



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

**ANA PAULA DE SOUSA PEREIRA**

**COMO A PRODUTORA JÚNIOR PODE AUXILIAR NA FORMAÇÃO  
PRÁTICA DOS ESTUDANTES DE PRODUÇÃO CULTURAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**

Salvador, 2013

ANA PAULA DE SOUSA PEREIRA

COMO A PRODUTORA JÚNIOR PODE AUXILIAR NA FORMAÇÃO PRÁTICA DOS  
ESTUDANTES DE PRODUÇÃO CULTURAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
BAHIA

Monografia apresentada ao curso de Produção em Comunicação e Cultura, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Produção em Comunicação e Cultura.

Orientador: Profº Drº Sergio Sobreira

Salvador

2013

Minha total estima aos estudantes de Produção em Comunicação e Cultura da Universidade Federal da Bahia e aos Sempre Membros da Produtora Júnior, minha eterna empresa do coração.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria agradecer aos meus amigos, pela paciência e compreensão que tiveram durante este momento. Meus pais (mãe *in memoriam*), pelo total apoio durante a minha trajetória na universidade. À Produtora Júnior, por me proporcionar experiências que não poderia achar em outro local. E meu orientador, Sergio Sobreira, pela paciência e ajuda.

Dedico esse trabalho aos alunos do curso de Produção em Comunicação e Cultura da UFBA e aos Sempre Membros da Produtora Júnior, pois eles, mais do que ninguém, compreenderão.

Dedico principalmente à minha mãe, Maria Alexandrina (*in memoriam*), que infelizmente há pouco tempo não está mais aqui – presencialmente – para acompanhar o que tanto sonhou. Tudo o que faço é por ela e para ela.

## RESUMO

No curso de Comunicação com habilitação em Produção em Comunicação e Cultura, da Universidade Federal da Bahia, pode haver dificuldade na formação prática dos alunos, levando-se em hipótese a pesquisa utilizada nesse trabalho. Levando-a em consideração, a Produtora Júnior, empresa júnior da Faculdade de Comunicação - UFBA, aparece como uma significativa opção para contornar essa deficiência do ensino prático. Há dificuldades, porém também há vontade de melhorias, seja na capacitação dos membros, na sua experiência durante a sua passagem na empresa júnior, ou na sua estrutura física.

*Palavras-chave: FACOM; UFBA; Produtora Júnior; Comunicação; Formação; Teoria; Prática; Cultura; Produtor Cultural.*

## ABSTRACT

In the course of Communication with specialization in Production in Communication and Culture, in the Federal University of Bahia, may have difficulty in the practical training of students, taking into account the survey used in this work. Taking this research into account, the Produtora Júnior, junior enterprise of the School of Communication - UFBA, appears as a significant option to overcome this deficiency of practical teaching. There are difficulties, but there is also the will to improve, is the training of members, their experience during his time in the junior enterprise, or in its physical structure.

*Keywords: FACOM; UFBA; Produtora Júnior, Communication, Trainee, Theory, Practice, Culture, Cultural Producer.*

## LISTA DE IMAGENS

FIGURA 1 – LUGAR DO PRODUTOR CULTURAL .....	18
FIGURA 2 – CARACTERÍSTICAS DO ADMINISTRADOR CULTURAL .....	20
FIGURA 3 – GRÁFICO DA FORMAÇÃO TÉCNICA DO CURSO DE PRODUÇÃO CULTURAL .....	25
FIGURA 4 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA BRASIL JÚNIOR .....	31
FIGURA 5 – FORMAÇÃO DA REDE BRASIL JÚNIOR .....	32
FIGURA 6 – ESTRUTURA DE HIERARQUIA EM UMA EMPRESA JÚNIOR .....	35
FIGURA 7 – INFLUÊNCIA DAS ATIVIDADES DA EMPRESA JÚNIOR NA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL .....	40
FIGURA 8 – DIFERENÇA ENTRE EMPREENDEDOR X GERENTE .....	45
FIGURA 9 – MARCA ARTECOM 2008 .....	52
FIGURA 10 – MARCA FACOMSOM .....	52
FIGURA 11 – CARTAZ DA V OFICINA DE PRODUÇÃO CULTURAL .....	53
FIGURA 12 – LISTA DAS MAIORES DIFICULDADES QUE ENFRENTAM AS EMPRESAS JUNIORES .....	54

## LISTA DE SIGLAS

EJ ..... EMPRESA JÚNIOR

FACOM ..... FACULDADE DE COMUNICAÇÃO DA UFBA

MEJ ..... MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR

NEJ-UFBA ..... NÚCLEO DE EMPRESAS JUNIORES DA UFBA

PCC ..... PRODUÇÃO EM COMUNICAÇÃO E CULTURA

PJr ..... PRODUTORA JÚNIOR

UFBA ..... UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

UFF ..... UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

UNIJr ..... FEDERAÇÃO DAS EMPRESAS JUNIORES DO ESTADO DA BAHIA

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ENSINO DE PRODUÇÃO CULTURAL .....</b>	<b>14</b>
2.1. A formação do campo: das políticas culturais à profissionalização do produtor cultural .....	14
<b>3. PRODUTOR CULTURAL – DEFINIÇÕES .....</b>	<b>18</b>
3.1. Falta de preparo .....	21
<b>4. A GRADUAÇÃO EM PRODUÇÃO CULTURAL NO ÂMBITO DA FACOM – UFBA .....</b>	<b>22</b>
4.1. O mercado de trabalho .....	24
4.2. A prática .....	24
<b>5. A ATIVIDADE EMPRESARIAL – DO CONCEITO AOS TIPOS .....</b>	<b>26</b>
<b>6. EMPRESA JÚNIOR E O MOVIMENTO DE EJ’S NO BRASIL .....</b>	<b>28</b>
6.1 encontros e conferências do mej .....	35
6.2. A importância da empresa júnior .....	36
6.3. Habilidades desenvolvidas .....	38
6.4. Desenvolvimento técnico .....	40
6.5. Aplicação da gestão do conhecimento .....	40



6.6. Empreendedorismo .....	42
<b>7. A PRODUTORA JÚNIOR .....</b>	<b>46</b>
7.1. O começo .....	46
7.2. Impasse na estruturação .....	47
7.3. O marco do primeiro serviço .....	48
7.4. Reconhecimento .....	48
7.5. A criação de uma marca .....	49
7.6. Cases de sucesso .....	51
7.6.1. Artecom .....	51
7.6.2. Facomsom .....	52
7.6.3. Oficina de produção cultural .....	52
7.7. Premiações .....	53
7.7.1. Conferência Mundial de Empresas Juniores (JEW - Junior Enterprise World Conference) .....	53
7.8. Dificuldades .....	54
7.8.1. Como solucionar .....	55
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>57</b>

**9. REFERÊNCIAS ..... 58**

## 1. INTRODUÇÃO

Política Cultural é um conjunto de leis e medidas que tem como fim o apoio, manutenção e promoção de atividades, manifestações e ações culturais, sejam materiais ou imateriais.

A partir da década de 30, com o começo da política cultural no Brasil, através da passagem de Mário de Andrade pelo Departamento de Cultura da Prefeitura de São Paulo e com a presença, em particular, de Gustavo Capanema, no Ministério da Saúde e Educação, se deu mais destaque à área cultural, resultando na melhoria, profissionalização e ampliação do setor no país.

Em certos momentos, no princípio (e ainda podendo existir até os dias de hoje), o criador cultural, que muitas vezes era o próprio artista, servia como divulgador, gestor e produtor, tendo um acúmulo de funções, mesmo sem, muitas vezes, a capacitação necessária para a administração. A Lei Rouanet, criada em 1991, serviu para oficializar a profissão de produtor cultural, já que admitia a existência de indivíduos que trabalhavam com e em prol da cultura no país. Porém, além disso, as leis serviram para tornar o apoio à cultura um sinônimo de financiamento privado. Sendo assim, surgiu o Marketing Cultural, onde as regras de financiamento da cultura ficaram atreladas às regras do mercado, pensamento ideológico dos adeptos ao mecenato liberal. Fazendo com que o apoio à cultura fique dependente do financiamento por parte de empresas, excluindo em parte a responsabilidade do governo. A partir disso era necessária uma maior formalização e profissionalização dos atores e agentes atuantes na relação entre empresas privadas, de um lado, e artistas, do outro.

Qual a função do Produtor Cultural? O Produtor Cultural funciona como um elo entre os diversos setores e atores do setor. Ele tem a característica de fazer a interlocução entre eles, traduzindo vontades e anseios, para chegar a um denominador comum. Podem ter diversas especializações, como produtor musical, teatral e cinematográfico, não ficando sobrecarregado em diversas funções. Porém, além desse elo entre os atores e setores, ele necessita de competências específicas, mais ligadas à área administrativa, mesmo com o preconceito de artistas por acharem que isso pode bloquear a sua veia criativa. São conhecimentos em planejamento estratégico, liderança, empreendedorismo, negociação, organização e sistematização. Porém existe a falta de preparo de alguns atuantes na área. A

falta de capital para investimento e a falta de mão de obra especializada, faz com que artistas contratem pessoas sem capacitação, para atuar de produtor cultural.

