostas, pois aquele que não mencionou um aspecto como principal mudança, mencionou como segunda ou terceira. Assim, as três mudanças vistas como mais necessárias são:

- a) A profissionalização da Ação Júnior;
- b) O maior incentivo dos professores;
- c) A melhoria da infra-estrutura.

Torna-se importante discutir um pouco esta questão da profissionalização da Ação Júnior, que sempre foi um impasse no Movimento Empresa Júnior. Os problemas que a falta de profissionalização acarreta são abrangidos pelo relato do Participante 18, “considero a empresa júnior uma porta de entrada para o mercado. Porém, ela não é suficiente como experiência profissional. Talvez pela pouca profissionalização dos seus processos ainda existe uma diferença considerável entre o ambiente *júnior* e o ambiente *real*”.

Porém, a empresa júnior é um ambiente de aprendizagem e é preciso que se tenha cuidado com a busca pela profissionalização, pois o erro é inerente ao processo de aprendizado.

A busca por incentivo, e principalmente apoio, dos professores é incessante dentro da Ação Júnior. Diversos projetos já foram realizados ao longo dos anos para tentar buscar estabelecer uma melhor relação com os professores. Entretanto, sabe-se que existem alguns professores que apóiam e auxiliam inúmeras vezes os empresários juniores da Ação Júnior, seja orientando projetos de consultorias, através de cursos e palestras e até mesmo buscando verba para que a empresa possa se desenvolver. A única dificuldade é que os professores que apóiam são sempre os mesmos, e é difícil conseguir o apoio do corpo docente como um todo.

Talvez, caso haja a regularização das empresas juniores dentro da UFSC, as orientações das consultorias possam valer como projeto de extensão para os professores, o que poderá facilitar esta relação da Ação Júnior com o corpo docente do curso de Administração.

A infra-estrutura da Ação Júnior, como é de conhecimento comum, não é das melhores e; acaba por limitar o crescimento da empresa. No entanto, este fato é uma discussão de longa data, cabendo a esta pesquisa apenas relatar que a infra-estrutura é percebida pelos participantes da pesquisa como limitante para o desenvolvimento das atividades da empresa bem como para o enriquecimento da experiência como empresário júnior.

Visto a importância da empresa júnior para o curso de Administração da UFSC, que se buscou relatar nesta pesquisa, espera-se que realmente haja uma mobilização por parte das lideranças da Universidade e também dos atuais membros da Ação Júnior, para que melhorem os aspectos tratados aqui, objetivando a continuidade e perduração de uma entidade que enriquece e catalisa o processo de formação de futuros administradores, tornando-os mais capacitados para o mercado de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ensino em Administração tem sido alvo de diversas críticas ao longo dos anos. O fato das empresas exigirem profissionais cada vez mais capacitados e globalizados contribui para que o método de ensino tradicional seja considerado por muitos ultrapassado para a área da Administração.

A profissão do administrador, conforme afirmado por Drucker (2008) é acima de tudo uma prática. Assim, acredita-se ser essencial que o estudante de administração tenha contato, já na graduação, com o ambiente empresarial. Deste modo, a empresa júnior possui um papel muito importante no processo de formação profissional, já que é uma alternativa de dinamizar e unificar a formação acadêmica com a profissional. Na Administração esta contribuição torna-se mais relevante ainda visto a extensa lacuna existente entre a formação acadêmica dada e o perfil profissional exigido pelo mercado de trabalho.

Neste contexto, a presente pesquisa foi desenvolvida conforme o objetivo geral proposto que determina analisar a contribuição da empresa júnior para o processo de formação em Administração, considerando a percepção dos acadêmicos de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina que participaram da empresa júnior Ação Júnior entre 2003 e 2008. A partir deste, responderam-se os objetivos específicos determinados, permitindo as seguintes considerações e observações.

A pesquisa foi embasada nos pensamentos de diversos autores que complementaram para ampliar o conhecimento sobre o tema proposto. A fundamentação teórico-empírica foi baseada principalmente nos seguintes autores: Dolabela, Fillion, Moretto Neto *et al.*, Drucker, Hamel, Nicolini e Gondim.

Em resposta ao primeiro objetivo específico constatou-se que a Ação Júnior, empresa júnior estudada, foi criada em 1990 por um grupo de alunos que tinham por objetivo aprimorar sua formação em administração. Oferece serviços de consultoria na área da Administração, como Diagnóstico Organizacional, Pesquisas de Opinião, Pesquisas de Mercado, entre outras. Hoje, a Ação Júnior conta com 24 membros efetivos e está estruturada nas seguintes áreas: Administrativo-financeiro, Marketing, Recursos Humanos, Coordenadoria de Projetos e Presidência.

