



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 16, v.20, n.1, p.79-105, janeiro/abril, 2016
Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade
Estácio de Sá – Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 2237-5139
Conteúdo publicado de acesso livre e irrestrito, sob licença Creative Commons 3.0.
Editor responsável: Marco Aurélio Carino Bouzada

Experiência de Trabalho e Formação Empreendedora: Um Estudo sobre a Empresa Junior PUC Rio

*Bruna Flor Rimolo de Menezes¹
Alessandra de Sá Mello da Costa²*

Artigo recebido em 25/05/2015 e aprovado em 08/12/2015. Artigo avaliado em *double blind review*.

¹ Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio).
Endereço: Rua Marquês de São Vicente, 225 – Prédio IAG – Gávea – Rio de Janeiro – RJ. CEP: 22451-900.
E-mail: bruna.flor.rimolo@gmail.com.

² Doutora em Administração pela EBAPE/FGV. Professora Adjunta do Curso de Administração da
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio). Endereço: Rua Marquês de São
Vicente, 225 – Prédio IAG – Gávea – Rio de Janeiro – RJ. CEP: 22451-900. E-mail:
alessandra.costa@iag.puc-rio.br.

Experiência de Trabalho e Formação Empreendedora: Um Estudo sobre a Empresa Júnior PUC Rio

Nos últimos anos, as discussões sobre empreendedorismo no Brasil têm se intensificado, ocorrendo aumento na produção de conhecimento acerca do tema, com a ampliação de programas de apoio, de cursos especializados, de publicações, de eventos e de pesquisas. Nesse processo, o tema incorpora-se às grades curriculares das instituições do ensino superior, como, por exemplo, por meio das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, que sugerem um perfil para que o administrador desenvolva, entre outros pontos, capacidade empreendedora. Assim, essas instituições passam a promover o empreendedorismo em diferentes iniciativas: concursos de ideias de negócio, incubadoras de empresas, investimentos em novas metodologias para formação empreendedora, e incentivo à criação de empresas juniores. Nesse contexto, a presente pesquisa tem, por objetivo, identificar em que medida a experiência de trabalho em uma empresa júnior contribui para o desenvolvimento de um perfil empreendedor. De agosto a outubro de 2013 foram entrevistados 19 alunos da Empresa Júnior PUC Rio. Os discursos analisados indicam que a empresa estimula o desenvolvimento das competências empreendedoras por meio de fatores como liberdade, autonomia, tolerância ao erro, diversidade de aprendizado, desafios constantes e iniciativas inovadoras.

Palavras-chave: Empresa Júnior; Empreendedorismo; Formação Empreendedora; Universidades; Discurso Empreendedor.

Keywords: Junior Enterprise; Entrepreneurship; Entrepreneurial Training; Universities; Entrepreneurial Discourse.

Work Experience and Entrepreneurial Training: A Study About the Junior Enterprise of PUC Rio

In the last years, discussions about entrepreneurship in Brazil have been intensified, resulting in an knowledge growth about the subject, as the expansion of supporting programs, specialized courses, publications, events and researches. In this context, entrepreneurship is incorporated into the curricula of undergraduate institutions through the National Curriculum Guidelines for Undergraduate. Facing this scenario, these institutions promote entrepreneurship in different initiatives: business ideas competition, business incubators, investments in new methodologies for entrepreneurial training and encouragement to create junior enterprises. In this context this research aims to identify to what extent the work experience in a Junior Enterprise contributes to the development of an entrepreneurial profile. Nineteen students of the Empresa Júnior PUC Rio were interviewed from August to October 2013. The speeches analysed indicate that the company encourages the development of entrepreneurial skills through factors such as freedom and autonomy, error tolerance, diversity of learning opportunities, constant challenges and innovative initiatives.

1. Introdução

Desde o final da década de 1990, as discussões sobre empreendedorismo no Brasil têm se intensificado, o que gerou aumento na produção de conhecimento acerca do tema, com a ampliação de programas de apoio, de cursos especializados, de publicações, de

eventos e de pesquisas (VALE, CORREA e REIS, 2014; FERREIRA, PINTO e MIRANDA, 2015). Um dos principais agentes desse processo são as instituições do ensino superior “por sua força de propagação e porque têm o poder de “oficializar” o empreendedorismo como um conteúdo de conhecimento” (DOLABELA, 2008, p.45).

Essas instituições são, nesse sentido, poderosos meios para disseminação do ensino empreendedor e para a formação de empreendedores (HENRIQUE; CUNHA, 2008). Assim, no que se refere à área educacional, o tema empreendedorismo incorpora-se às grades curriculares das instituições de educação superior através das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, que sugerem um perfil para o administrador que desenvolva, entre outros pontos, capacidade empreendedora e crítica (SARAIVA, 2007).

A promoção do empreendedorismo no contexto acadêmico pode consistir em diversas e diferentes iniciativas, como, por exemplo, os concursos de ideias de negócio, as incubadoras de empresas, e os investimentos em novas metodologias para formação empreendedora, entre outros (CASEIRO; SANTOS, 2012; ROCHA; FREITAS, 2014). Dentre os exemplos, cabe destacar o papel das empresas juniores, organizações sem fins lucrativos formadas por alunos dos cursos de graduação, as quais realizam serviços de consultoria principalmente para micro e pequenos empreendedores.

Pode-se argumentar que muitas das competências desenvolvidas nas empresas juniores estão relacionadas ao perfil empreendedor, uma vez que os alunos membros gerenciam a empresa como donos de negócios, por meio das atividades de gestão interna e da realização dos projetos para os clientes (VALADÃO JUNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014). Nesse processo, as empresas juniores são iniciativas de incentivo à disseminação da cultura empreendedora que despertam traços de empreendedorismo nos seus membros (MORETTO NETO et al., 2004; VALADÃO JUNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014).

Assumindo que o espaço universitário pode vir a ser um espaço educacional de formação empreendedora, o problema que norteou a presente pesquisa foi: na visão dos seus próprios membros, como a experiência de trabalho na Empresa Júnior PUC-Rio contribui para o desenvolvimento de um perfil empreendedor?

De forma a buscar resposta a essa indagação, o presente artigo organiza-se em cinco seções. Após essa introdução, apresenta-se o referencial teórico, que apresenta o perfil empreendedor e suas competências essenciais, e onde se discute o papel das universidades no processo de formação de empreendedores, assim como a relação entre empreendedorismo e a Empresa Júnior PUC-Rio. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos que direcionaram as etapas de coleta e análise de dados. Na quarta seção apresenta-se uma contextualização da Empresa Júnior PUC-Rio. Depois, são apresentados e discutidos os principais resultados alcançados e suas implicações. Por último, na quinta seção, são feitas as considerações finais e as sugestões para pesquisas futuras.

2. Revisão de Literatura

2.1. Empreendedor e empreendedorismo

De forma mais geral, alguns autores defendem a ideia de que não existe consenso em relação ao tema do empreendedorismo (BOAVA; MACEDO, 2009; COSTA, 2010). No entanto, mesmo em meio a tanta diversidade, de forma bastante genérica, podem-se identificar três abordagens mais recorrentes sobre empreendedorismo.

A primeira é uma abordagem behaviorista ou comportamental, e concentra-se nas tentativas de definição dos perfis das personalidades do empreendedor e em seu comportamento (BORGES; CASADO, 2009). De acordo com Fillion (1999), dos anos 1970 aos anos 1980 foram os behavioristas que dominaram a área do empreendedorismo, em grande parte em função dos trabalhos de McClelland (1961, 1972) e dos avanços nas ciências do comportamento.

McClelland (1961, 1972) desenvolve seus estudos em torno de o que denominou necessidade de realização. Esta seria a motivação que promove a intermediação entre a mudança de um sistema baseado em valores tradicionais para um sistema de valores de caráter empreendedor. As suas hipóteses discutem dois pontos em especial: (a) a existência de uma massa crítica de empreendedores como principal fator para promover o desenvolvimento econômico; e (b) a melhor forma de produzir elementos com características empreendedoras em uma determinada sociedade é por meio da criação de condições para o desenvolvimento da necessidade de realização. Assim, o esforço para promover o desenvolvimento econômico de um país seria o esforço de criação das condições propícias para o surgimento de indivíduos (futuros empreendedores de sucesso) com necessidade de realização.

É nesse sentido que os estudos comportamentais enfocam os aspectos relacionados com as origens e com o contexto que viabilizam a emergência do empreendedor. Suas principais indagações seriam: todo indivíduo nasce empreendedor? O potencial empreendedor pode ser estimulado e desenvolvido no decorrer da vida profissional? É possível se ensinar empreendedorismo?

Portanto, ganha importância a identificação da existência ou não de características e habilidades empreendedoras, quais sejam: (a) possuir valores adquiridos por meio de um modelo empreendedor durante a juventude; (b) tolerar ambiguidades e incertezas; (c) ter experiência em negócios; (d) assumir riscos moderados incorporando no processo de tomada de decisão a intuição e a imaginação; (e) ter capacidade de liderança e de trabalhar em rede; (f) possuir seu próprio sistema de relações com os funcionários; (g) controlar o comportamento das pessoas ao seu redor; e (h) aprender por meio de seus próprios padrões (CASTANHAR, 2007).