Uma das medidas para a melhoria da profissionalização do campo cultural foi através da criação de cursos dentro de universidades federais. Sendo assim, foi proposta, em 1995, uma nova habilitação dentro da Faculdade de Comunicação da UFBA: Produção em Comunicação e Cultura. Em paralelo, também foi proposta a mesma habilitação na Universidade Federal Fluminense, no Rio de Janeiro. Ao final do mesmo ano, a proposta para a nova habilitação foi aceita, tornando o curso de Produção em Comunicação e Cultura mais um dentro da Universidade Federal da Bahia.

O curso passou por diversas reformulações na sua grade. Porém, ainda é recorrente a reclamação dos alunos quanto à prática ensinada em sala de aula, devido a baixa demanda de professores especializados na área.

Em 2001, alunos insatisfeitos com essa deficiência na prática, resolveram se reunir e formar um núcleo que tinha como objetivo produzir projetos de cunho cultural, desenvolvendo assim capacidades práticas, chamado PCC – Produção em Comunicação e Cultura. Esse foi o início da atual Produtora Júnior. De um núcleo de produção, até uma empresa júnior, filiada a Brasil Júnior, chegando a se tornar a segunda melhor EJ do país, a PJr passou por diversas reformulações, estruturações e planejamentos. Tudo isso para melhorar a experiência e capacitação dos seus membros. Há dificuldades, sim, porém a característica de um empresário júnior também é projetar medidas, de maneira criativa e otimizada, para a melhoria de suas funções.

Esse trabalho tem como finalidade demonstrar possíveis dificuldades que os estudantes de Produção em Comunicação e Cultura tem quanto à grade curricular prática do curso, através do uso de uma pesquisa anterior. E ao mostrar a problemática, demonstrar como a Produtora Júnior, empresa júnior de Comunicação - UFBA, pode ajudar nesse complemento prático, com a experiência, vivência e a contribuição que uma empresa júnior tenta proporcionar ao estudante em formação, no desenvolvimento de habilidades e competências profissionais. Foi feita uma passagem desde o princípio das políticas culturais, como e porquê de serem criadas. Passando pelo Produtor Cultural e suas funções, características e necessidades. A criação do

curso de Comunicação com habilitação em Produção em Comunicação e Cultura. Até a chegada na Produtora Júnior, também contando com casos de sucesso e premiações.

Ao ser concluído o trabalho, o objetivo posterior é fomentar a discussão sobre a grade curricular do curso de Produção Cultural, para fazer com que haja uma reestrutura que a torne mais efetiva. Além da fomentação dessa importante discussão, esse trabalho tem por interesse demonstrar a importância que a Produtora Júnior exerce para a sua comunidade acadêmica.

Através de pesquisas em projetos anteriores sobre as funções e características necessárias a um produtor cultural, e trabalhando com a hipótese de uma deficiência no aprendizado prático dos alunos de Produção Cultural, através da pesquisa de um aluno egresso do mesmo, foi possível analisar aonde cada necessidade e competência se complementam.

Foram usados diversos textos, de diferentes autores, para a produção deste trabalho, como o *Perfil do Administrador Cultural*, produzido pelo Conselho Regional de Administração de São Paulo – CRA-SP, que tem como objetivo profissionalizar e formalizar o setor cultural. Esse perfil afirma e demonstra que é necessário o uso, por parte de produtores e gestores culturais, de ferramentas de administração. Além disso, o *Perfil* demonstra que são necessárias nesses profissionais características como “empreendedorismo”, “técnicas de negociação”, “liderança” e bom relacionamento. Todas essas características tem na base do processo de experiência proporcionados por uma empresa júnior. Outros autores, como Avelar, também destacam importância de ferramentas administrativas por parte do gestores/produtores inseridos no meio da cultura. Autores como Dolabela e Cesconetto afirmam a importância da implantação do embrião do empreendedorismo na universidade, na formação prática dos alunos. Tomando como base, também, a pesquisa feita pelo aluno egresso do curso de Produção em Comunicação e Cultura, Ugo Mello, foi trabalhada a hipótese que demonstra a insatisfação dos alunos com uma possível deficiência na parte prática do curso, afirmando também que a Produtora Júnior foi criada por um grupo de alunos insatisfeito com a mesma.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ENSINO DE PRODUÇÃO CULTURAL:**

### **2.1. A FORMAÇÃO DO CAMPO: DAS POLÍTICAS CULTURAIS À PROFISSIONALIZAÇÃO DO PRODUTOR CULTURAL**

A Política cultural é entendida como um conjunto de incentivos, medidas e intervenções de apoio institucional ou capital, podendo ser realizada pelo Estado, setor privado ou grupos independentes. Essas medidas tiveram o objetivo de reconhecer, promover, preservar e estimular o patrimônio simbólico cultural, seja ele material ou imaterial. Segundo Coelho (1999), essas intervenções podem acontecer de duas maneiras distintas: 1. Jurídicas – leis e normas oficializados pelo Estado e 2. Intervenções diretas de apoio.

Como ciência da organização das estruturas culturais, a política cultural tem por objetivo o estudo dos diferentes modos de preposição e agenciamento dessas iniciativas bem como a compreensão de suas significações nos diferentes contextos sociais em que se apresentam. (COELHO, 1999, p. 293)

Ainda segundo Coelho (1999), também é comum definir política cultural como um conjunto de medidas que visam a manutenção política e social de transformação social, fazendo do Estado como a entidade soberana, que cuida de todos os indivíduos e por eles fala.

As políticas culturais também podem aparecer sob reivindicações sociais. Sendo assim, o autor da intervenção não tem a iniciativa de propor medidas, reagindo apenas quando propostas lhe são apresentadas.

Porém, devido à globalização, tem havido uma reformulação dos modos das políticas culturais, seja ideológico ou econômico. Coelho (1999) cita três tipos básicos de consideração:

- a) não basta que muitos saibam apreciar algumas ou muitas formas culturais: é preciso garantir ao maior número de pessoas a possibilidade de participar do processo como criadores – e isso tende a dificultar ou impedir o desenvolvimento de políticas de procura do sentido ou de enquadramento ideológico;
- b) o Estado contemporâneo, enfraquecido e sempre mais assoberbado por inúmeras preocupações urgentes, não tem mais como ocupar qualquer espaço no setor cultural, do qual passam a tratar as empresas privadas de entretenimento, até há pouco tempo chamadas de indústria cultural.

- c) mesmo que o Estado não esteja a esse ponto enfraquecido, saber apreciar (e gerar) cultura não é mais uma atividade essencial para o Estado porque não se sabe exatamente o que se privilegiar, por não mais existir aquele núcleo delimitado funcionando como estoque central dos valores culturais de uma nação ou de um país, dado que esses valores ao mesmo tempo se desbastam continuamente e se multiplicam ao infinito na sociedade de massa movida pelos novos veículos de comunicação. O efeito é, na prática, o mesmo que se tem no caso anterior mas a justificativa para a retirada do Estado do cenário cultural é, na essência, outra. (COELHO, 1999, p. 295)

As políticas culturais também podem ser separadas de acordo com o modo e lugares onde intervém. Podem intervir no mercado cultural, e toda a sua cadeia relativa; à cultura alheia inserida no mercado cultural; ao uso da cultura e às instâncias públicas relativas à cultura, como departamentos e secretarias. Podemos destacar uma delas: a atuação por parte da iniciativa privada, com financiamentos através de incentivos culturais, com o uso do mecenato, fazendo com que as regras jogadas sejam a do mercado.

Segundo Rubim (2008), o início do que podemos falar sobre políticas culturais, se deu na década de trinta, em ambientes distintos. Primeiro com a passagem de Mário de Andrade pelo Departamento de Cultura da Prefeitura da cidade de São Paulo, e também com a presença, particularmente, de Gustavo Capanema, no Ministério da Educação e Saúde. Segundo Mello (2009), esses acontecimentos foram importantes para que se sucedessem propostas no campo da cultura, além do surgimento de órgãos e planos para a organização, estruturação e profissionalização da área. Em momentos, o criador cultural, que muitas vezes era o próprio artista, servia como produtor e divulgador, obtendo um acúmulo de funções.

Cada um desses momentos diferenciados fez surgir a especialização dessas atividades através de profissões. No entanto, essas profissões (e profissionais) que hoje são possíveis de serem diferenciadas já foram exercidas, em suas funções, por apenas um indivíduo. Ou seja, o próprio criador cultural – ou artista – atuava como divulgador e produtor de suas criações, por exemplo. Cada uma dessas práticas se complexificaram de forma diferenciada, sendo hoje umas mais delimitadas e configuradas – e muitas vezes já reconhecidas – enquanto que outras se encontram em estágios iniciais de estruturação. Contudo, vale ressaltar que mesmo nos dias atuais, em situações menos complexas essas práticas acabam sendo exercidas por apenas um indivíduo ou mais – com o acúmulo de funções. (MELLO, 2009, p.13-14)

A Lei Rouanet – Lei Federal de Incentivo à Cultura, datada de dezembro de 1991, oficializou a existência do profissional de cultura no país.