Para o atendimento dos outros objetivos específicos e conseqüentemente ao problema de pesquisa, realizou-se uma pesquisa com aqueles que participaram por

mais de seis meses da Ação Júnior de 2003 e 2008, para identificar a percepção destes em relação a diversos aspectos analisados nesta pesquisa. A pesquisa foi realizada por censo, sendo que da população total de 52 indivíduos, 44 foram participantes.

Quanto ao segundo objetivo específico, das habilidades identificadas como desenvolvimento dentro do ambiente da Ação Júnior destaca-se: saber trabalhar em equipe, bom relacionamento interpessoal, flexibilidade, criticidade e a visão sistêmica. A empresa júnior tem como uma de suas finalidades preparar seus participantes para o ingresso no mercado de trabalho, 90% dos participantes corrobora com este aspecto ao declararem que após participarem da Ação Júnior sentiram-se mais aptos para entrar no mercado de trabalho. Em resposta ao terceiro objetivo específico, constatou-se que os participantes estão posicionados no mercado, já que muitos estão atuando em cargos de gerência e diretoria, como consultores e administradores de negócio próprio, embora estejam graduados há pouco tempo.

No que se refere ao quarto objetivo específico, verificou-se que os participantes atribuem à empresa júnior uma grande importância em seu desenvolvimento profissional, pessoal e acadêmico. Do ponto de vista acadêmico, grande parte dos participantes consideram que a Ação Júnior facilitou a compreensão do conteúdo visto na graduação, além disso, 100% dos participantes declaram que a participação na empresa júnior complementou a formação adquirida em Administração.

O desenvolvimento pessoal é citado por 59% dos participantes como a maior contribuição da Ação Júnior, sendo que 98% afirmam que o grau de influência da empresa júnior no seu desenvolvimento pessoal no decorrer da graduação foi alto ou muito alto. Aliando o desenvolvimento pessoal com o acadêmico, e sabendo que os participantes consideram que ter participado da Ação Júnior foi um fator diferenciador, infere-se que esta tenha uma ampla contribuição para a formação profissional daqueles que participam.

Após atingir todos os objetivos específicos propostos, pode-se afirmar que a pesquisa atingiu também seu objetivo geral já que a percepção da contribuição que a empresa júnior teve no processo de formação em Administração da população estudada foi analisada sob diversos enfoques, apresentados anteriormente. Dessa forma, é possível responder ao problema de pesquisa afirmando que 100% dos

participantes apontam que a participação na Ação Júnior foi importante durante a graduação, sendo que 98% julgaram que foi importante ou muito importante.

Por fim, a pesquisadora relata que, assim como os resultados da pesquisa mostraram, a sua própria participação na Ação Júnior foi para ela primordial na sua formação em Administração. A empresa júnior proporciona ao jovem estudante um ambiente onde ele pode desenvolver habilidades profissionais e pessoais e, principalmente, auxilia-o na construção de um perfil empreendedor; tornando-o agente não só de seu processo de formação, mas de sua vida.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Embora seja atribuída uma grande importância, diversas mudanças necessárias foram relatadas e, portanto, aponta-se que as mudanças relatadas devem ser reconhecidas e efetivadas para possibilitar que a experiência como empresário júnior seja ainda mais relevante na formação profissional dos atuais e futuros estudantes que decidirem participar da Ação Júnior.

Torna-se interessante que futuramente seja elaborado um plano de ação para que as mudanças expostas possam ocorrer. Faz-se aqui algumas sugestões de futuros estudos cada uma das mudanças necessárias.

Para a profissionalização da Ação Júnior sugere-se que seja estruturada uma Associação de Ex-membros, que permita uma melhor gestão do conhecimento adquirido por essas pessoas para os novos membros. Para conseguir o maior apoio dos professores será preciso primeiramente buscar a regulamentação das empresas juniores dentro da instituição, e então, diversos projetos poderão ser realizados, por exemplo um evento que busque explicar o funcionamento da empresa júnior e sua importância para a formação dos estudantes aos professores que desconhecem a realidade do Movimento Empresa Júnior. Já para a melhoria da infra-estrutura sugere-se a estruturação de um plano de captação de recursos para a aquisição de novos equipamentos.