A segunda é uma abordagem da literatura gerencial e concentra-se em estudos sobre as habilidades e competências empreendedoras, e em sua relação com o espaço organizacional. Essas competências relacionam-se “ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e

ao comprometimento com interesses individuais e da organização” (MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006, p.48), Como exemplo dessa perspectiva, são desenvolvidas pesquisas sobre o empreendedorismo institucional, sobre o empreendedorismo social e sobre o intra-empreendedorismo.

Nesses estudos, várias correntes teóricas são contempladas, englobando pesquisas referentes a temas como: (a) empreendedorismo como fomento tecnológico, criando, desenvolvendo e gerenciando empresas emergentes; (b) empreendedorismo como gestão, significando difusão da prática da gestão empreendedora; e (c) empreendedorismo como estratégia de desenvolvimento local integrado e sustentável por meio do desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas.

Um ponto importante no que diz respeito a essa abordagem é que, com o decorrer do tempo, pode-se identificar a ocorrência de mudanças graduais nos focos dos estudos e das pesquisas, migrando da análise da figura do empreendedor para o negócio criado por ele. Ou seja, os interesses se voltam não mais prioritariamente para o nível do indivíduo, mas para o nível da firma (CASTANHAR, 2007). E, conforme esse processo se desenvolve, novos temas relacionados com uma perspectiva mais estratégica em empreendedorismo ganham destaque, como a criação e o desempenho de novos empreendimentos (SANTOS; EISENHARDT, 2009); os empreendimentos dentro de universidades (FREITAS et al., 2011); as estratégias de início de negócios e de barreiras à entrada (TASIC; ANDREASSI, 2007); o papel do capitalista de risco e seus critérios de decisão, e as análises de estratégias de crescimento das empresas e de *performance* empresarial (FONTE, ANO).

A terceira abordagem é a categorizada como abordagem econômica do empreendedorismo, e concentra-se nas ideias de inovação, de risco calculado e de desenvolvimento econômico. A ascensão socioeconômica dos empreendedores é entendida tendo início em fins do século XVIII e início do século XIX, inserida em contexto econômico capitalista refletido pelas forças livres do mercado e da concorrência. O destaque para a questão do caráter inovador continua em definições mais atuais que privilegiam novas oportunidades de investimento, de produto ou de negócios, ou a criação de novas empresas. As três abordagens, no entanto, convergem para um mesmo ponto: a existência de indivíduos com livre iniciativa, capazes de criar, de aproveitar e de implementar negócios em um contexto competitivo de mercado.

2.2. Perfil empreendedor e suas competências essenciais

Muitas são as definições para o empreendedorismo e não há um consenso entre os autores e especialistas no tema (COSTA, 2010). O mesmo ocorre quando as discussões transferem-se para a temática da competência. Nesse sentido, circunscrevendo a análise a entendimento acerca do conceito de competência para a definição do perfil empreendedor, o presente estudo baseou-se principalmente em Durand (2000) e Fleury e Fleury (2001) no que se refere às competências, e em Fillion (1999), que sistematizou uma definição de empreendedorismo com base nas definições mais recorrentes da literatura:

O empreendedor é uma pessoa criativa marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios (...) que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação (...). (FILION, 1999, p. 19).

Ao definir competência, Durand (2000) se baseia em três pilares: conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento é a informação, é 'o saber o quê e saber o porquê'; a habilidade é a capacidade de 'saber como fazer', de aplicar os conhecimentos de forma prática; é a atitude, é o 'querer fazer', estando relacionada à determinação. De forma complementar, pode-se dizer que a ideia de competência frequentemente é associada a verbos como "saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, assumir responsabilidade, ter visão estratégica" (FLEURY; FLEURY, 2001, p.21).

Nota-se que tais verbos pressupõem que a competência é seguida de ação, ou seja, não há competência se os conhecimentos não forem acompanhados da capacidade de execução (ROPÉ; TANGUY, 1997). Tal princípio está diretamente relacionado com a capacidade de geração de resultados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; LOPES et al., 2007). Assim, relacionando o conceito de competência com as características mais frequentemente atribuídas aos empreendedores adotou-se, como competências-chave do perfil empreendedor, (a) criatividade, (b) inovação, (c) capacidade de assumir riscos (d) identificação e busca de oportunidades, (e) foco em resultados e alcance de objetivos, e (f) capacidade de aprendizado contínuo.

Em relação às duas primeiras competências (criatividade e inovação), Barlach (2009) argumenta que a mudança organizacional pode ser entendida como processo em que a organização passa por transformação para o alcance de objetivos futuros, e que criatividade, inovação e iniciativa são fatores que impulsionam tal processo. Assim, a criatividade é o processo cognitivo de gerar ideias, enquanto a inovação é uma fase posterior, na qual as ideias geradas são de fato implementadas. A inovação contempla a iniciativa. Ainda de acordo com este autor, para que a organização motive a criatividade nas pessoas as atividades devem ser desafiadoras, de forma que os colaboradores sintam-se estimulados. É nesse sentido que a inovação é a capacidade de transformação do estado original para uma condição com maior valor agregado e com mais qualidade, direcionada para determinado objetivo (DRUCKER, 1986).

Cabe ressaltar que, embora, quando se fale em inovação, normalmente essa seja associada com produtos, existem diferentes tipos de inovação. Schumpeter (1961) afirmava que a inovação pode ser um lançamento de um novo produto ou o aperfeiçoamento de um produto existente; a introdução de uma nova prática ou metodologia de produção; a abertura de novos mercados; uma nova forma de estrutura e organização de uma empresa; a descoberta de novas fontes de materiais. Já de acordo com Sarkar (2008), a inovação consiste na exploração de novas ideias - que se utilizam das melhores práticas - que são incorporadas pelo mercado e que são associadas ao risco, uma vez que a inovação envolve mudanças e incertezas para as empresas.

No que diz respeito à terceira competência – capacidade de assumir riscos - Sarkar (2008) e Schumpeter (1961) associam o empreendedor com a capacidade de lidar com riscos. Para que o empreendedor possa ter sucesso no seu negócio, após a identificação de uma boa oportunidade é preciso saber como assumir riscos de forma moderada (DORNELAS, 2001). A capacidade de assumir riscos é característica inerente aos empreendedores: “indivíduos que precisam contar com a certeza é de todo impossível que sejam bons empreendedores” (DRUCKER, 1986, p.33).

Já Colbari (2007), ao tratar do tema, debate que as mudanças no mercado de trabalho como a exigência de um perfil profissional multifuncional e flexível e a quebra do paradigma referente ao emprego padrão e estável reforçam o empreendedorismo. Para a autora, o empreendedorismo é importante componente na construção da cultura de trabalho, “resignada diante do emprego e adaptada ao risco, a insegurança e a incerteza, enfim, dissociada do paradigma do mercado formal (...)” (COLBARI, 2007, p.100). Por fim, Dalmoro et al. (2008) definem risco como uma incerteza em relação ao desempenho, aos resultados de uma ação, que podem ser positivos ou negativos.

No que se refere à identificação e busca de oportunidades, de acordo com Erckhardt e Shane (2003) e com Schmidt e Bohnenberger (2009) empreender relaciona-se diretamente com a capacidade de descobrir e explorar oportunidades. Para esses autores, oportunidade são situações em que bens, matérias primas, serviços e práticas organizacionais são introduzidos no mercado, de forma que tenham potencial de alterar condições econômicas do mesmo. As oportunidades não precisam de fato alterar tais condições, mas precisam demonstrar potencial.

Shane (2012) relaciona o empreendedorismo com dois conceitos distintos: oportunidades e ideias de negócios. De acordo com o autor, nesse contexto oportunidade existe quando há a combinação de recursos de forma a gerar lucro. E as ideias de negócios - planos que os empreendedores criam em função dos seus valores e crenças a respeito de oportunidade - constituem na interpretação dos empreendedores de como podem combinar os recursos, de maneira a permitir a busca de oportunidade. É nesse sentido que as oportunidades no campo do empreendedorismo exigem a introdução de algo novo e, conseqüentemente, desconhecido e criativo (ERCKHARDT; SHANE, 2003).

As duas últimas competências - resultados e objetivos e aprendizado contínuo - relacionam-se com (a) foco no resultado, (b) capacidade de estabelecer e atingir objetivos e (c) capacidade de aprendizado contínuo. Segundo Fillion (1999), os empreendedores executam as suas atividades em função de objetivos pré-definidos que devem ser alcançados por meio do desenvolvimento de características como tenacidade, perseverança e empenho. Em relação ao aprendizado contínuo, Fillion (1999) afirma que os empreendedores devem estar sempre aprendendo (ou seja, estarem em evolução constante) para que estejam mais preparados para cada situação que venham a enfrentar, e, principalmente, para que sejam capazes de identificar novas oportunidades. Ou seja, ressalta-se que é um mito a ideia - que perdurou durante anos - de que os empreendedores são natos e de que nascem para o sucesso.