Oficializou, de certo modo, a produção cultural no Brasil como uma função de organização da cultura através da elaboração de projetos, captação de recursos, administração de eventos, etc. Em 1996 temos a criação de dois cursos de graduação em produção cultural no Brasil, um no Rio de Janeiro e outro na Bahia. (COSTA, 2008, p. 02)

Porém, segundo Mello (2009), a lei em questão, juntamente com a anterior Lei Sarney, de 1986, que financiava a cultura através de incentivos fiscais, foram as responsáveis por tornar políticas culturais um sinônimo de financiamento privado.

Essa lógica perdurará e será incentivada nos governos citados como também nos governos seguintes, de Itamar Franco e nos dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso e do Ministro Francisco Weffort. Duas reformas ocorreram: uma durante o Governo FHC/Weffort e outra durante o Governo Lula/Gil. Atualmente (2009) a Lei Rouanet e todo o sistema de financiamento e fomento à cultura do país passam por uma grande discussão de abrangência nacional, promovida na gestão do Ministro Juca Ferreira no segundo mandato do Governo Lula. (MELLO, 2009, p. 15)

A adoção de políticas de incentivo à cultura apenas atrelada a incentivos privados resultou no surgimento do Marketing Cultural. Sendo assim, fez prevalecer as regras do mercado sobre o Estado, que deveria ter a função de organizar o setor.

Apesar de sua quase imediata assimilação ao mecenato, pois implica na mobilização de recursos oriundos de outros para apoiar a produção cultural, o marketing cultural não se governa por uma lógica de doação, algumas vezes desinteressada, como acontece no mecenato, mas por uma relação explícita entre interesses distintos, por vezes tensos, que buscam, negociando, convergir e permitir um ganho comum. Neste sentido, o marketing cultural deve ser entendido como uma zona instável de trocas, nas quais se intercambiam recursos financeiros e valores, imanentes ao produto cultural ou dele derivados, como prestígio e legitimidade, repassados sob a forma de qualidades agregadas a uma imagem social. Tal negociação de produtos tão díspares - recursos financeiros por produção de imagem pública e vice-versa - não pode ser formulada como necessariamente harmônica, como idealizam muitos textos dedicados ao tema. (RUBIM, 2008, p.02-03)

Coelho (1999) define esse pensamento como sendo o ideológico dos adeptos ao mecenato liberal.

O apoio à cultura fica na dependência maior da iniciativa privada ou de fundações privadas ou semiprivadas das quais o poder público pouco participa. A implantação dessa política pode ser precedida de uma vasta operação de liquidação dos órgãos públicos voltados para a cultura, como ocorreu no Brasil sob o governo Collor, e de privatização da iniciativa cultural. O objetivo é um só: enquadrar a cultura nas leis do



mercado. Entende-se, neste caso, que a cultura deve ser uma atividade lucrativa a ponto de poder, pelo menos, sustentar-se a si mesma. Em geral, este mecenato tende a apoiar as formas da alta cultura e aquelas veiculadas pelos meios de comunicação de massa. Não tem preocupações nacionalistas (pelo contrário, seus princípios são, em geral, os da globalização) e apóia, também em principio, não grupos comunitários mas indivíduos e empresas culturais. Não raro, a promoção da cultura é feita, aqui, como suporte para a divulgação de produtos ou da imagem institucional dos patrocinadores. (COELHO, 1999, p. 299)

Sendo assim, para Nussbaumer (2000), a partir de então era necessário a formalização e profissionalização dos atores e agentes culturais atuantes na negociação entre instituições privadas, dispostas ao financiamento cultural, e os artistas, do outro lado da cadeia.

### 3. PRODUTOR CULTURAL - DEFINIÇÕES

Para Avelar (2008), o Produtor Cultural tem a função de fazer a ligação entre os diferentes setores e atores da cadeia cultural. Sendo assim, ele tem a característica de fazer a interlocução entre os diferentes pontos, fazendo resultar em um denominador comum para que a comunicação entre todos flua harmoniosamente.

Ele ilustra essa afirmação através de um gráfico, como esse abaixo:

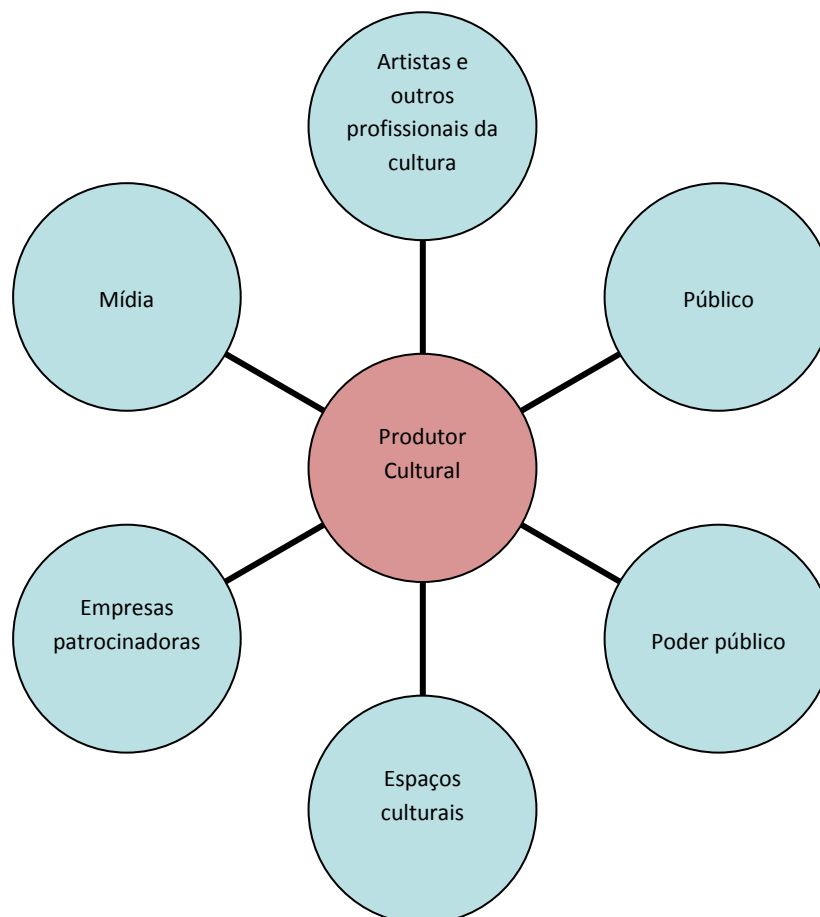


Figura 1: o lugar do produtor cultural (AVELAR, 2008, p. 50)

Segundo Costa (2008), as funções de um produtor cultural podem ser diversas, levando-se em conta a região e a especificidade em que ele atua.

Podemos identificar de início algumas formas de entrada para esse campo profissional: sujeitos que aprenderam e refletiram sobre esse ofício no exercício cotidiano do trabalho; sujeitos que já se encontravam em um mercado de trabalho bem mais estruturado e complexo, o que os levou a buscar uma formação mais sistemática e específica; e sujeitos que fazem cursos acadêmicos mesmo sem experiências práticas anteriores, numa formação específica para a área (COSTA, 2008, p. 01-02)

Um produtor cultural, além de ter essa função de elo entre diversos setores, precisa saber de funções mais específicas, pois seu trabalho está altamente relacionado com a gestão e administração, seja de um projeto ou órgão. Avelar (2008) ressalta que existe certa aversão entre atores da área criativa com introdução de ferramentas administrativas no setor cultural, com um pensamento e argumento de que isso afetaria a fluência natural da criatividade.

Em relação às diversas linguagens artísticas e culturais, tais como a dança, o teatro, a música, as artes visuais e plásticas, o patrimônio histórico e artístico, a literatura, o audiovisual (a televisão, o cinema, o rádio) etc. podemos notar que também há especialização na atuação dos produtores culturais. Algumas dessas áreas, já mais desenvolvidas e consistentes, possuem nomes próprios para designar o profissional que atua na organização da cultura, como por exemplo, nas artes plásticas, onde o curador cumpre esse papel. No cinema, uma indústria bastante forte e desenvolvida, em escala mundial, o papel do produtor se desdobra em vários: produtor executivo, produtor de *casting* (elenco), diretor de produção, produtor de *set* etc. (MELLO, 2009, p. 19)

Dando mais um passo em direção a relação entre produtor cultural e as ferramentas de administração, em 1999, o Conselho Regional de Administração de São Paulo – CRA-SP lançou o *Perfil do Administrador Cultural*, documento que tem como objetivo direcionar e aprimorar os profissionais dentro da área em que atua, área esta que o CRA-SP considera emergente.