Os resultados obtidos com esta pesquisa permitem a constatação de que o ambiente da empresa júnior é percebido por seus participantes como importante para a formação, assim recomenda-se que haja um maior comprometimento das lideranças da UFSC em apoiar de uma forma mais efetiva o desenvolvimento, não apenas na Ação Júnior, mas de todas as empresas juniores que atuam no âmbito da

universidade. Caso a regulamentação das empresas juniores ocorra, já será um grande passo para que haja um maior comprometimento da instituição para com as empresas juniores.

Outra recomendação desta pesquisa é que se dê continuidade a esta, a pesquisa com ex-membros poderia ser mais recorrente ou até mesmo os dados tabulados para esta pesquisa podem possibilitar análises de outros aspectos que não foram aqui tratados como objeto de estudo. Seria oportuno também realizar uma pesquisa comparativa entre os acadêmicos que foram empresários juniores e aqueles que não foram.

Sabe-se que talvez a maior contribuição da ciência seja abrir caminho para novos estudos, assim estima-se que esta pesquisa tenha cumprido um importante papel acadêmico de instigar futuros estudos a abordar o tema das empresas juniores.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning: a theory of action perspective**. Reading Massachusetts, 1978.
- BAILEY, J.; EASTMAN, W. Tensions between science and service in organizational scholarship. **Journal of applied behavioral science**, 1996.
- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6.ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.
- BARBETTA, Pedro A.; REIS, Marcelo M.; BORNIA, Antonio C. **Estatística para cursos de Engenharia de Informática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BARNARD, Chester. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Editora Atlas, 1970.
- BARTLETT, Christopher; GHOSHAL. O que é um gerente global? **Harvard Business Review**, p. 79-86, ago. 2003.
- BEHRENS, Alfredo. **Influência estrangeira na gestão das empresas afeta veia criativa dos latinos**. Canal RH: São Paulo, 16 jan. 2008. Entrevista concedida a Leandro Fernandes.
- BERTERO, Carlos Osmar. A problemática educação de administradores. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 10, abr./mai./jun., 2003.
- BERTERO, Carlos Osmar. Gestão à brasileira. **GV Executivo**, v. 3, n. 3, p. 47-52, ago./out. 2004.
- _____. **Ensino e pesquisa em Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- BIROCHI, Renê. Reflexões sobre a estrutura curricular para a educação superior: a necessidade de uma revisão no curso de administração a partir de um enfoque transdisciplinar. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 07, n. 4, p. 81-91, out./dez., 2000.
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologia distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** ENANPAD, 1999.
- BRASIL JÚNIOR. **Movimento de Empresas Juniores**. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/mej.php>>. Acesso em: 12 abr. 2009a.
- _____. **Relatório CENSO e IDENTIDADE**. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/mej.php>>. Acesso em: 18 abr. 2009b.

BUOSI, Thiago; SILVA, Alessandro. **A Compreensão do Trabalho do Administrador e a Necessidade de uma Abordagem Multidisciplinar no Ensino deste Assunto**. IV SEMEAD, São Paulo: 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/ENSINO/016ENS%20%20Compreensao%20do%20Trabalho%20do%20Adm.doc>>. Acesso em: 21 mar. 2008.

CARDOSO, L. **Aprendizagem Organizacional**. *Psychologica*, v. 23, p. 95-117, 2000.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1977.

CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COHEN, William. **Uma aula com Drucker**: as lições do maior mestre de administração. RJ: Elsevier, 2008.

COMISSÃO DE ESPECIALISTAS DE ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO DA SESU/MEC. **Biblioteca básica para cursos de Administração**. Florianópolis: UDESC, 1997.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO - CFA. Disponível em: <www.cfa.org.br>. Acesso em: 10 mar. 2009.

COOPER, Arnold. **Handbook of Entrepreneurship Research**. Great Britain: Kluwer Academic Publishers, 2003.

CRUZ, João Benjamin Júnior, *et al.* Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e prática. **Revista de Ciências da Administração**, v.8, n.15, jan./jun. 2006.

CURY, Antonio Hilsdorf; BRUNO, S. O trabalho do gerente executivo: uma visão geral e crítica. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. XI, 2007, p. 133-141.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

_____. Empreendedorismo: uma filosofia para o desenvolvimento sustentável e a redução da pobreza. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p.11-30, mai./ago. 2008.