Cada vez mais, acredita-se que os empreendedores aprendem constantemente e que acumulam conhecimentos, experiências e habilidades, e que, portanto, o empreendedorismo pode ser ensinado (DORNELAS, 2005). O empreendedorismo não é um traço da personalidade, qualquer um pode aprender a ser empreendedor, pois é um comportamento (DRUCKER, 1986). Nenhum empreendedor nasce com essa capacidade de avaliar negócios, podendo-se comparar o empreendedor com estudantes e atletas que precisam de muito esforço, determinação e tempo para desenvolver competências através do acúmulo de conhecimentos e experiências (DEGEN, 1989). Um dos incentivos ao desenvolvimento do perfil empreendedor se dá através de ferramentas que buscam um novo olhar, uma nova perspectiva através da quebra de regras e de padrões comuns (OLIVEIRA, 2006). Nesse contexto, vários pesquisadores destacam a crescente necessidade de desenvolver mecanismos educacionais que abordem o campo do empreendedorismo, como visto na próxima seção.

2.2. Universidades, empreendedorismo e empresas juniores

Vários autores estudaram a importância do ensino empreendedor nos cursos superiores (HENRIQUE; CUNHA, 2008; PARDINI; SANTOS, 2008; UECKER; DIEMER, 2009; SOUZA; SARAIVA, 2011; ROCHA; FREITAS, 2014; LIMA et al., 2015), o que demonstra a difusão e a relevância do tema nos últimos anos. As mudanças nas relações de trabalho e a quebra do paradigma da segurança do emprego colaboram com a reflexão e com a revisão dos princípios de formação dos profissionais e, conseqüentemente, do papel das universidades neste contexto (PARDINI; SANTOS, 2008). Soma-se a isso a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico (DRUCKER, 1986; FILION, 1999; DORNELAS, 2005), a busca nos processos seletivos pelo profissional empreendedor, a desmistificação da ideia de que empreendedorismo é nato, a falta de preparação de muitos donos de negócios, e a sua conseqüente influência no índice de mortalidade das empresas.

No âmbito da educação empreendedora, pode-se afirmar que as instituições de ensino superior e as universidades podem exercer importante papel na difusão do ensino empreendedor e na formação de profissionais com competências empreendedoras que contribuam para o progresso econômico do país (ROCHA; FREITAS, 2014; LIMA et al. 2015). Entretanto, cabe ressaltar que a inserção da educação empreendedora em universidades é processo relativamente recente, intensificado significativamente nos últimos 30 anos. Embora ainda esteja em construção, hoje o empreendedorismo já é interpretado como uma área de conhecimento, tornando-se tema cada vez mais importante e que tem conseguido espaço significativo nos estudos acadêmicos do país (ROCHA; FREITAS, 2014).

Hoje, pode-se afirmar que o ensino empreendedor é uma tendência, o que corrobora a argumentação sobre a importância das empresas juniores nesse processo e a relevância do papel das universidades na promoção do empreendedorismo (DALMORO et al., 2008; MACHADO; CARVALHO; KOVALESKI, 2001).

A Confederação Nacional de Empresas Juniores (Brasil Júnior) define a empresa júnior como uma organização sem fins lucrativos, composta por alunos de graduação, que são responsáveis pela gestão e pela execução dos projetos. Embora não haja intervenção de

outros agentes, as empresas juniores contam com a orientação intelectual de alguns professores do corpo docente da universidade na qual está inserida. A empresa pode ser conceituada como uma oficina para a prática de conceitos aprendidos em sala de aula e vice-versa, onde os graus de autonomia e liberdade são ampliados a fim de gerar soluções criativas, e para que, de fato, a empresa funcione como um laboratório (CBEJ, 2013).

As empresas juniores são iniciativas de desenvolvimento profissional, pois oferecem aos alunos o contato com o mercado de trabalho e a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em sala de aula sob a orientação de docentes, sendo que tal aplicação exige crescimento e maturidade profissionais (MATOS, 1997; FRANCO; FEITOSA, 2006).

Há duas formas de aprendizagem nas empresas juniores. A primeira consiste na experiência prática de realizar projetos para os clientes da organização, o que amplia as habilidades técnicas, enquanto a segunda contempla as atividades do dia-a-dia relacionadas à administração da empresa (LOPES et al., 2007). Através dessas atividades, os alunos desenvolvem competências pessoais e de gestão.

Em comparação com um estágio, Lopes et al. (2007) defendem que as empresas juniores consistem em uma experiência de trabalho potencialmente mais rica em termos de aprendizado. Isso porque as empresas juniores exigem dos seus membros nível de responsabilidade superior, e criam oportunidades mais enérgicas de desenvolvimento do espírito empreendedor, do potencial de liderança, da visão holística e da capacidade do trabalho em equipe e de relacionamento interpessoal. Além disso, desenvolvem as capacidades analítica e de cooperação dos alunos, além de, sobretudo, o relacionamento interpessoal (LOPES et al., 2007).

As empresas juniores são definidas como laboratórios, nos quais os alunos podem experimentar de forma prática as atividades que irão exercer no mercado de trabalho e a gestão de uma organização. Para isso, seus membros são orientados pelos professores orientadores, o que fortalece o desenvolvimento de habilidades técnicas e pessoais (BATISTA et al., 2010): “A empresa júnior é uma excelente alternativa na formação superior (...) Tem o papel de despertar no aluno o espírito empreendedor, seja como futuro empresário ou como empreendedor nas organizações aonde atuarão como profissionais” (QUEIRÓZ et al., 2008, p.145).

As principais finalidades das empresas juniores são o desenvolvimento profissional de seus membros; o fomento do espírito empreendedor de seus membros; e a realização de projetos com foco nos pequenos e micro empreendedores nacionais e no terceiro setor do país, em prol do desenvolvimento social (CBEJ, 2013).

Destaca-se que a preferência no atendimento aos pequenos empreendedores promove o desenvolvimento aos membros das empresas juniores, pois são projetos, em geral, mais flexíveis e com maior possibilidade de inovação (MORETTO NETO et al, 2004). Nesse cenário, estas tornam-se importantes mecanismos, uma vez que transferem o conhecimento universitário para as pequenas empresas, contribuindo para o seu desenvolvimento. Além disso, fomentam o comportamento empreendedor, e desenvolvem

atitudes e competências importantes para a formação profissional – por exemplo, a capacidade de trabalhar em equipe, a comunicação e a iniciativa.

No processo de formação de empreendedores, segundo é necessário ainda criar um ambiente propício, com condições para o desenvolvimento do espírito empreendedor (MORETTO NETO et al.; 2004). Dentre as condições, destaca-se o contato com empreendedores, o aprendizado técnico e a liberdade de ação.

3. Procedimentos Metodológicos

Caracterizada como qualitativa e assumindo como unidade de análise o discurso dos alunos membros da Empresa Junior PUC Rio (EJ PUC-Rio), as evidências da presente pesquisa foram levantadas por meio de dois tipos de fontes:

1) Documentais: foram coletados documentos da EJ PUC-Rio (tais como o seu planejamento estratégico de 2013 e o atual organograma), que permitiram identificar informações como a missão e a visão, as metas, os serviços, os segmentos de clientes, e as atuais atividades e práticas organizacionais, entre outros.

2) Oraís: foram realizadas 19 entrevistas individuais e presenciais com os alunos membros da EJ PUC-Rio. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise. Após a coleta dos dados, a etapa de tratamento e de análise dos dados foi feita por meio de análise de conteúdo.

Foi seguido o método de análise das evidências dividido em três etapas, proposto por Dellagnelo e Silva (2005) e por Vergara (2009):

1) Primeira etapa: pré-análise. O material coletado foi preparado e organizado. Neste momento de preparação e organização, para a compreensão mais aprofundada do objeto de estudo, foi realizada a leitura e análise do conteúdo de cada documento disponibilizado pela EJ PUC-Rio. Para complementar tal análise, foi realizada uma entrevista com um dos membros da organização, que foi gravada e transcrita e o conteúdo foi analisado a partir da fala do entrevistado.

2) Segunda etapa: exploração e análise inicial do material. Foram feitas as escolhas das categorias e subcategorias de análise. A categorização optou por utilizar, como tipo de unidade, o tema que “(...) é considerado um dos tipos de unidade mais utilizados e tem forte presença nos estudos organizacionais (...) [e que] tem sido bastante utilizado como unidade de registro para o estudo de motivações, opiniões, atitudes, crenças, etc” (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p.108) No caso da presente pesquisa, as categorias foram criadas antes do trabalho de campo, com base no referencial teórico e nos objetivos da pesquisa.

3) Terceira etapa: análise e interpretação dos dados, descritas na próxima seção.

4. Apresentação e Análise dos Dados

Conforme consta nos documentos analisados, a EJ PUC-Rio estrutura-se com base em suas duas missões: (a) o desenvolvimento dos seus membros e (b) a resolução das necessidades dos clientes. Cabe ainda destacar que, na revisão do planejamento estratégico

de 2013 da EJ PUC-Rio, realizada trimestralmente, um dos temas foi como incentivar mais o empreendedorismo, o que talvez seja um indício da relação entre a empresa e o seu papel empreendedor. Além disso, seus valores são empreendedorismo, proatividade, autonomia, comprometimento, responsabilidade, curiosidade, interdisciplinaridade, coletividade, inovação e determinação.