Na tabela estão relacionadas algumas competências que o CRA-SP considera necessárias em um administrador cultural:

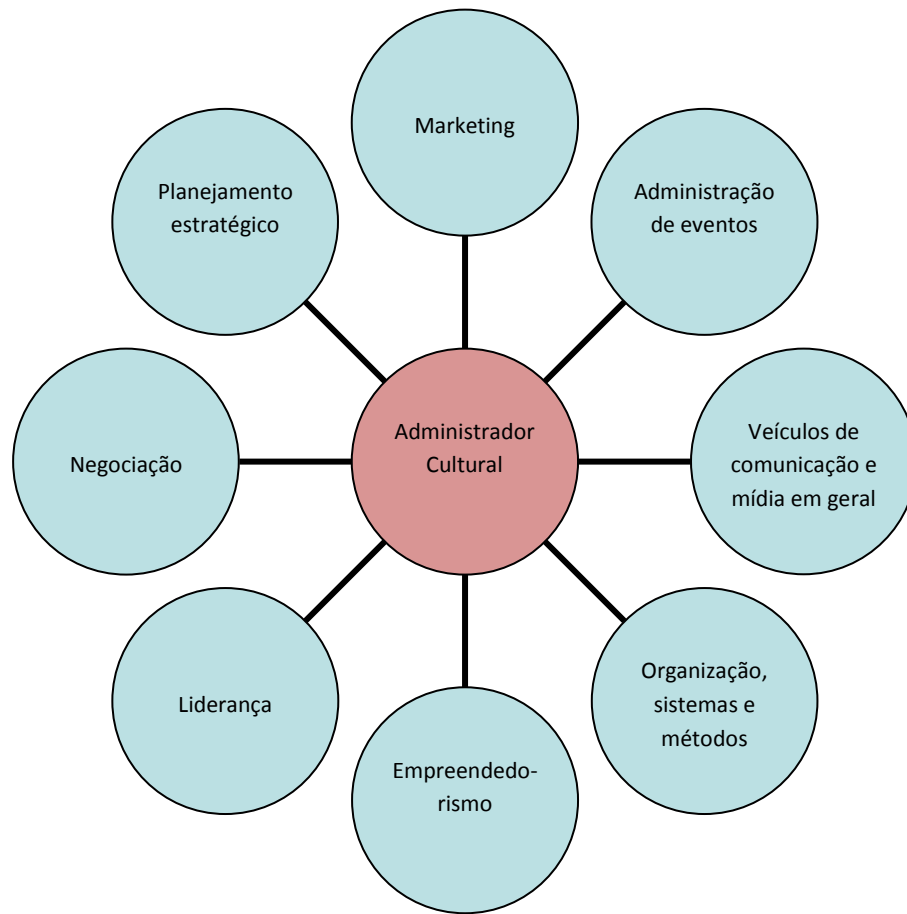


Figura 2: conhecimentos básicos do administrador cultural (AVELAR, 2008, p. 56)

Além dessas, Avelar (2008) também pontua outras características que considera essenciais para produtores ou futuros produtores, como por exemplo:

- Perfil empreendedor
- Iniciativa
- Habilidade para lidar com questões administrativas e financeiras
- Flexibilidade e “jogo de cintura”
- Capacidade de liderança

Dentro dessas características, o empreendedorismo destaca-se, levando em conta o seguinte significado: “alguém com a capacidade e conhecimentos usados no objetivo de produzir riquezas através de um produto”, proposto por Dolabela (1999).

Empreendedor é, pois, alguém que identifica oportunidades, propõe inovações, atua como agente de mudanças e se abre para o risco. Alguém que não se imobiliza pelo

medo do fracasso. O empreendedorismo é, dessa forma, um atributo recomendável para um profissional que pretende atuar na esfera da produção e da gestão cultural. (AVELAR, 2008, p. 59)

### 3.1. FALTA DE PREPARO

Todas essas características citadas anteriormente juntamente com a estruturação da área cultural, através de setores, órgãos governamentais responsáveis, incentivos e leis, tornam a categoria mais elevada profissionalmente, cada dia que passa. Porém, a falta de capital de alguns artistas, faz com que haja a contratação de pessoas não capacitadas. Avelar (2008) cita que essa falta de capacitação pode estar em diversos setores, desde espaços culturais e secretarias públicas, até em empresas renomadas. Muitas vezes o setor cultural é administrado por pessoas sem conhecimento, estando no cargo apenas pelo apreço à arte.

Naturalmente, esse despreparo não é um traço exclusivo dos artistas, produtores e gestores públicos de cultura. Também no âmbito das empresas existe amadorismo no trato de questões relativas ao patrocínio. Na verdade, poucos são os patrocinadores de cultura no Brasil que se encontram suficientemente estruturados e informados para lidar com o assunto adequadamente. Com frequência, os empreendedores culturais se deparam com profissionais de marketing que conduzem suas ações de patrocínio de modo superficial e descuidado. Alguns, inclusive, não se constroem em mutilar projetos, em tratar artistas e produtores de forma desrespeitosa ou em tentar submetê-los ao cumprimento de contratos leoninos. (AVELAR, 2008, p. 67)

#### **4. A GRADUAÇÃO EM PRODUÇÃO CULTURAL NO ÂMBITO DA FACOM – UFBA**

O início da futura Faculdade de Comunicação, apenas com o curso de Jornalismo, deu-se efetivamente no ano de 1984, quando os professores e alunos viram, a partir da mudança da Biblioteca Central para o campus de Ondina, uma oportunidade de serem independentes da Escola de Biblioteconomia. Segundo Mello (2009), havia uma grande divergência de identidade, o que ocasionava insatisfação por parte dos membros de Comunicação. O vínculo com a dita Escola continuou até o ano de 1987, quando após reivindicações e manifestações, foi institucionalizada e reconhecida a Faculdade de Comunicação.

A FACOM ainda passará por algumas transformações. Uma delas é a mudança de espaço físico em 1999, do prédio do *campus* do Canela para a estrutura antes destinada ao Restaurante Universitário (R.U.) da UFBA, um prédio no *campus* de Ondina. As reivindicações por melhores condições de espaço físico começaram em 1998, por conta da precária situação estrutural na qual o prédio do Canela já se encontrava, como também pela necessidade de mais salas, uma vez que o número de alunos, docentes e funcionários havia aumentado, além das próprias atividades da faculdade. Os alunos da FACOM fizeram manifestações para que a faculdade mudasse para o prédio do R.U., enquanto considerável parte dos alunos da UFBA era contra a iniciativa. No entanto, a discussão levada ao Conselho Universitário foi votada e decidiu-se que todo o prédio deveria ser destinado para o funcionamento do FACOM. Ainda em 1999 as aulas começaram a ser dadas no prédio recém ocupado. Apenas em 2001 todas as instâncias da unidade funcionaram integralmente no *campus* de Ondina, endereço da atual FACOM. (MELLO, 2009, p. 25)

Em 1995, foi realizada uma Reunião Extraordinária, com todos os membros do colegiado, onde foram colocadas em discussão propostas de reformulação do curso de Jornalismo e mais: novas habilitações, uma em Publicidade e Propaganda, outra em Radialismo e a outra em Produção em Comunicação e Cultura. Após discussões sobre aspectos técnicos e estruturais positivos e negativos, além de análises de membros contra e a favor, a habilitação de Produção em Comunicação e Cultura foi aceita, tornando-se a mais nova graduação dentro da FACOM.

Em 10 de julho de 1995 o documento contendo as propostas do Colegiado de Comunicação, intitulado *Proposta de Reforma Curricular e de Implantação de Nova Habilitação* foi enviado à Câmara de Ensino de Graduação da UFBA, acompanhado de um ofício dirigido à presidenta da mesma. O documento apresentava justificativas para as decisões tomadas pelo Colegiado além de apontar as diretrizes gerais que orientariam a renovação da graduação e os aspectos relevantes pela escolha da implantação da nova habilitação em Produção em Comunicação e Cultura.

Para sustentar as duas grandes propostas apresentadas, o documento discute sobre as transformações, atribuídas ao campo da comunicação, pelas quais a sociedade passara.

Argumenta-se, por exemplo, sobre o grande desenvolvimento que a produção, circulação e consumo de bens simbólicos sofrera no período, e como esse campo do simbólico estava cada vez mais conectado as várias faces da sociedade contemporânea. Assim sendo, o texto aponta a relevância que o campo dos mídias (do inglês, *media*) tem na então “sociedade da informação” – ou ainda, como é propriamente citado, “cultura do espetáculo” ou “idade mídia”. (MELLO, 2009, p. 27)

Mello afirma que a intenção da Faculdade de Comunicação ao criar e compreender o novo curso de Produção em Comunicação e Cultura é usar da pluridisciplinaridade pelo qual a comunicação é entendida. A proposta da nova habilitação passou por todos os crivos de órgãos da Universidade Federal da Bahia, sendo aceita definitivamente em novembro de 1995.

O ano seguinte foi experimental. Os alunos que se disponibilizaram para iniciar no novo curso se propuseram a produzir avaliações para fim de aperfeiçoamento do curso.