DIAS, Emerson. **Afazer do administrador**: uma revisão crítica. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 01, jul./dez. 2002.

DNA JÚNIOR. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/arquivos/files/DNA%20Junior%20EJ18.pdf>>. Acesso em: 9 abr. 2009.

DOLABELA, Fernando. **O empreendedorismo no Brasil: panorama do ensino.** Conferência proferida no evento “A universidade formando empreendedores”. CNI-IEL, Brasília, 05/1999.

_____. **O segredo de Luísa.** São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

_____. **A Oficina do Empreendedor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

_____. **Vinte princípios para a Educação Empreendedora.** Mitos e equívocos. Belo Horizonte, [s.d.]. Disponível em: <http://www.starta.com.br/informe/24/20_principios.doc> Acesso em: 05 mar. 2009.

DOLABELA, Fernando; LIMA, M. **Aprendizado de empreendedorismo em instituições do ensino superior no Brasil,** 2º Encontro Nacional de Empreendedorismo, Florianópolis, Brasil: out. 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios.** 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____. **O melhor de Peter Drucker: a administração.** São Paulo: Nobel, 2001.

_____. **A profissão do administrador.** São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

_____. **A prática da administração de empresas.** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

EDGE, A. G.; COLEMAN, D. R. **The guide to case analysis and reporting.** Honolulu: System Logistics, 1982.

EMPRESA JÚNIOR PUC-RIO. **Movimento Júnior.** Disponível em: <<http://www.empresajunior.com.br/v2/pagina.php?id=5021>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo.** Florianópolis: UFSC, 1995. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

_____. **O Trabalho do Administrador: algumas reflexões sobre a organização e a ciência administrativa.** IV SEMEAD, São Paulo: 2003. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/ADM%20GERAL/010Adm%20%20O20Trabalho%20do%20Administrador.doc>. Acesso em: 20 nov. 2008.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERNANDES, Daniel; SANTOS, Cristiane. Orientação Empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 1, Art. 6, jan./jun./2008.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo v. 34, n. 2, abr./jun. 1999.

_____. **Um roteiro para desenvolver o empreendedorismo**. Riverin, p. 37-38, 2003. Disponível em: <www.oei.es/etp/roteiro_desenvolver_empreendedorismo_filion.pdf>. Acesso em: 10 set. 2008.

FINEGOLD, D. L. **International models of management development**. Selections, v. 11, n. 1, p. 16-27, 1994.

FRIGA, Paul; BETTIS, Richard; SULLIVAN, Robert. Mudanças no ensino em administração: novas estratégias para o século XXI. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 96-115, jan./mar., 2004.

FUKUYAMA, F. **Trust: the social virtues and creation of prosperity**. New York: The Free Press, 1994.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, jul./ago., 1993.

GASSE, Y. **Elaboration on the psychology of the entrepreneur**. Encyclopedia of entrepreneurship. N.J.: Prentice-Hall, 1982.

GEHRINGER, Max. **Quando a qualidade da universidade deixa a desejar**. CBN, 16 abr. 2009. Disponível em: <<http://cbn.globoradio.globo.com/comentaristas/maxgehringer/2009/04/16/QUANDO-A-QUALIDADE-DA-UNIVERSIDADE-DEIXA-A-DESEJAR.htm>>. Acesso em: 18 abr. 2009.

GENTILE, Mary C. **Treinando administradores para o futuro**. 2008. Disponível em: <<http://www.ilb.org.br/imprimir1.asp?id=36>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

GERBER, Michael E. **Empreender: fazendo a diferença**. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2004.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIMENEZ, F.; JUNIOR, E.; SUNSIN, L. A. **Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor**. In: SOUZA, Eda C. Lucas de (org) Empreendedorismo: Competência Essencial para Pequenas e Médias Empresas. Brasília: ANPROTEC. 2000.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – GEM. **Empreendedorismo no Brasil 2000**. Curitiba: IBQP, 2001.

_____. **Empreendedorismo no Brasil 2007**. Curitiba: IBQP, 2008.

GLOBE. **Junior Entrepreneurship**. Disponível em: <<http://www.globeline.de/phpwcms/index.php?junior>>. Acesso em: 11 abr. 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, p. 57-63. São Paulo: maio/abril. 1995a.

_____. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 3, p. 20-29. São Paulo: maio/jun. 1995b.

GOMES, Alfredo Macedo. **Política de avaliação da Educação Superior: controle e massificação**. Educação Social, Campinas, vol. 23, n. 80, setembro, 2002, p. 275-298. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 18 mar. 2009.