Em relação aos seus principais serviços, podem-se citar planos de negócios, pesquisa de mercado, estudo de viabilidade econômica, identidade visual, *web site*, desenho da estrutura organizacional e mapeamentos das competências e funções. Vale ressaltar que a empresa é multidisciplinar, portanto, possui membros de diversos cursos de graduação e oferece serviços de diferentes áreas de conhecimento. Atualmente, as ofertas da EJ PUC-Rio atendem a três principais segmentos de clientes: pequenos e médios empreendedores, e grandes empresas.

Em relação à sua estrutura organizacional, ela é dividida entre as áreas de conhecimento responsáveis pela execução dos projetos para os clientes (marketing, finanças, *design*, processos e *web*) e as áreas chamadas de gestões (pessoas, financeiro, imagem e negócios) que são responsáveis pela gestão interna da organização.

Todo membro da EJ PUC-Rio possui uma função externa relacionada à execução de projetos, e uma função interna ligada a gestão da organização. No caso das atividades externas, os cargos podem ser *trainee*, consultor, gerente de projetos ou gerente comercial; para as atividades internas, os cargos podem ser gestores internos, líderes das áreas, *managers* e presidente. Por último, em relação aos seus macroprocessos, podem-se citar capacitação e treinamentos dos membros, negociação e venda de projetos, execução dos projetos, monitoramento da qualidade dos projetos, e inovações dos serviços e das metodologias de projetos (EMPRESA JÚNIOR PUC RIO, 2013).

4.1. Descrição e análise dos resultados das entrevistas

Nos discursos analisados foram identificados 43 objetos discursivos (também chamados de subcategorias) agrupados em sete categorias, apresentados a seguir. Vale destacar que alguns elementos do discurso foram recorrentes e aparecem em mais de uma categoria.

4.1.1. Categoria 1: Significados e Definições.

A primeira categoria, "Significados e Definições", identifica o agrupamento dos significados da experiência de trabalho na EJ PUC-Rio para os entrevistados, representado pelas seguintes subcategorias: (a) desenvolvimento e aprendizado, (b) laboratório do mercado, (c) alto grau de autonomia e liberdade, (d) alto nível de maturidade e responsabilidade, (e) multiplicidade de aprendizados, e (f) superação individual.

Em congruência com Matos (1997), Franco e Feitosa (2006) e Queiróz et al. (2008), todas as definições da EJ PUC-Rio citados pelos entrevistados permeiam o campo do desenvolvimento e do aprendizado. Muitos membros a definem como uma aceleradora de

peças. Ao mesmo tempo, grande parte dos entrevistados compararam as empresas juniores como laboratórios do mercado, onde os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da formação podem ser aplicados na prática, de forma a desenvolvê-los para o mercado de trabalho.

Além disso, os entrevistados corroboram com o que Neto et al. (2004) afirmam em relação à proposta das empresas juniores de potencializar a formação acadêmica, através da experiência prática que ela oferece:

Então, a EJ, cara assim, é um grande laboratório de ideias (...) no sentido (...) de experimentar coisas na prática e não ficar só na teoria (...) Uma outra fase que eu acho muito legal é que “existem empresas que aceleram empresas - aceleradoras, a EJ acelera pessoas” (Entrevistado 10).

Em várias entrevistas foi destacado o alto grau de autonomia e de liberdade que a empresa oferece. Tal afirmação corrobora com a ideia defendida pela Brasil Junior (2013) de que, para a empresa funcionar como um real laboratório, a liberdade de experimentar deve ser ampliada. Além disso, a liberdade de ação é uma das condições necessárias para que as empresas juniores desenvolvam o espírito empreendedor (MORETTO NETO et al., 2004). Em contrapartida, assim como Matos (1997) e Franco Feitosa (2006) defendem em suas pesquisas, os entrevistados afirmaram que a autonomia e a liberdade nas empresas juniores exigem alto nível de maturidade e responsabilidade profissionais:

Eu acho que assim é aquela velha frase “grandes poderes geram grandes responsabilidades”. Pra você estar trabalhando em um lugar tão bom como a EJ, você tem que ter grandes responsabilidades. (Entrevistado 10).

Outro ponto interessante citado por alguns entrevistados refere-se à multiplicidade de aprendizados da experiência da EJ PUC-Rio. Alinhados com Lopes et al. (2007), alguns membros da empresa relataram que a organização proporciona: 1) oportunidades de desenvolvimento técnico, através dos projetos; 2) desenvolvimento de gestão, pois atuam como sócios e gestores; e 3) desenvolvimento das competências pessoais, pois a empresa proporciona uma experiência de autoconhecimento.

Ao longo das entrevistas, ficou claro que esse último é o ponto mais valorizado nos discursos. Essa percepção de que a empresa oferece diferentes tipos de aprendizados reforça o seu destaque em comparação com as demais oportunidades de estágios do mercado. Em função de oferecer uma maior autonomia e liberdade, a EJ PUC-Rio é percebida como a melhor oportunidade de experiência no período de graduação:

Cara, eu acho que a EJ é a maior oportunidade de aprendizado que alguém, na graduação, pode ter. (Entrevistado 5).

Ao mesmo tempo, os membros relatam que a experiência vivida na empresa encoraja-os para os desafios do mercado de trabalho, uma vez que eles se sentem mais confiantes e seguros. É como se a EJ PUC-Rio fosse uma descoberta de superação individual:

“Pra mim, é um lugar onde você se descobre e descobre que você pode ir muito mais além. É uma coisa de superação, de você se conhecer e passar por obstáculos, todos os dias” (Entrevistado 8).

4.1.2. Categoria 2: Motivações

A segunda categoria, “Motivações”, identifica o agrupamento de fatores que despertaram o interesse dos entrevistados para viver a experiência de trabalho na EJ PUC-Rio, representados pelas seguintes subcategorias: (a) influência positiva de ex-membros de empresas juniores, (b) interdisciplinaridade, (c) o amor dos membros pela organização, (d) liberdade e autonomia, (e) desenvolvimentos pessoal e profissional e (f) proposta empreendedora.

A maioria dos entrevistados disse que soube da oportunidade da EJ PUC-Rio (e se interessou por ela) por meio de ex-membros de empresas juniores que compartilharam uma visão positiva da experiência na empresa:

Então, o meu irmão (...) foi da Empresa Junior da Ibmec. (...) Aí, ele (falou) "cara você tem que fazer (...) faz toda diferença" (...) em vários estágios que ele entrava era tipo, o diferencial. (Entrevistado 1).

Quando isso não ocorre, de acordo com os discursos analisados ao longo do próprio processo seletivo os membros descobrem o que é a EJ PUC-Rio e são motivados a entrar na empresa pelo potencial de interdisciplinaridade, pelo amor dos membros pela organização, pela liberdade, pela responsabilidade, pelos desenvolvimentos pessoal e profissional, e pela proposta empreendedora. A interdisciplinaridade é interpretada como uma oportunidade de interagir com pessoas de diferentes áreas de conhecimento e de aprender coisas novas. Nos discursos analisados também surgiu o amor dos membros pela organização, o que despertou a curiosidade:

Durante o Processo Seletivo, eu vi a paixão com que todo mundo fala da EJ, com um brilho nos olhos. (...) Eu pensava “caramba, como é que uma pessoa pode amar tanto uma empresa? (Entrevistado 3)

A liberdade e a autonomia também foram citadas como fatores de influência para a decisão de trabalhar na empresa. A proposta de não ser estagiário, mas sócio da empresa - isto é, de gozar de liberdade para propor soluções e de ter impacto e poder de influência na organização - é atrativa para muitos entrevistados:

(...) e outra coisa que me chamou atenção também, foi a liberdade que a gente tem na EJ. Em que outro lugar que eu ia entrar e já ter contato com o cliente, planejar um projeto, fazer diagnóstico, é... pegar três projetos ao mesmo tempo, com cliente grande e pequeno? (...) você não é um “estagiariozinho” qualquer, e, nessa hierarquia, você, sei lá, não entrega café. (Entrevistado 16).

Os elementos mais citados pelos entrevistados como motivações para viver a experiência da EJ PUC-Rio foram os desenvolvimentos profissional e pessoal, e a proposta empreendedora da empresa.

O desenvolvimento profissional relaciona-se diretamente com a aplicação prática das teorias aprendidas em sala de aula e com a oportunidade de gerir e de administrar a empresa.

Além do desenvolvimento profissional, assim como afirma Lopes et al. (2007) os entrevistados relataram que a vivência na empresa júnior promove o desenvolvimento pessoal. Esse último é percebido, então, além do desenvolvimento de competências, como uma descoberta pessoal, uma oportunidade de autoconhecimento, sobretudo no contexto em que os alunos ainda estão no processo de definição das áreas em que querem atuar profissionalmente.

Ao mesmo tempo, a oportunidade de gerir a organização como sócio - isto é, com liberdade de ação, de decisão e com poder de influência nas diferentes áreas da empresa - está muito alinhada com o desenvolvimento das competências de que o empreendedor precisa para lidar com os desafios ao empreender.