Com base nos relatórios produzidos pela comissão externa de avaliação, e com mais algumas ações de reavaliações internas ocorridas em 1997, posteriormente, foi organizado um documento com a proposta de ajuste – em reunião de Colegiado do dia 9 de dezembro de 1996 a concessão para a elaboração de um novo ajuste já havia sido aprovada. A proposta, que só seria enviada para apreciação da Câmara de Ensino de Graduação em 22 de maio de 1997, visava corrigir alguns equívocos da proposta de criação e melhor adaptar a grade curricular às necessidades apontadas e discutidas pelos discentes e docentes. (MELLO, 2009, p. 33)

Houve mais uma reformulação da grade curricular no ano de 1997, que tinha o objetivo de atribuir importância a prática, anexando matérias que a estimulasse desde o início do curso.

O curso de Produção Cultural da Universidade Federal da Bahia foi habilitado ao mesmo tempo do curso de Produção Cultural da Universidade Federal Fluminense (até agora sendo os únicos cursos em universidades federais).

Na UFF, ele possui sete semestres, que são divididos em três categorias: *Teoria da Arte e da Cultura*, *Fundamentos dos Meios de Expressão* e *Planejamento Cultural*. Atualmente, o curso está na lista dos 10 mais concorridos da universidade.

#### 4.1. O MERCADO DE TRABALHO

Avelar (2008) destaca que o mercado de trabalho para os profissionais da cultura é emergente, está em constante crescimento. Ele afirma isso com base nas carências de profissionais dentro de departamentos culturais, seja de empresas privadas ou setores públicos.

O surgimento de uma grande variedade de cursos de produção e gestão cultural por todo país é uma resposta natural ao aumento da demanda por serviços nesse campo. Cada mecanismo de financiamento lançado pelo Poder Público faz girar a roda da economia da cultura e estimula a abertura de novos postos de trabalho no setor. Cada empresa ou organização não-governamental que se torna patrocinadora contribui ativamente para o fortalecimento da cadeia produtiva da cultura. Cada teatro, casa de show ou centro cultural que abre as portas para o público recruta profissionais habilitados para sua gestão e, obviamente, oferece espaço para novas produções. O mercado de trabalho para produtores e gestores encontra-se, dessa forma, bastante aquecido. (AVELAR, 2008, p. 76-77)

#### 4.2. A PRÁTICA

A reformulação da grade curricular que foi proposta pelo colegiado em 1997, tinha o objetivo inserir uma maior gama de disciplinas práticas, através de oficinas, que resultariam em projetos finais elaborados pelos alunos durante as aulas.

É reafirmada a importância dada pela quebra da tradição nas graduações quanto a disposição de disciplinas práticas e teóricas nas grades curriculares. Desde a mudança curricular de 1995/1996 o fluxograma dos cursos foi pensado de forma que tanto à prática quanto a teoria pudessem ser ensinadas concomitantemente desde os semestres iniciais. As disciplinas práticas foram chamadas de oficinas e tem como objetivo final (e avaliativo) um produto laboratorial. (MELLO, 2009, p. 38)

Mesmo com todos os esforços da Faculdade para melhorar o ensino prático dentro da FACOM, ainda existia uma insatisfação dos alunos. E por esse motivo, em 2001 começou a movimentação para a criação da futura Produtora Júnior, o que veremos mais adiante.

Em 2006 houve uma nova proposta para reformulação da grade curricular. Alunos insatisfeitos, porém sem participação de grande parte da comunidade acadêmica, propuseram uma mudança na nomenclatura e estrutura de algumas disciplinas. A proposta produzida foi encaminhada para o Colegiado, sendo aceita no mesmo ano, depois de passar por alguns ajustes.



O curso de Produção Cultural atualmente tem dezoito anos, e desde a última reformulação, pouca coisa foi modificada. Uma delas é a queixa constante dos alunos quanto às ofertas e efetividade das disciplinas práticas oferecidas pelo curso. Podemos caracterizar essa insatisfação através dos gráficos obtidos por Mello (2009), a seguir:

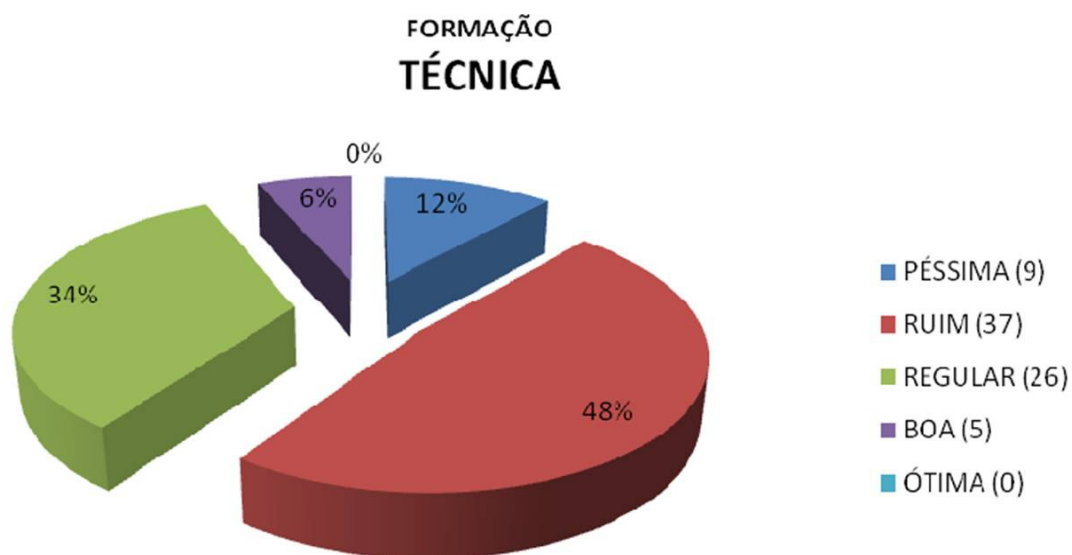


Figura 3: Gráfico sobre a formação técnica obtida no curso/habilitação (MELLO, 2009, p.52)

Essa insatisfação com a parte prática dos alunos de Comunicação em Produção e Cultura se deve ao fato da baixa demanda de professores especializados na parte técnica (sendo em sua maioria pesquisadores culturais), fazendo com que os alunos busquem a capacitação completa através de outros meios.

Esta instabilidade, causada principalmente pela falta de professores específicos no quadro fixo do curso/habilitação, faz com que cada um dos egressos – de períodos diferentes da graduação – tenha formações bastante distintas, que dependem de professores substitutos (tanto pelo lado positivo quanto negativo), busca por atividades extracurriculares na própria faculdade e vivências propiciadas por estágios, para serem consistentes ou completas.

As formações de natureza técnica-prática, tais como estágios e atividades extracurriculares, são na maioria das vezes muito positivas. No entanto, argumenta-se que estas sejam formas adicionais de obtenção de experiências dessa natureza, sendo a oferta de disciplinas práticas (oficinas) a base para a formação do estudante e, posteriormente, profissional de Produção em Comunicação e Cultura, e que, portanto, deveria ser efetivamente garantida pelo curso de graduação. (MELLO, 2009, p. 52)

## 5. A ATIVIDADE EMPRESARIAL – DO CONCEITO AOS TIPOS

Para dar introdução aos trabalhos, é necessário passar por um caminho onde falaremos desde o conceito de empresa, passando por seus diferentes tipos e tamanhos, até o conceito definido para uma Empresa Júnior e como é encaixado na Produtora Júnior, showcase em questão.

Empresas/Organizações são criadas para produzir um produto ou serviço, sendo de natureza econômica ou social. É uma atividade de produção organizada, visando o mercado econômico, circulando bens e serviços, com o fito de lucro. Essas são as empresas de fim econômico. Já as de natureza social, segundo Carvalho (2008) são as organizações voltadas às ações comuns ou de utilidade pública, fundamentam-se na aceitação dos valores e das normas sociais, sem finalidade lucrativa.

Segundo Maximiniano (2007), as empresas são definidas de três maneiras, como sintetiza Carvalho (2008):

**Organizações do Governo** – que são administradas pelo governo e têm como objetivo prestar serviços à comunidade em geral, e são mantidas pela arrecadação de impostos, taxas e contribuições;

**Organizações Empresariais** – são organizações que têm como finalidade o lucro na produção e/ou comercialização de bens e serviços, podendo ser classificadas de acordo com o seu tamanho, natureza jurídica e área de atuação. São criadas com recursos próprios (dos proprietários em forma de capital social) e também com recursos de terceiros, como fornecedores e credores em geral (como empréstimos e financiamentos). O seu resultado é distribuído aos sócios e o restante é mantido como reservas de lucros para a empresa.

**Organizações do Terceiro Setor** – compreende as organizações de utilidade pública, sem fins lucrativos, e são criadas por pessoas sem vínculo com o governo, entre elas estão as ONGs (organizações não-governamentais) e outras entidades com fins filantrópicos. (CARVALHO, 2008, 17-18)

Segundo Lacombe (2003), organização entende-se por uma reunião de um determinado grupo de pessoas, de forma estruturada e deliberada, e em associação, traçando metas para alcançarem um determinado objetivo definido. Sendo assim, fica afirmado que é necessário um desígnio em comum, uma atividade específica, para que seja criada uma organização.