GONDIM, Sônia. **Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários**. Estudos de Psicologia, v. 7, p. 299-309, 2002.

HAMEL, Gary. O laboratório de inovação em gestão. **HSM Management**, v. 58, p. 120-126, set./out., 2006.

_____. **The future of management**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

HAMEL, Gary; BRYAN, Lowell. O que será da gestão e dos gestores? **HSM Management**, n. 68, p. 59-64, mai/jun 2008. Entrevista concedida a Joanna Barsh.

HELENO, Guido. O futuro do ensino do curso de Administração. **Revista Brasileira de Administração**, p. 46-48, nov./dez. 2008.

HOUSEL, Debra. **Equipes: gerenciando para o sucesso**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KATZ, Robert L. **As habilitações de um administrador eficiente**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KHURANA, Rakesh; NOHRIA, Nitin. É hora de fazer da administração uma profissão de verdade. **Harvard Business Review**, p. 60-67, nov., 2008.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. 11 ed. São Paulo: Pioneiro, 1978.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

_____. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAMOUNIER, Maria L. **O ensino de administração e a profissionalização do administrador**. ANGRAD, mar., 2008. Disponível em: <http://angrad.org.br/area_cientifica/artigos/o_ensino_de_administracao_e_a_profissionalizacao_do_administrador/636>. Acesso em: 7 mar. 2009.

LIMA, Marcos Cerqueira. **Estudos de Casos Hipertextuais: Rumo a uma Inovação no Método Harvard de Ensino de Gestão**. RAC, v. 7, n. 3, p. 77-99, Jul./Set., 2003.

MARTINS, Eber; FILHO, Dario. **Empreendedorismo e a formação da cultura empreendedora nos jovens**. Disponível em: <http://www.dariolima.com.br/artigos.php?i=0&btnAct=true&cod_artigo=12>. Acesso em: 20 out. 2007.

MARTINS, P. *et al.* **Repensando a formação do administrador brasileiro**. Archétypon, Rio de Janeiro, v. 5, n. 15, set./dez., 1997.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXWELL, John. **As 21 indispensáveis qualidades de um líder**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAY, S. **Case studies in business: a skills-based approach**. London: Pitman Publishing, 1984.

MINTZBERG, Henry. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. In: Coleção Harvard de Administração. Vol. 1, p. 7-37. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

_____. Ten ideas designed to rile everyone who cares about management. **Harvard Business Review**, p. 61-68, jul./ago. 1996.

MINTZBERG, H.; GOSLING, J. **Reality programming for MBA: Strategy and Business**. V. 26, n. 1, p. 28-31, 2002.

_____. As cinco mentes de um executivo. **Harvard Business Review**, p. 40-50, nov., 2003a.

_____. Educando administradores além das fronteiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 29-43, abr./mai./jun., 2003b.

MONTEIRO JUNIOR., S. **O currículo por tema como alternativa ao currículo dos cursos em administração**. Rio de Janeiro, FGV, 1995. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 1995.

MOREIRA, Antônio F. **Currículos e programas no Brasil**. 15 ed. Coleção Magistério formação e trabalho pedagógico. Editora Papyrus, 1988.

MORETTO NETO, Luís *et al.* **Empresas Júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis, 2004.

MOTTA, Fernando C. P. **A questão da formação do administrador**. **Revista de Administração de Empresas**, FGV, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, out./dez. 1983.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. **Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

NASSIF, Luís. Ética em tempo de globalização. **Revista do provão**. Ano III, n.2, p.15, 1998.

NEWMAN, William H. **Ação administrativa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1970.

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./mai./jun., 2003.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, nov./dez., 1991.

OTTOBONI, Célia. **Empreendedorismo como metodologia inovadora de ensino: um estudo de caso**. VI SEMEAD, 2003.

PACHECO, Andressa; MORETTO NETO, Luís. A contribuição do curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina para o desenvolvimento de competências empreendedoras. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 17, jan./abr. 2007.

PACHECO, Flávia. **Talentos Brasileiros: saiba o que eles têm em comum**. São Paulo: Negócio, 2002.

PACHECO, Regina. Vencendo a ignorância cultural. **GV Executivo**, v. 3, n. 3, p. 83, ago./out. 2004.