Nesse contexto, a visão dos entrevistados mostra-se compatível com a argumentação de Machado, Carvalho e Kovaleski (2001) e de Dalmoro (2008), que descrevem as empresas juniores como mecanismos potencializadores da cultura empreendedora:

Eu gostei porque era tudo o que eu sempre quis fazer. Trabalhar com pessoas com uma cabeça mais aberta e inovadora. E o espírito empreendedor que eu sempre tive, mas, por ser muito novo, estava esperando para despertar. (Entrevistado 2).

4.1.3. Categoria 3: Criatividade e Inovação

A terceira categoria, “Criatividade e Inovação”, identifica o agrupamento dos discursos dos entrevistados sobre o desenvolvimento das capacidades de criatividade e de inovação na EJ PUC-Rio, representado pelas seguintes subcategorias: (a) inovação como meta, (b) inovação de serviços, (c) falta uma prática clara, (d) interdisciplinaridade, (e) estrutura organizacional, (f) cultura organizacional inovadora, (g) liberdade e autonomia, (h) falta de tempo para inovar e (i) o tempo de vivência na empresa.

Todos os entrevistados relataram que criatividade e a inovação são temas recorrentes na empresa, e que a geração de inovações se traduz em duas metas do planejamento estratégico: 1) a revisão e a atualização das metodologias dos serviços que a EJ PUC-Rio oferece para o mercado, e 2) a criação de um novo serviço por área de conhecimento para ampliação do portfólio da empresa.

Essa ideia da inovação como uma transformação que agrega valor e que é direcionada para um objetivo fim corrobora com a visão de Drucker (1986). Para a EJ PUC-Rio, o objetivo de inovar está diretamente ligado à estratégia de diferenciação dos serviços no mercado. Embora os entrevistados acreditem que, para inovar, é necessário romper

antigas estruturas e paradigmas e promover uma mudança, nos discursos nota-se a referência a um único tipo de inovação: a inovação de serviços.

O desenvolvimento das competências criatividade e inovação é influenciado apenas de forma indireta pela empresa, pois muitos entrevistados relataram que, de fato, falta uma prática clara e direcionada para tal objetivo.

A EJ PUC-Rio é caracterizada pela interdisciplinaridade e, portanto, é composta por membros de diversos cursos de graduação. Essa característica foi muito citada nas entrevistas como propulsora da criatividade, pois permite uma pluralidade de conhecimentos, de experiências e de perspectivas.

A mudança da estrutura organizacional também foi citada com fator de grande influência para que a inovação pudesse ser mais estimulada nos membros. Na nova estrutura, foram criados os cargos de líderes. Os líderes são os responsáveis pelas estratégias de cada área de conhecimento da empresa, sendo que cada área de conhecimento é especializada em determinados tipos de serviço. Muitos entrevistados relataram que os líderes têm a função de trazer novas ideias para as áreas, de pensar em novos serviços e de gerar inovação nos projetos.

A cultura organizacional inovadora foi outro elemento muito comum no discurso dos entrevistados. Segundo os entrevistados, a empresa incentiva a busca por novas ideias e por transformações, e acredita que a inovação é fator importante para a evolução da empresa como negócio. Essa afirmação dos entrevistados aproxima-se de Rank et al. (2004) ao valorizar a criatividade e a inovação como fatores que impulsionam as mudanças organizacionais.

A crença de que a inovação promove mudanças importantes para o futuro da empresa fortalece o lema da própria EJ PUC-Rio: “Deixe-a melhor do que você pegou”, o qual expressa a construção de uma empresa sempre melhor, em constante evolução para os futuros membros da organização.

Outro elemento de destaque no discurso dos entrevistados é a influência de desafios para o desenvolvimento da criatividade. Esse fator está alinhado com Barlach (2009), uma vez que mostra que a principal forma de motivar a criatividade é propondo desafios. Uma das questões mais citadas pelo grupo de entrevistados foi a liberdade e a autonomia que os membros têm para criar e propor novas ideias, o que fortalece a capacidade criativa.

Por outro lado, a capacidade de inovar é limitada por falta de tempo para inovar e tempo de vivência na EJ. A inovação demanda tempo e, de acordo com os entrevistados, a própria demanda de trabalho não permite que haja esse espaço para inovar: falta tempo para inovar. A capacidade de inovação é frequentemente associada por muitos entrevistados com o tempo de experiência na empresa. Alguns acham que os membros mais novos na organização têm uma visão fresca e um olhar novo, enquanto as pessoas com mais tempo na EJ, por terem mais vivência de empresa, já sabem as ideias que costumam ter um resultado positivo quando implementadas, e as ideias que não devem ser testadas. Assim,

alguns acham que os colaboradores com mais experiência na empresa podem inibir o comportamento criativo em certas situações.

Por fim, destaca-se que as atividades orientadas pela empresa para incentivar a criatividade nos membros são *brainstorming* e reuniões de cada área de conhecimento. Enfim, pode-se dizer que a empresa estimula o processo cognitivo de geração de ideias através da interdisciplinaridade, da estrutura e da cultura organizacionais, da liberdade, da autonomia e dos desafios. No entanto, a inovação caracterizada pelo processo posterior de implementação das ideias geradas, significando aplicação prática da ideia, apresenta limitações.

4.1.4. Categoria 4: Resultados e Objetivos

A categoria “Resultados e Objetivos” identifica o agrupamento dos discursos dos entrevistados sobre o desenvolvimento das capacidades de definir objetivos e de focar em busca de resultado, e é representado pelas seguintes subcategorias: (a) desenvolvimento das competências dos membros; (b) determinação para alcançar resultados; (c) superação das dificuldades no alcance dos objetivos; e (d) atividades que contribuem para o desenvolvimento da capacidade de traçar e seguir objetivos.

No discurso dos entrevistados podem-se observar dois tipos diferentes de objetivos: os pessoais e os organizacionais. Embora haja essa distinção inicial, percebe-se a congruência desses objetivos à medida que, como principal indicador de resultado da EJ PUC-Rio, os entrevistados indicam o desenvolvimento das competências dos seus membros. Como desdobramento, esse desenvolvimento se traduziria na qualidade dos projetos, na satisfação dos clientes, na formação de uma equipe sólida e capacitada, e na realização dos demais objetivos da empresa. Esse elemento destaca a relação entre as competências e a geração de resultados. Ou seja, a efetivação da competência se dá quando a pessoa é capaz de aplicar seus conhecimentos e habilidades e de os transformar em ações práticas, em resultados positivos. E, na fala dos entrevistados, a empresa é percebida como um espaço propício ao desenvolvimento de competências, que se traduzem em resultados para a empresa e para os próprios membros, já que buscam maturidade e crescimento profissionais.

Entretanto, para o alcance dos objetivos, sejam eles pessoais ou organizacionais, de acordo com o discurso dos entrevistados é preciso muita determinação para alcançar resultados. Ao relataram a necessidade de determinação, a fala dos entrevistados se aproxima do discurso de Durand (2000), o qual define a última fase da efetivação da competência, como “o querer fazer” e também se alinha aos valores da EJ PUC-Rio, os quais incluem determinação:

Tem que ter determinação e muita certeza do que você quer (...) você vai tomar feedback que vai te deixar pra baixo, correções de projetos, brigas com namorado, com família (...) As pessoas não conseguem manter o ritmo se elas não tiverem muita certeza do que elas querem. (Entrevistado 7).

Nota-se que a necessidade de determinação é uma resposta às dificuldades na realização dos objetivos, que surgem no dia a dia da empresa. Dentre as dificuldades citadas, destaca-se a grande quantidade de demanda da organização, o que conseqüentemente exige dos membros mais tempo de dedicação para o cumprimento dos objetivos e reflete diretamente na necessidade de abrir mão de atividades pessoais. Outro ponto interessante nesta categoria de análise foi entender, nos elementos do discurso dos entrevistados, aqueles que realmente os estimulam a lidarem com essas dificuldades supracitadas e a perseguirem os objetivos. Neste contexto, no desenvolvimento de características como tenacidade, persistência para o alcance dos objetivos percebem-se semelhanças entre o discurso dos entrevistados e o perfil empreendedor definido por Filion (1999).

Ainda no que diz respeito à superação das dificuldades no alcance dos objetivos, na fala dos entrevistados percebem-se alguns fatores-chave para que consigam superar as dificuldades e alcançar os objetivos: sentimento EJ, superação individual, compromisso de sócio, pressão e cobrança EJ, e meritocracia.

O sentimento EJ, definido pelos entrevistados como o amor e a paixão que sentem pela empresa, está muito relacionado com o lema “deixe melhor do que você pegou” supracitado na Categoria 2. Eles relatam que o sentimento EJ e a paixão pela empresa são o que os move diariamente em busca melhores resultados:

(...) porque o que mantém a EJ viva, e o que a gente chama de sentimento EJ (...) eu falo, hoje, “o dia que eu tiver que dormir na EJ, ou não dormir, eu vou fazer” (...) Eu me comprometi a (...) ser sócia da empresa. A EJ é minha também. (Entrevistado 4).