As organizações são diferentes entre si, não existem duas iguais, assim como as pessoas. Podem durar meses, décadas ou séculos, sobrevivendo aos seus fundadores,

ou podem desaparecer repentinamente, pelo simples fato de que não são sistemas perfeitos. (Carvalho, 2008, p. 17)

Mas como definir as Associações sem fins econômicos? Antes de tudo, é preciso concluir que fins econômicos entendem-se como atividades de cunho econômico, ou seja, com fins lucrativos.

O Novo Código Civil define que as antigas sociedades civis, sem fins lucrativos, sejam denominadas associações, assim como as que adotarem forma de cooperativa ou exercem atividades rurais. Sendo assim, todas as sociedades civis antigas sem fins econômicos, deveriam ser enquadradas como associações.

## 6. EMPRESA JÚNIOR E O MOVIMENTO DE EJ'S NO BRASIL

Empresa Júnior é definida como uma associação civil sem fins lucrativos, formada e gerida por alunos de um curso superior. Por não possuir fins econômicos, uma EJ precisa reinvestir todo o lucro dentro da própria empresa, não podendo ser distribuída entre os membros, bem como cada movimentação financeira deve ser justificada. Possui CNPJ e todo seu corpo diretor é formado por alunos, desde diretores, gerenciadore, membros e conselheiros, deixando para externos apenas o cargo de supervisão dos serviços e tutoria, que são ocupados por professores da universidade. Seus objetivos são fomentar o aprendizado prático do universitário em sua área de atuação, aproximando-o do mercado de trabalho. Também possui uma gestão autônoma em relação à direção da faculdade ou centro acadêmico. Com a elaboração de projetos de consultoria na área de formação dos alunos, as Empresas Juniores contemplam as necessidades dos seus clientes. Não visam, objetivamente, o lucro, visam a experiência proporcionada por essa vivência, colocando em prática todos os ensinamentos teóricos apreendidos em sala de aula. São consideradas laboratórios reais dentro da universidade, pelo livre-arbítrio exercido e criatividade aplicada em soluções.

A empresa júnior pode ser entendida simplesmente como uma estrutura colocada à disposição dos estudantes de uma determinada instituição de ensino, na qual podem ser elaborados e implementados projetos e estudos que propiciem a estes estudantes um maior contato com a realidade social e de mercado. Cabe, então, entender esta associação como um laboratório onde poderão ser realizadas experiências que permitam o desenvolvimento do aprendizado e do intercâmbio entre a universidade e a sociedade, a partir do trabalho de um corpo específico formado por estudantes de graduação devidamente orientados e apoiados pela instituição de ensino. (MATOS, 1997, p. 22)

O Movimento Empresa Júnior foi um movimento criado na França, no ano de 1967, e tinha como objetivo proporcionar aos alunos uma experiência de mercado, tendo a oportunidade de entrar em contato com clientes externos, prestando consultoria em serviços, estudos de mercado ou enquetes comerciais dentro das próprias empresas.

A primeira Empresa Júnior surgida foi a Junior Enterprise, na ESSEC (L'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Paris).

Desta forma, a conscientização, dentro de uma perspectiva bancária da educação, percebe o indivíduo em uma postura passiva, recebendo informações e armazenandoas(sic) sem questionamento. Para tanto, desconsidera a importância do

outro no processo, já que cabe ao “educando” apenas receber e guardar a informação. Pelo contrário, a conscientização é um processo de descoberta pessoal e grupal do saber, visto que exige do indivíduo reflexão e vontade própria mas, ao mesmo tempo, constrói-se com a partilha de experiências e exemplos. Nesse caso, a prática da pesquisa que ocorre nas empresas juniores deve pressupor uma conscientização que desperte para a ação e para o envolvimento e não, simplesmente, para o acúmulo de conteúdos. (FRITZEN, 2007, p. 39)

A criação de empresas juniores se deu com a necessidade que as empresas normalmente possuíam com a formação engessada dos estudantes, sem a prática no mercado real, sendo considerada sua vivência dentro da EJ como um programa de treinamento. O conceito deu certo e a partir disso, começaram a se espalhar EJs, principalmente nas áreas de engenharia, por outras cidades do continente. Ao fim da década, foi criada a Confederação Francesa de Empresas Juniores, que já contava com aproximadamente vinte empresas participantes. Ao final dos anos 80, quando esse número já passava de cem empresas-membros, foi criada a JADE – Junior Association For Development in Europe, mais uma ideia para a organização e promoção do crescimento do movimento. Porém somente em 2002, na Áustria, foi realizado o primeiro encontro de empresa juniores da Europa. Em 2004, foi realizada no Brasil a 1ª Conferência Mundial de Empresas Juniores, uma parceria da JADE com a Brasil Júnior, que será citada mais adiante. Atualmente, segundo Oliveira (2008), o mercado mundial de empresas juniores movimentava, aproximadamente, 20 milhões de dólares. Lembrando que o trabalho é voluntário e todo esse valor é revestido única e exclusivamente na formação dos seus próprios membros.

Durante sua participação no MEJ, os estudantes deparam-se com uma série de atividades internas e externas a serem desenvolvidas nas empresas juniores. Essas atividades costumam ser tarefas rotineiras voltadas na maioria das vezes à Gestão Administrativo-Financeira, Conhecimento, Marketing, Pessoas, Presidência, Projetos e Qualidade. As atividades desenvolvidas variam de acordo com a estrutura organizacional de cada entidade.

As empresas juniores são estruturadas internamente em vários departamentos. Em geral o organograma é composto pelo conselho administrativo e fiscal e pelas diretorias do administrativo, financeiro, marketing, projetos e recursos humanos. (SANTANA e SANTOS, 2009, p. 60)

A organização estrutural de uma empresa júnior dessa maneira, tendo a existência de todas as áreas básicas comuns a uma empresa normal, é uma das maneiras que o Movimento tem para mostrar a sua organização. Cada área tem sua responsabilidade, suas ações e metas para serem entregues, porém trabalhando em compatibilidade umas com as outras. As células de trabalhos podem funcionar tanto para projetos internos, quanto para serviços externos.

O Movimento Empresa Júnior (MEJ), nasceu rompendo esta inércia e mudando paradigmas. Ele foi o fruto da necessidade de se colocar em prática o que se aprendia nas salas de aula das Faculdades. Desde 1967, quando surgiu a primeira EJ, muitas foram as pessoas que se dispuseram em replicar esta prática e vislumbraram a possibilidade de fundar esta entidade autônoma, jovem e com alto potencial intelectual, que mais tarde seria um dos agentes que intermediaria o contato acadêmico com o mercado de trabalho. (CALAZANS e CUNHA, 2011, p. 27)

No Brasil, as empresas juniores começaram a ser criadas a partir dos anos 80, através da Câmara de Comércio Brasil-França, que apoiou a iniciativa, e anunciaram no jornal convidando a participação dos estudantes para a implementação das primeiras EJs, no ano de 1988. As primeiras delas foram as Empresas Juniores de Administração da Fundação Getúlio Vargas, da FAAP – Fundação Álvaro Armando Pentead e da Escola Politécnica da USP, todas em São Paulo-SP. Com sete anos de Movimento, chegaram à marca de cem EJs no país. Hoje em dia, após dezenove anos, a soma chega a seiscentas empresas espalhadas pelo Brasil. Em decorrência desse processo de expansão, foram criados Núcleos, Confederações e Federações em cada região, para uma melhor organização, comunicação e crescimento do Movimento como um todo.

A Brasil Júnior é a Confederação responsável pelo Movimento brasileiro.

A Brasil Junior (BJ) é a Confederação Brasileira de Empresas Juniores e compartilha com todos os empresários juniores o objetivo de tornar o MEJ um movimento reconhecido pelos diversos atores da sociedade por contribuir para o desenvolvimento do país por meio da formação de profissionais diferenciados. Ela é formada atualmente por 14 federações, representando 13 estados e o Distrito Federal.

A Brasil Júnior é o órgão nacional do Movimento Empresa Júnior, trabalhando para fomentar e dar suporte às empresas juniores em todo o Brasil e representá-las para potencializar os resultados de nossa rede. A atuação ocorre pela definição conjunta de planos e diretrizes do Movimento, como o Conceito Nacional de Empresa Júnior. As ações são desenvolvidas por sua diretoria e, em cada estado, por sua federação local. (BRASIL JÚNIOR, 2013)

A Brasil Júnior é formada por:

- Assembleia Geral: Constituída por todos os presidentes vigentes das EJs. É o órgão soberano e que possui poderes acima dos demais, como na eleição para seus diretores.
- Conselho Estratégico: Responsável pelo desenvolvimento e controle do planejamento estratégico do órgão. É formado por um par de membros de cada empresa.
- Diretoria Executiva: É a área responsável pela execução do planejamento estratégico.