PEREIRA, Adriano; GARCIA, Uilson. **Empreendedorismo em Cursos Superiores de Administração de Empresas, a percepção dos formadores de empreendedores: Estudo de Caso**. **Revista Eletrônica Faculdade OPET**, n. 01, nov./dez. 2006.

PFEFFER, J.; FONG, C. O fim das escolas de negócios? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 11-28, abr./mai./jun., 2003.

PIZZINATTO, N. K. . **Ensino de administração e o perfil do administrador:** contexto nacional e o curso de Administração da UNIMEP. Impulso, Piracicaba, v. 11, n. 26, p. 173-189, 2000.

PSIKE, Fernanda. **A contribuição de organizações estudantis no desenvolvimento das competências do administrador:** o caso da Ação Júnior, AIESEC e Centro Acadêmico de Administração. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Monografia.

REIS, Marcelo M. **Estatística aplicada à administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2008.

ROCHA- PINTO, S. R. **Capacitação profissional do Administrador:** uma investigação sobre as habilidades requeridas e a formação universitária adquirida. Arché Interdisciplinar, v. ano IX, n. 26, p. 109, 2000.

RODRIGUES, Suzana. Combatendo a entropia corporativa. **GV Executivo**, v. 3, n. 3, p. 84, ago./out. 2004.

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHERMEHORN, Jr. John R. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCHOEMAKER, Paul. Ensinar a gerenciar: o paradoxo e a ambigüidade. **HSM Management**, v. 72, p. 118-128, jan./fev., 2009.

SCHUCH JUNIOR, V. **Formação de administradores e mercado de trabalho:** um estudo dos egressos do curso de administração da Universidade Federal de Santa Maria. Porto Alegre, UFRGS, 1978. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1978.

SCHUMPETER, Joseph. **Der untemehmer.** 4. ed., Jena, 1928. In: HARTMANN, H. Managers and entrepreneurs: a usefull distinction. Administrative Science Quartely, v.3, n.3, p.429-51, 1959.

_____. **Capitalism, socialism and democracy.** New York: Harper and Brothers, 1942.

SENGE, P. **A Quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização. São Paulo: Best Seller, 1990.

SERVA, M. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. **Revista de Administração Pública**, v.24, p.10-21, fev./abr., 1990.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **SEBRAE.** Disponível em: <[HTTP://www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 5 mar. 2009.

SILVA FILHO, Antônio. Entendendo a criatividade: o comportamento de pessoas criativas. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 53, out. 2005. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/053/53silvafilho.htm>>. Acesso em: 3 abr. 2008.

SPERS, Valéria Rueda *et al.*. **Administração: evolução, desafios, tendências**. São Paulo: Cobra, 2001.

STEVENSON, Howard. O compromisso é conseguir. **HSM Management**, n. 25, p. 72-76, mar./abr. 2001.

STEVENSON, H.; GUMPERT, D. The Heart of Entrepreneurship. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 2, p. 85-95, 1985.

STONER, J.A.; FREEMAN, E.R. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

SUA PESQUISA. **História do Brasil**. Disponível em: <http://www.suapesquisa.com/historiadobrasil/industrializacao_brasil.htm>. Acesso em: 07 mar. 2008.

TEAD, Ordway. **A arte da administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

TENÓRIO, Fernando G. Programa de estudos em gestão social. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 33, n. 5, set./out. 1999.

THE EUROPEAN CONFEDERATION OF JUNIOR ENTERPRISES – JADE. **Facts about JADE**. Disponível em: <http://www.jadenet.org/download/JADE_Description_standard.pdf?pagename=downloads/JADE_description.pdf&page=>>. Acesso em: 10 abr. 2009.

TIMMONS, Jeffrey A. **The Entrepreneurial Mind: Winning Strategies for Starting, Reviewing and Harvesting**, Brick House Publishing, Amherst, 1989.

TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho: conversas sobre a pesquisa em ciências sociais**. Maringá: EDUEM, 1994.p.133-139.

TRUJILLO FERRARI, Alonso. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. O futuro da gestão. **GV Executivo**, v. 3, n. 3, p. 45, ago./out. 2004.

WEBER, Max **The theory of social and economic organization**. New York: Oxford University Press, 1947.

WILD, Ray. As novas escolas de administração. **HSM Management**, v. 2, p. 92-98, mai./jun., 1997.

YIN, Robert K. **Applications of case study research**. v.34. Newbury Park: Sage Publications, 1993.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis, SEaD/UFSC, 2006.