O compromisso de sócio é outro tema presente no discurso dos entrevistados. Todos se sentem parte da empresa como se fossem donos (e não apenas colaboradores), o que acaba por criar um grande compromisso com a empresa e com demais membros. O compromisso de sócio exige, de acordo com a fala dos entrevistados, que os membros superem suas próprias dificuldades e que busquem encarar os desafios da empresa. Essa responsabilidade de sócio e a constante necessidade de superação se traduzem em muitas situações, como, por exemplo, pressão e cobrança através da autocrítica e dos *feedbacks* dos demais membros. Quando os entrevistados são questionados sobre os fatores que estimulam a determinação para o alcance de resultados, eles relatam a admiração que sentem por outros membros, nos quais eles se espelham e que tomam como exemplos a serem seguidos. A meritocracia também tem grande influência na superação de dificuldades. O reconhecimento é elemento muito importante para a motivação dos membros, pois desperta o envolvimento com as atividades da empresa.

A última subcategoria aponta que a percepção da maioria do grupo foi que a EJ PUC-Rio realiza atividades que contribuem para o desenvolvimento da capacidade de traçar e seguir objetivos. Inclusive, alguns entrevistados afirmaram que, no início da experiência na empresa, sentiam dificuldade em definir e perseguir objetivos, mas que foram aprimorando essa competência através das atividades de mentoria e de *coaching*, e em conversas com ex-

membros. Vale lembrar que, embora a mentoria seja destinada aos *trainees* e o processo de *coaching* seja destinado para os membros já efetivados, ambos compartilham o mesmo objetivo de desenvolver os membros. Nesse caso, o desenvolvimento citado refere-se à capacidade de determinar objetivos a serem alcançados e de traçar planos de ação para cumpri-los.

Por fim, alguns entrevistados destacaram a importância da transparência na divulgação dos resultados da empresa, para fortalecer o processo do reconhecimento e do *feedback* positivo, e, ainda, para que cada membro tenha clareza em relação os próximos objetivos a serem alcançados.

4.1.5. Categoria 5: Oportunidades

A categoria “Oportunidades” identifica o agrupamento dos discursos dos entrevistados sobre o desenvolvimento da capacidade de identificar oportunidades e de as perseguir na EJ PUC-Rio,. No que tange aos incentivos que a EJ PUC-Rio utiliza para desenvolver a visão dos seus membros para identificação de oportunidades, destacam-se as seguintes subcategorias: (a) liberdade e abertura para mudanças, (b) multidisciplinaridade, (c) visão de mercado e negócios e (d) constante atualização.

Na fala dos entrevistados aparecem as ideias de que a liberdade que a EJ oferece, aos membros, de praticarem as suas ideias, e que a abertura para mudanças nas práticas de gestão amplia o horizonte de oportunidades:

A gente tá aberto o tempo todo e isso é muito flexível às mudanças. Então, tudo, pra gente, vira oportunidade. Algumas são aproveitadas, outras são perdidas. (Entrevistado 4)

Tal liberdade é acompanhada de processo para reunir informações a favor da ideia e ou da mudança que está sendo sugerida, já que a decisão é compartilhada entre os membros da empresa. Esse processo gera questionamento contínuo sobre o que está sendo realizado na empresa, o que, conseqüentemente, amplia ainda mais a visão no campo de oportunidades.

Portanto, percebe-se que a EJ PUC-Rio aproveita a mudança em prol da geração de oportunidades, assim como afirma Drucker (1986). Um exemplo foi a mudança da estrutura organizacional, cujo objetivo principal era gerar a inovação e que, ao mesmo tempo, criou oportunidade de autonomia para os *trainees* atuarem como líderes das áreas de conhecimento.

Ainda nesse contexto, é interessante notar que a busca por novas oportunidades é percebida como uma forma de inovar, o que se aproxima do argumento de Sarkar (2008) de que a busca por oportunidades é importante para a inovação:

Eu acho que sim, porque é muito da cultura da EJ. As oportunidades que você tem lá dentro são inúmeras porque você tem total liberdade pra fazer o que você quiser (...) A gente está sempre tentando inovar, procurando e pondo em prática essas oportunidades. (Entrevistado 15).

A multidisciplinaridade, já discutida nas categorias 1 e 2, também é entendida pelos entrevistados como um benefício em prol da busca de oportunidades, pois permite que os membros percebam as situações por meio de diferentes perspectivas, e esse novo olhar torna-se mais propício para a descoberta e ou criação de novas oportunidades. Outro elemento muito citado pelos entrevistados é o desenvolvimento de uma visão de mercado e de negócios que a EJ PUC-Rio proporciona. A atividade de consultoria exige que os membros desenvolvam a capacidade intelectual de interpretar as variáveis mercadológicas e de definir decisões estratégicas para seus clientes. Essa experiência e esse conhecimento de mercado ao longo da vivência na EJ abrem espaço para que os membros consigam enxergar oportunidades de negócios. Alguns entrevistados inclusive relacionaram o conhecimento de mercado adquirido na empresa a um atrativo para empreendedores que precisam desenvolver a capacidade de identificar e criar novas oportunidades.

No que tange à última subcategoria (constante atualização), as entrevistas também revelaram que, assim como Filion (1999) afirma, é necessário elevado grau de consciência do ambiente, isto é, constantes atualizações e esclarecimento de o que está acontecendo no mundo para tornar-se capaz de detectar oportunidades. Embora os entrevistados concordem que a constante atualização seja importante para a identificação e a busca de oportunidades, a falta de tempo é apontada como fator limitante à atualização, assim como a falta de tempo limita a inovação, como visto na categoria 3:

Então, você tem contato com muita coisa, mas nem sempre você tem o tempo lá pra fazer. Tipo ouvi falar de trezentos milhões de livros irados dentro do EJ, que eu nunca li. (Entrevistado 6) .

4.1.6. Categoria 6: Riscos

A categoria “Riscos” identifica o agrupamento dos discursos dos entrevistados em relação ao desenvolvimento da capacidade de assumir riscos e de lidar com erros e com a incerteza na EJ PUC-Rio. É representada pelas seguintes subcategorias: (a) liberdade para errar e experimentar em prol do desenvolvimento dos membros, (b) a inovação é um risco, (c) riscos grandes e riscos pequenos, (d) riscos pessoais, (e) riscos com o cliente, (f) risco da empresa não ter sucesso, (g) sócios assumem riscos, (h) orientação dos professores, e (i) compartilhamento de riscos.

No discurso dos entrevistados, a empresa incentiva os membros a assumirem riscos e a agirem de forma mais ousada, o que resgata a colocação de Dalmoro (2008) ao definir o risco como uma tendência a agir de forma audaciosa. Além disso, o incentivo ao risco apontado pelos entrevistados é compatível com a cultura de trabalho adaptada ao risco e dissociada do mercado formal expressa por Colbari (2007).

O incentivo da organização ao risco está diretamente relacionado à liberdade para errar e para experimentar, em prol do desenvolvimento dos membros. No discurso dos entrevistados, nota-se a valorização do aprendizado que é fruto dos erros. É curioso destacar que alguns entrevistados afirmam que o erro é visto como uma oportunidade de desenvolver a capacidade de solucionar problemas. Além disso, os entrevistados apontam

que é preciso assumir riscos para inovar, ou seja, a inovação é um risco. Tal discurso converge com a definição de inovação de Schumpeter (1961) e de Sarkar (2008), que associam a inovação com o risco, pois ambos exigem mudanças e incertezas no contexto organizacional:

Como a gente está sempre em busca da inovação, acaba tendo risco, porque a gente vai experimentar coisas que não sabe se vai dar certo ou não. (Entrevistado 3).

De forma a confirmar a abertura da EJ PUC-Rio ao erro e ao risco, perguntou-se aos entrevistados quais seriam as consequências, caso algum membro cometesse uma falha. Para responder a essa questão, os entrevistados separaram as consequências de acordo com duas dimensões de riscos: riscos grandes e riscos pequenos. Eles consideram que erros grandes normalmente estão mais relacionados aos projetos, uma vez que envolvem os clientes e a reputação da empresa. Já os erros que envolvem a gestão interna, embora também signifiquem um risco, quando ajustáveis no curto prazo são menos danosos à imagem da empresa, e suas consequências negativas são mais facilmente contornáveis. Em relação às consequências para os erros, a grande maioria dos entrevistados afirmou que depende da gravidade de cada erro; mas, de forma geral, devido à liberdade de errar e de testar, os erros de fato são compreendidos e servem como lições. Nesse contexto, o *feedback* constitui uma ferramenta para que os erros sejam discutidos, de forma que os membros entendam como evita-los e para que aprendam a maneira correta. Cabe ressaltar que os erros não tolerados são aqueles que envolvem algum comportamento antiético - mas, pela fala dos entrevistados, são raros os casos.

Outro ponto interessante da entrevista foi identificar, na percepção dos membros da EJ PUC-Rio, a quais riscos eles estão expostos na empresa. Dentre os mais citados, estão riscos pessoais, riscos com clientes, e risco de a empresa não ter sucesso.

De acordo com a fala dos entrevistados, os riscos pessoais relacionam-se com o fato de a superação ultrapassar o limite do necessário, exigindo por parte dos empresários juniores, muitas horas de dedicação. Isso influencia de forma negativa os relacionamentos com amigos e com a família, e também colabora para um desempenho inferior na faculdade:

Primeiro os riscos da relação com a minha família. Foi algo que piorou 100% depois que eu entrei pra empresa. Abrir mão de fazer coisas que você tá acostumado a fazer: sair com os amigos, estar com a família, namorar. (Entrevistado 8)

Às vezes, trata-se de um cara que tá investindo o pouco que ele tem para realizar um sonho dele. Então, existe o risco de você não conseguir responder à altura daquela expectativa. (Entrevistado 15).

Por fim, os membros da EJ PUC-Rio citaram o risco de a empresa não ter sucesso, seja por erros relacionados à gestão, ao problema da alta taxa de rotatividade, e à possibilidade de novos membros não se comprometerem com o propósito da empresa.

O principal “medo” dos entrevistados relaciona-se à constante necessidade de contratação de pessoas qualificadas, já que os membros costumam permanecer na empresa apenas por período curto de tempo. Assim, é preciso transmitir a cultura e o comprometimento com a empresa nesse curto espaço de tempo para os novos membros. Ao longo das falas descritas no estudo, nota-se que os membros comportam-se como sócios, sentem-se donos da empresa, e, por isso, sentem-se responsáveis por melhorá-la continuamente. Para os membros, sócios assumem riscos nas suas atividades cotidianas e devem agir continuamente em prol da mitigação desses riscos.

Você pensar que, tá, você teve essa ideia. Mas, é você pensar em tudo o que ela acarretar. Assim, você teve isso, mas o que você vai ganhar com isso, o que vai te estimular, quais os riscos que você vai ter, se é interessante você ter esses riscos ou não. (Entrevistado 16).

Para mitigar os riscos, os membros citam duas ações: orientação dos professores e compartilhamento de riscos. A orientação e o suporte do corpo docente da faculdade, assim como Moretto Neto et al. (2004) defendem, garantem a qualidade dos projetos, minimizando os riscos de resultados negativos. Já o compartilhamento de riscos refere-se ao fato de que os riscos assumidos pelos entrevistados são compartilhados e discutidos entre os demais membros, de forma a reduzir a chance de erro.

4.1.7. Categoria 7: Aprendizado Contínuo

A sétima e última categoria, “Aprendizado Contínuo”, identifica o agrupamento dos discursos dos entrevistados em relação ao desenvolvimento e ao aprendizado contínuo na EJ PUC-Rio, e é representado pelas seguintes subcategorias: (a) desenvolvimento singular e diferenciado, (b) exemplos de aprendizados, (c) atividades de capacitação, (d) *feedback* minuto e (e) cultura de meritocracia.

Vale ressaltar que muitos aspectos citados pelos entrevistados nessa categoria relacionam-se com outras categorias, mas, sobretudo, com a categoria 1. Portanto, nessa categoria optou-se por priorizar questões que ainda não foram comentadas, ou algumas questões que já foram anteriormente citadas mas que merecem maior destaque por aparecem continuamente ao longo das entrevistas.

O grupo de entrevistados foi unânime ao responder afirmativamente que a EJ PUC-Rio desenvolve os membros de forma contínua, o que corrobora com Matos (1997) quando esse argumenta que as empresas juniores são boas oportunidades de desenvolvimento profissional e de aprendizado contínuo do perfil empreendedor:

Você (...) vai se desenvolvendo. Vira consultor, gerente ou entra para uma gestão, dependendo da situação da empresa, e são vários aprendizados. Até você chegar nesse estágio, você já aprendeu muito. E esse aprendizado vai aumentando cada vez mais com o passar do tempo. (Entrevistado 2)

Vale, inclusive, ressaltar que as expressões faciais dos entrevistados ao serem questionados sugeriu obviedade; ou seja, para eles não há dúvida de que a empresa desenvolve e estimula o aprendizado de forma contínua para os seus membros. Os entrevistados ainda enfatizam que o processo de desenvolvimento é singular e diferenciado. Um dos entrevistados inclusive compara o aprendizado na EJ PUC-Rio com o aprendizado das empresas do mercado e afirma a sua maior intensidade:

Na EJ, você fica, em média, um ano, um ano e meio. É pouco tempo, talvez muito menos que você ficaria em uma outra empresa qualquer, mas o seu desenvolvimento é cem vezes maior. (...) (Entrevistado 15)

Além da diferenciação entre o aprendizado referente aos projetos e o aprendizado da gestão interna, os entrevistados citaram diversos exemplos de aprendizados em outras áreas, tais como, comunicação, visão de mercado, autonomia e segurança, organização e lidar com a diversidade de pessoas (relacionamento interpessoal). Das competências citadas pelos entrevistados, três corroboram com a afirmação de Lopes et al. (2007): a capacidade de análise, o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe. Além dessas, foram citadas pelos entrevistados as seguintes competências: capacidade de comunicação, visão de mercado apurada, autonomia e segurança, e organização. Ao mesmo tempo, para os entrevistados, a EJ atua como complemento na formação universitária, desenvolvendo competências profissionais importantes.

Os entrevistados atribuem o incentivo ao desenvolvimento na EJ PUC-Rio a cinco atividades de capacitação identificadas nos discursos: *coaching*, mentoria, a própria capacitação, treinamentos e projetos.

O *coaching* e o mentoria são atividades de acompanhamento ao desenvolvimento de cada membro, com tarefas personalizadas de acordo com a análise individual dos pontos fortes e a desenvolver. A capacitação é o processo que ensina, ao membro, o conhecimento da sua área específica e, portanto, o conhecimento no qual ele irá se especializar para realizar projetos. Já os treinamentos são atividades que abordam tanto temas específicos para cada área quanto temas de gestão. Os projetos também são vistos como ferramentas para desenvolvimento, isto é, como exercício prático ao longo do período de capacitação.

As três atividades supracitadas compõem dois dos três pilares que Durand (2000) apresenta para a formação de uma competência. O primeiro deles é conhecimento teórico e se refere ao saber, representado, na EJ PUC-Rio, pelas capacitações e treinamentos. O segundo deles é a habilidade prática, “o saber fazer”, expresso pelos projetos da empresa. As atividades de *coaching* e de mentoria são ferramentas para que o conhecimento teórico possa ser transformado em prática, em habilidade. E, por fim, o terceiro pilar é a atitude, “o querer fazer”, relacionado com o elemento motivacional da cultura da meritocracia, como já discutido anteriormente na Categoria 4.

A cultura do *feedback* minuto é outro estímulo ao desenvolvimento. *Feedback* minuto significa indicar o resultado negativo ou reconhecer o mérito de um resultado positivo instantaneamente; isto é, sem esperar uma avaliação de desempenho formal para

dar um *feedback*. A ideia é que quanto antes a pessoa souber dos seus acertos e erros, mais rapidamente ela pode melhorar.

Outro aspecto interessante citado pelos entrevistados na influência do aprendizado é cultura da meritocracia. Os membros que demonstram bom desempenho são reconhecidos e ganham ainda mais liberdade, mais autonomia e novas responsabilidades. Esse sentimento de confiança gerado na delegação de novos desafios é fonte de motivação. A cultura da meritocracia suscita elementos que remetem à necessidade de autorealização da figura do herói empreendedor, pois os membros da EJ PUC-Rio relatam a constante necessidade de superação e do sentimento de realização:

A única coisa que te prende, te faz ficar ali é você mesmo. Não há vínculo contratual, não é uma remuneração que te torne dependente, (...) é por você mesmo, porque você acaba se sentindo instigado a ficar, eu posso ficar, eu consigo (...). (Entrevistado 19)

5. Conclusões e Recomendações para Novos Estudos

Nota-se que o empreendedorismo vem ganhando destaque no atual cenário global devido aos novos desafios de mercado. Somam-se a isso as mudanças nas relações de trabalho, o que exige um novo ator econômico: o empreendedor, seja como criador de novos negócios, seja como intraempreendedor nas organizações. Com isso, eleva-se a importância de formar novos empreendedores compatíveis com as novas exigências do mercado. As universidades, portanto, assumem prioritariamente o papel na promoção da cultura empreendedora e na formação de empreendedores.

Dentre as diversas iniciativas universitárias, as empresas juniores surgem como um projeto em prol do desenvolvimento do espírito empreendedor. Nos discursos dos membros da EJ PUC-Rio foi identificado o desenvolvimento de características do perfil empreendedor, por meio de fatores como liberdade e autonomia, multiplicidade de aprendizados, incentivo à inovação, busca por novas oportunidades, necessidade de superação aos constantes desafios, e criação de um ecossistema empreendedor. Nota-se que a maioria dos elementos dos discursos dos entrevistados pode ser relacionado com a literatura da área. Apenas alguns elementos do discurso - por exemplo, o amor dos membros pela EJ PUC-Rio, superação individual, meritocracia e autonomia - não foram facilmente relacionados com os autores citados no presente trabalho.

Por fim, cabe ressaltar que, nos discursos analisados, identifica-se a liberdade e a autonomia, e a oportunidade de desenvolvimento por meio de múltiplos aprendizados como elementos hegemônicos. A liberdade e autonomia foram destacadas como características muito positivas da EJ PUC-Rio, uma vez que permitem ousar, criar, executar, testar e colocar em prática. Além disso, tais elementos foram relacionados pelos entrevistados com a capacidade da empresa de desenvolver os seus membros e de oferecer uma grande amplitude de aprendizados.