_____. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

ZATTI, Vicente. **Autonomia e educação em Immanuel Kant e Paulo Freire**. Porto Alegre, 2007. Disponível em:
<<http://www.pucrs.br/edipucrs/online/autonomia/autonomia/autonomia.html>>. Acesso em: 4 abr. 2008.

APÊNDICE A – Questionário



O Este instrumento de coleta de dados é integrante da pesquisa realizada como Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Marília Martins Cavalcanti, graduanda do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa realizada tem por objetivo analisar a contribuição da empresa júnior para o processo de formação em Administração, considerando a percepção dos acadêmicos de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina que participaram da empresa júnior Ação Júnior entre 2003 e 2008. Responda o questionário levando em consideração apenas a sua experiência na Ação Júnior, excluindo participações na FEJESC, BRASIL JÚNIOR e organizações dos encontros regionais e nacionais.

Todas as informações contidas neste questionário são sigilosas. Sua única finalidade é atender aos objetivos da pesquisa.

Perfil

1. Sexo:
 Feminino Masculino
2. Idade:
3. Já está graduado?
 Sim Não
4. Ano de graduação (ou previsão):
5. Em que semestre da graduação você estava quando ingressou na AJ?
6. Tempo de permanência na AJ (em meses):
7. Área(s) em que atuou na AJ:
8. Cargos ocupados:
9. Ocupações que teve após a AJ (estágios, empregos, trainees):
Mencione o cargo e a empresa
10. Ocupação atual:
Mencione o cargo e a empresa

11. O que o motivou a entrar na Ação Júnior? Assinale no máximo 3 alternativas, numerando-as em ordem de importância, sendo 1 a mais importante e 3 a menos importante.

- Busca por desenvolvimento pessoal
- Formar rede de contatos
- Incentivo de professores
- Incentivo de colegas
- Complementar currículo
- Conhecer mais o campo de atuação do administrador
- Oportunidade de aplicar o conhecimento teórico
- Outros. O quê? _____



18. Você acredita que a sua atuação na AJ facilitou a sua compreensão do conteúdo das disciplinas relacionadas à sua área de atuação? (Ex: Se você trabalhou na área de Marketing, foi mais fácil compreender o conteúdo das disciplinas de Marketing?)

Sim Parcialmente Não

19. Você acredita que a sua atuação na AJ facilitou a sua compreensão do conteúdo das disciplinas, em geral?

Sim Parcialmente Não

20. Sua expectativa ao entrar na Ação Júnior foi atendida?

Sim Parcialmente Não

21. Qual o grau de influência que você atribui à sua participação na AJ no seu desenvolvimento pessoal durante a graduação?

Muito alto Baixo
 Alto Muito baixo

22. Qual o grau de influência que você atribui à sua participação na AJ na escolha de sua área de atuação?

Muito alto Baixo
 Alto Muito baixo

23. No geral, qual o grau de importância que você atribui a sua participação na empresa júnior para sua formação em Administração?

Muito importante
 Importante
 Pouco Importante
 Não teve importância



24. Dentre os aspectos relacionados, qual a maior contribuição da empresa júnior para você? Assinale no máximo 3 alternativas, numerando-as em ordem de importância, sendo 1 a mais importante e 3 a menos importante.

- Desenvolvimento pessoal
- Rede de contatos formada
- Complementação curricular
- Relacionamento Interpessoal
- Vivência em um ambiente empresarial
- Maior conhecimento do campo de atuação do administrador
- Oportunidade de aplicar o conhecimento teórico
- Outros. O quê? _____

25. Você acredita que existam algumas mudanças necessárias para que a experiência de um graduando em Administração na empresa júnior possa ser mais enriquecedora?

- Sim. Responda a questão 26.
- Não. Pule para a questão 27.

26. Se sim, quais? Caso você assinale mais de uma alternativa enumere-as de acordo com a relevância, sendo 1 a mais relevante.

- Maior incentivo dos professores
- Melhor infra-estrutura da empresa júnior
- Maior reconhecimento do mercado de trabalho
- Profissionalização da empresa júnior
- Outros. Quais? _____

27. Você recomendaria a outros graduandos que participassem da Ação Júnior?

- Sim
- Não

28. Por quê?

29. Caso tenha alguma consideração relevante a fazer, escreva abaixo.

Obrigada pela colaboração!
Marília Martins Cavalcanti

Contato:
mariliacavalcanti@gmail.com