Por outro lado, ao serem questionados sobre as práticas e as atividades proporcionadas pela empresa que estimulam o desenvolvimento de cada uma das competências do perfil empreendedor, foi unânime a hesitação dos entrevistados. Como desdobramento, talvez seja possível conjecturar que o discurso da ampla liberdade para as práticas de gestão cotidianas pode se confundir com a falta de processos que norteiem as atividades e os membros da empresa. Ou seja, identificou-se um discurso afirmativo sobre o desenvolvimento das competências do perfil empreendedor, mas poucas foram as práticas e as atividades relatadas que sustentam no dia a dia tal desenvolvimento.

No que diz respeito às sugestões de pesquisas futuras, a partir da importância do tema do empreendedorismo para a sociedade, sugere-se que seja estudado de forma profunda o processo de formação do empreendedor e a influência de variáveis como histórico familiar, nível educacional e cultura. A relevância do tema foi identificada no decorrer do estudo, mas não pôde ser analisada.

Da mesma forma, acredita-se que seja importante estudar de forma mais profunda as práticas e as atividades da EJ PUC-Rio para analisar essa possível lacuna identificada no presente estudo entre o discurso organizacional e as atividades práticas do dia a dia da empresa no desenvolvimento de competências.

Também é interessante realizar esse mesmo estudo com as demais empresas juniores que compõem o Movimento Júnior, para avaliar a relação entre o discurso do desenvolvimento do espírito empreendedor e prática do dia a dia das empresas, e suas influências no desenvolvimento do perfil empreendedor.

Por fim, como última sugestão seria interessante estudar a influência das empresas juniores no processo de formação de empreendedores a partir de uma pesquisa da trajetória profissional dos ex-membros de empresas juniores.

Referências

- BARLACH, L. **A criatividade humana sob a ótica do empreendedorismo inovador**. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2009.
- BATISTA, M.K.; BITTENCOURT, B. M.; SILVA, F.M.; RUAS, R.L. Empresa Júnior: onde a moeda de troca é o conhecimento. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 34, 2010, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- BOAVA, D.L.T.; MACEDO, F.M.F. Sentido axiológico do empreendedorismo. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- BORGES, J.; CASADO, T. Empreendedores no divã: entre o Heroic Economic Superman e o Sentient Self. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 32, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T. A.. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos do mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.1, p. 8-15, 2001.
- CASEIRO, N.; SANTOS, D. **Empreendedorismo em instituições de ensino superior: um estudo de caso**. In Workshop da APDR, 14, Setúbal, Outubro - Atas: Empreendedorismo e Desenvolvimento

Regional. Setúbal: APDR. p.98-106, 2012.

CASTANHAR, J. **Empreendedorismo e desenvolvimento regional no Brasil: uma análise da relação entre a criação de empresas e o desenvolvimento regional ao longo do tempo e de estratégias de empreendedores selecionados.** Tese (Doutorado em Gestão) - Escola de Gestão, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - ISCTE, Lisboa, Portugal. 2007.

CBEJ. Confederação Brasileira das Empresas Juniores. **Conceito Nacional de Empresa Júnior.** São Paulo. Disponível em: < <http://brasiljunior.org.br/site/arquivos/>>. Acesso em: 20 de junho. 2013.

COLBARI, A.L. A retórica do empreendedorismo e a formação para o trabalho na sociedade brasileira. **SINAIS - Revista Eletrônica**, v.1, n. 1, p. 75-111, 2007.

COSTA, A.M. **Convergências, divergências e silêncios: o discurso contemporâneo sobre o empreendedorismo nas empresas juniores e na mídia de negócios.** Tese (doutorado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2010.

DALMORO, M.; TRINDADE, L.L.; VISENTINI, M.S.; LOBLER; M. L. As empresas juniores como fomentadoras do espírito empreendedor em instituições de ensino superior. In: Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica, 25, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008.

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

DELLAGNELO, E.H.L; SILVA, R.C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M.M.F; ZOUAIN, D.M (Org.) **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P.F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship) Prática e Princípios.** São Paulo: Pioneira, 1986.

DURAND, T. Forms of Incompetence. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Theory Development for Competence-Based Management.** (6) Advances in Applied Business Strategy, Lawrence Foster, 2000.

ECKHARDT. J.T.; SHANE. S.A.. Opportunities and Entrepreneurship. **Journal of Management**, v. 29, n.3. p. 333-349, 2003.

EMPRESA JÚNIOR PUC-RIO. **Quem somos.** Disponível em: < <http://www.empresajunior.com.br/home>>. Acesso em: 2 de setembro de . 2013.

FERREIRA, M.P.V.; PINTO, C.F.; MIRANDA, R.M. Três décadas de pesquisa em empreendedorismo: uma revisão dos principais periódicos internacionais de empreendedorismo. **REAd**, Porto Alegre, v.81, n.2, p. 406-436, 2015.

FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, , 1999.

FLEURY A.; FLEURY M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira.** 2.ed. - São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, A.P.; FEITOSA, M.G.G. Da sala de aula ao mundo empresarial, compreendendo a aprendizagem dos consultores juniores em suas relações com o sistema-cliente. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

FREITAS, J.S.F.; GONÇALVES, C.A.; CHENG, L.C.; MUNIZ, R.M. O fenômeno das spin-offs acadêmicas: estruturando um novo campo de pesquisa no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 4, p.67-87, 2011 .

Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 16, v.20, n.1, p.79-105, janeiro/abril, 2016.



HENRIQUE, D.C; CUNHA, S.K. Práticas didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v.9, n.5, p.114-123, 2008.

LIMA, E; LOPES, R.M.A.; NASSIF, V.M.J.; SILVA, D. Ser seu próprio patrão? Aperfeiçoando-se a educação superior em empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, pp. 419-439, 2015.

LOPES, M.C.; LOPES, P.C.; LIMA, Z.A.A. Contribuição da Empresa Júnior de Administração no Brasil. **Revista ANGRAD**, v.8, n.1, 2007.

MACHADO, E. C.; CARVALHO, H. G.; KOVALESKI, J. L. Mecanismos de estímulo ao empreendedorismo aos alunos de engenharia. In: SOUZA, E.C.L. (Org.) **Empreendedorismo: competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: Ed. SEBRAE/Anprotec, 2001.

MATOS, F. **A empresa júnior no Brasil e no mundo: o conceito e funcionamento e as tendências do movimento EJ**. São Paulo: Martin Claret, 1997.

MCCLELLAND, D.C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MCCLELLAND, D.C. **The achieving society**. Princeton: Van Nostrand, 1961.

MELLO, S.C.B.; LEÃO, A.L.M.S.; PAIVA JUNIOR, F.G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n.4, p.47-69, 2006.

MORETTO NETO, L. M.; JUNKES, P. N.; ROSAURO, D. Z.; BENKO, F..S. **Empresa Júnior - Espaço de Aprendizagem**. Florianópolis: [s.n.], 2004.

OLIVEIRA, J.M. **Modelo para a integração dos mecanismos de fomento ao empreendedorismo no âmbito das universidades: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2006.

PARDINI, D.J.; PAIM, L.R.C. Empreendedorismo e interdisciplinaridade: uma proposta metodológica no ensino de graduação. **Revista de Administração de FEAD-Minas**, v. 5, n.1/2 p. 158-165, 2010.

QUEIRÓZ, J. R.; SOBRINHO, L. V. O.; ALEXANDRE, M. L. O. Dinâmica Empreendedora no Processo de Formação Acadêmica: o Papel de Empresas Juniores. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 5, n. 2, p. 132-147, 2008

ROCHA, E.L.C.; FREITAS, A.A.F. Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 5, p. 465-486, 2014.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências. O uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

SARAIVA, L.A.S. O Túnel no Fim da Luz: A Educação Superior em Administração no Brasil e a Questão da Emancipação. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SARKAR, S. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n.3, p. 450-467, 2009.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SHANE, S. Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v.37, p.10-20, 2012.

SOUZA, A. M.; SARAIVA, L. A. S. Práticas e Desafios do Ensino do Empreendedorismo na Graduação em uma Instituição do Ensino Superior. **Gestão & Regionalidade**, v.26, n.78, 2011.

TASIC, I. A. B.; ANDREASSI, T. Estratégia e Empreendedorismo: Decisão e Criação sob Incerteza. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

UECKER, G. L.; DIEMER, A. Formação de administradores com competências empreendedoras: um estudo em instituições de ensino superior do Paraná. **Revista Ciência Empresarial**. UNIPAR, Umuarama, v. 10, n. 1, p. 201-214, 2009.

VALADÃO JUNIOR, V.M.; ALMEIDA, R.C.; MEDEIROS, C.R. Empresa Junior: Espaço para Construção de Competências. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v.15, no.4, p.693-723, 2014.

VALE, G.M.V.; CORREA, V.S.; REIS, R.F. Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade versus Oportunidade? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.18, n.3, p.311-327, 2014.

VERGARA, S. C. Análise de Conteúdo. In: **Métodos de coletas de dados de campo**. São Paulo: Atlas, 2009.