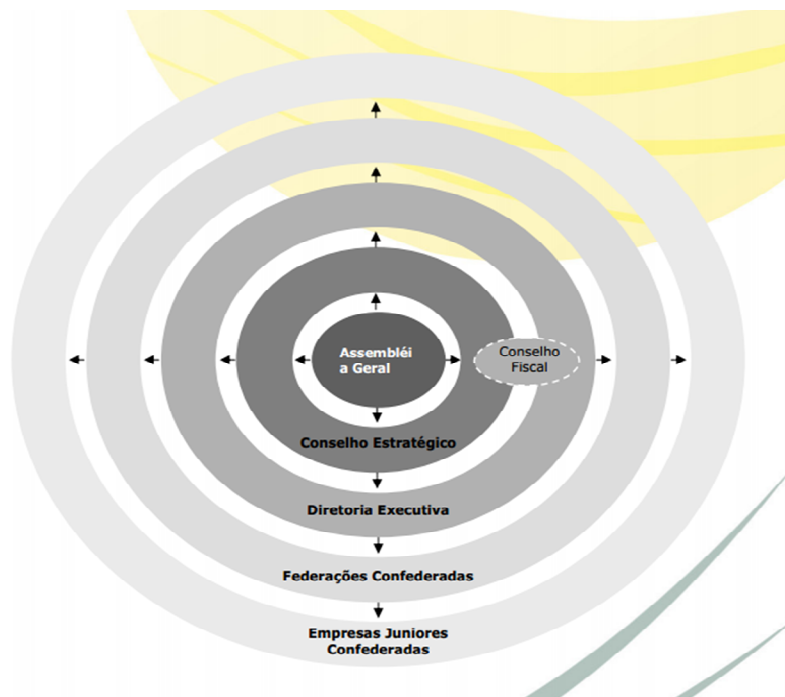


Figura 4: Estrutura organizacional da Brasil Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2013)

Estima-se que atualmente existam aproximadamente vinte e três mil graduandos envolvidos direta ou indiretamente em EJs, nos mais de dois mil projetos executados.

Na Bahia, a federação responsável pela organização do Movimento Empresa Júnior, chama-se UNIJr.

A UNIJr-BA - Federação das Empresas Juniores do Estado da Bahia - representa, desenvolve e promove a união das empresas juniores da Bahia há 11 anos. É uma instituição sem fins econômicos, com fins educacionais e político-apartidária, confederada a Brasil Júnior.

A Federação tem por objetivo representar e defender as empresas juniores baianas junto aos órgãos públicos, autoridades governamentais e a sociedade civil em geral. Além disso, tem o papel de divulgar e promover o ideal Empresa Júnior dentro dos padrões determinados. Dessa forma, através de ações diferenciadas no cenário acadêmico, a UNIJr-BA acredita na formação de jovens empreendedores e futuros líderes. (UNIJR. 2010.)

Além de participar da UNIJr-BA, a Produtora Júnior participa do Núcleo organizacional existente na UFBA: o NEJ-UFBA.

O Núcleo de Empresas Juniores da Universidade Federal da Bahia, o NEJ-UFBA, nasceu em janeiro de 2003 com a missão de congregar as empresas juniores da UFBA e representá-las perante o mercado e a comunidade acadêmica, buscando promover o crescimento das mesmas e contribuir para o fortalecimento do Movimento Empresa Júnior.

Ele é composto por quatro coordenadorias: Geral, Desenvolvimento, Comunicação e Financeiro, além de um conselho deliberativo formado pelos representantes das empresas juniores da UFBA. (NEJ-UFBA, 2012.)

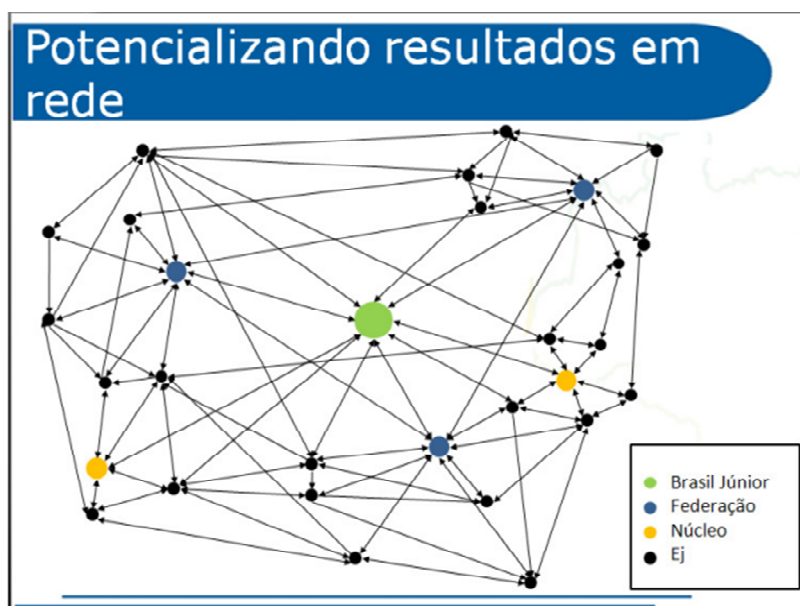


Figura 5: Rede Movimento Empresa Júnior (Assembléia Geral da Brasil Júnior, 17º Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ), Belo Horizonte – MG, 2009)

Podemos conceituar o que foi contextualizado antes, com a imagem acima. Por ela, podemos perceber que o intuito da rede do Movimento Empresa Júnior brasileiro é fazer com que todos os esforços e direcionamentos sigam um pensamento só, para que haja solidez no crescimento, troca de experiência entre todos os órgãos responsáveis e construção colaborativa entre membros. Sendo assim, o que acontece é o processo de Benchmarking entre as empresas juniores participantes da rede. O processo de Benchmarking, basicamente falando, consiste na comparação de produtos, serviços e preços entre empresas líderes, e concorrentes em um mesmo setor. Dentro do Movimento, o conceito de Benchmarking tem uma diferença. O processo não é apenas usado para fins de comparação, mas, sim, como uma ferramenta importante para o acúmulo de conhecimento através de estudos de iniciativas parecidas já realizadas. Também existem treinamentos, pessoalmente ou através de encontros virtuais, palestras, aconselhamentos, orientações e rodas de bate-papo, para troca de experiência e otimização dos processos existentes em cada EJ.

O DNA Júnior, como o próprio nome indica, é um documento formado pela Rede Brasil Júnior para ser o alicerce na formação de novas EJs. Ele foi elaborado para esclarecer dúvidas e dar direcionamentos para empresas juniores formadas ou em formação. As práticas e

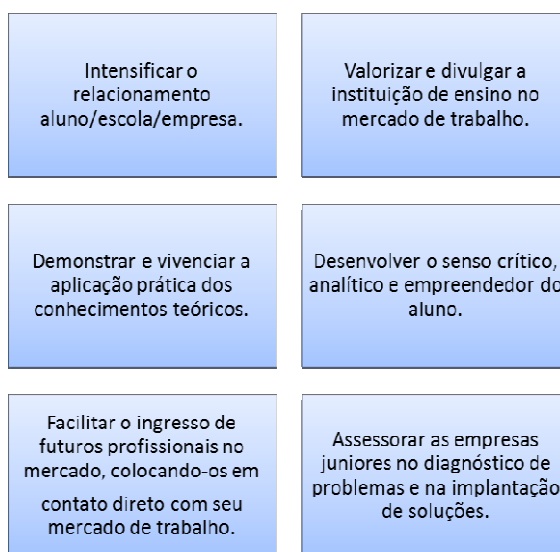


sugestões aplicadas no DNA Júnior são apenas propostas de como a estruturação deve ser feita, porém cada EJ, em cada curso, tem sua particularidade, que deve ser inserida em sua estrutura organizacional. Existem alguns pontos que a Brasil Júnior considera importantes para a estruturação de uma empresa:

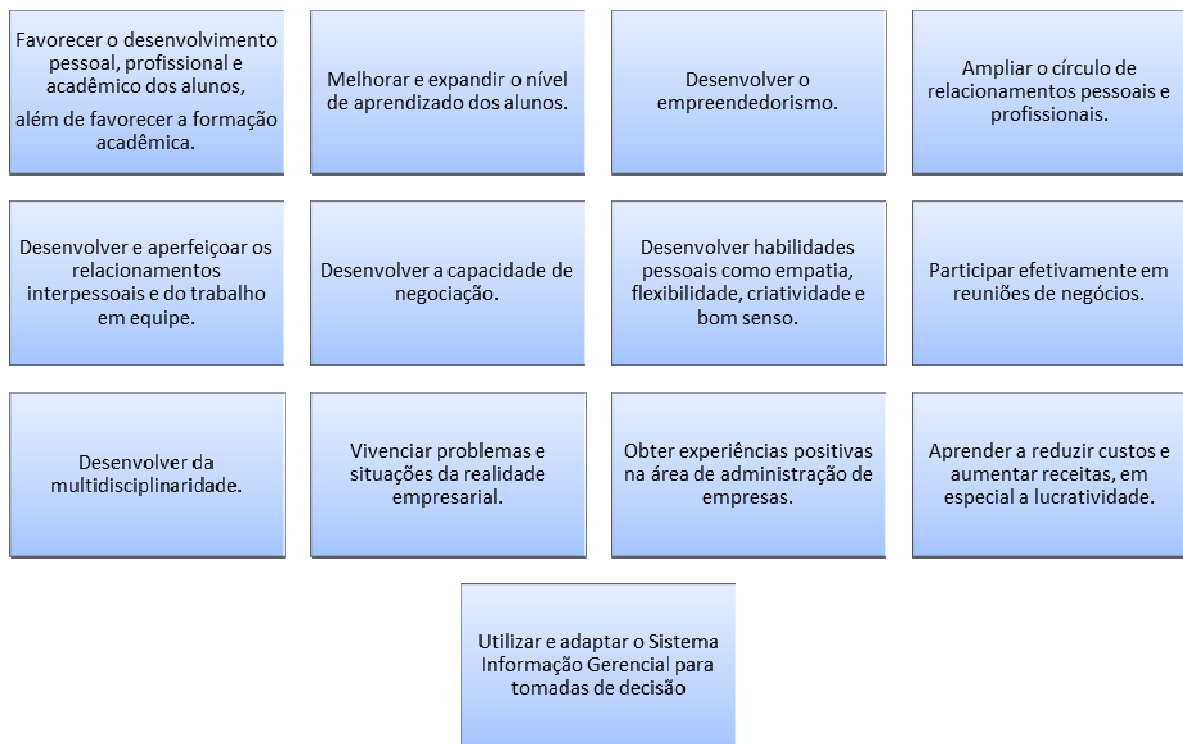
#### 1. Planejamento de Marketing:

Ele desdobra-se em quatro novos pontos: a) estudo para estipular uma previsão de preços sob os serviços que existirão; b) definir qual o diferencial praticado pela empresa júnior frente às outras no mercado de trabalho (principalmente pequenas empresas, que são concorrentes diretas); c) estratégias para a prospecção de clientes e d) estratégias de divulgação. É extremamente necessário, à priori, que a EJ conheça o mercado em que vai entrar, sendo assim, é necessária uma pesquisa de mercado anterior.

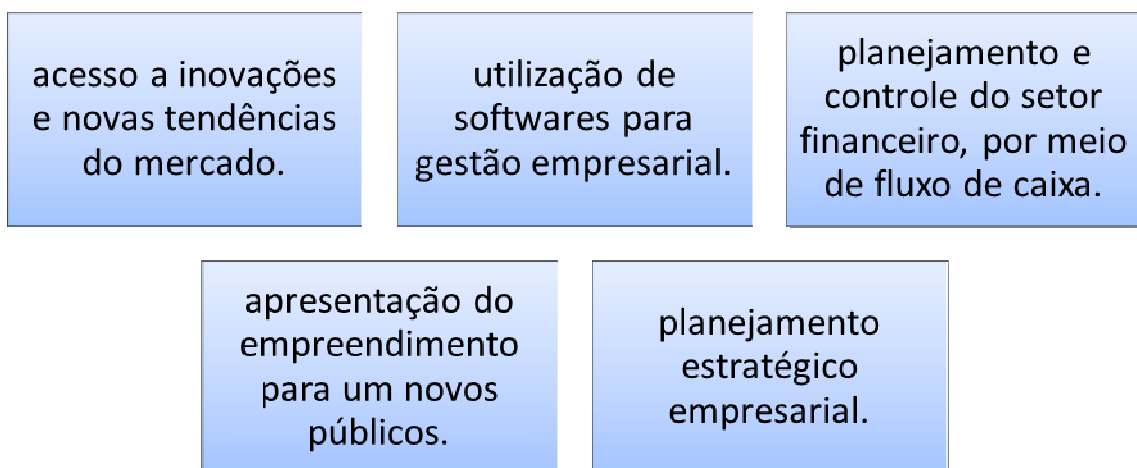
Existem alguns objetivos na execução de serviços pelas empresas juniores:



Além de objetivos específicos.



E por fim, das vantagens de ser um membro:



2. Planejamento Financeiro:

Deve se considerar, primeiramente, um ponto do Conceito Nacional de Empresas Juniores, onde EJs ficam definidas como “entidades civis sem fins econômicos”. Sendo assim, não pode haver lucros, ou qualquer tipo de faturamento, nem “excedentes operacionais. É necessária a implantação de um fluxo de caixa, para o planejamento das entradas e saídas de capital.

### 3. Estrutura Organizacional:

Definição da macro-estrutura que formará a EJ. Normalmente são divididas em Assembléia Geral, Conselho, Diretoria Executiva, Membros, Trainees e, externamente, um tutor. Essa estrutura precisará constar nos documentos – Regimento Interno e Estatuto - da empresa e só poderá ser modificada mediante pedido de revisão e, posteriormente, uma votação.

### 4. Hierarquia e Organograma:

No geral, a hierarquia estruturada em uma empresa júnior é a seguinte:



(Figura 6: DNA Júnior, sem data, p. 54)

A estruturação é feita dessa maneira para existir uma melhor fluência e organização em todos os processos. Porém, é necessário deixar claro que é importante uma democracia participativa, onde os membros, mesmo sem poder de gestão, possam opinar quanto a questões internas.

## 6.1 ENCONTROS E CONFERÊNCIAS DO MEJ

Para fomentar e estender as ideias e valores do Movimento Empresa Júnior, foram criados desde 2002, como vimos, encontros regionais e mundiais. No Brasil não é diferente, há

encontros de núcleos de EJs de uma mesma universidade, mesmo estado, região e país. Cada uma delas com o objetivo de pontuar problemas e expandir limitações, para que mais estudantes tenham a oportunidade de participação em vivências como estas.

No Brasil, o ENEJ – Encontro Nacional de Empresas Juniores – é o maior evento do MEJ brasileiro, sendo realizado pela Rede Brasil Júnior. Ele acontece anualmente, em uma cidade diferente do país, com um tema central por edição. Conta com, aproximadamente, 1.500 participantes, e tem como objetivo a troca de experiências profissionais entre EJs, desenvolvimento de capacidades, com treinamentos, workshops ministrados por outros membros mais experientes ou representantes de grandes empresas, network entre os participantes e apresentação e premiação de cases de sucesso. Em 2003, na cidade de Salvador-BA, foi realizado o XI ENEJ, onde houve a votação do documento que define o conceito nacional de empresa júnior no Brasil, também considerado um tipo de “Estatuto Nacional de Empresa Júnior”. O referido documento define conceitos, normas e diretrizes pelas quais as EJs filiadas (e as que pretendem ou já estão em processo de filiação) precisarão seguir.

Por receber os empresários juniores de 14 estados do Brasil, o ENEJ é um excelente meio de alinhamento entre as Federações e instâncias do movimento empresa júnior. Os jovens lá marcam reuniões e conversas entre si e com parceiros institucionais do evento, e o fruto dessa troca de conhecimento são novas ideias e visões de futuro.

Por trás de todo esse grande encontro há parceiros e patrocinadores que apoiam não só o evento, mas também os conceitos e valores dessa Rede. O ENEJ, por reunir jovens das melhores Universidades do país, atrai bastante interesse em grandes empresas para participar do evento, devido ao potencial de disseminação e contato com os jovens que ele apresenta. A cada edição O Encontro Nacional de Empresas Juniores tem maior articulação com empresas de mercado, além de grandes nomes de palestrantes e representantes dessas que prestigiam o evento. (site do ENEJ)

## 6.2. A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA JÚNIOR

A contratação de um colaborador capacitado é uma das grandes exigências do mercado de trabalho. É possível demonstrar isso facilmente em qualquer processo seletivo, como estagiário, mas principalmente para exercer o cargo de trainee na empresa, cargo esse que tem como objetivo o treinamento do colaborador para desempenhar um futuro cargo de liderança. Com o surgimento de novas tecnologias e novas formas de trabalho, o universitário deve ter competências e habilidades que nem sempre são desenvolvidas em sala de aula. Habilidades e

competências estas que vão muito além da aptidão de desenvolver tecnicamente os trabalhos determinados, são as capacidade de trabalhar em grupo, grupo este que nem sempre será uniforme, de aplicar criatividade na resolução de problemas, flexibilidade, pró-atividade, visão global e liderança. Para acompanhar esse novo tipo de exigência, porém, o ensino “básico” universitário já não se mostra sendo o bastante. A formação de um profissional gabaritado deve ser formada pelo aprendizado em sala de aula somado com as vivências práticas durante a vida acadêmica.

Aos jovens estudantes, existe a possibilidade de desenvolver-se e evoluir mais facilmente, pois estes estão em constante aprendizagem, seja pelo conhecimento aprendido nas universidades ou nas atividades profissionais ou estágios e atividades que realizam durante os cursos. Uma destas atividades podem ser consideradas de grande importância para o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional do profissional, considerada como um espaço de aprendizagem no ambiente de uma instituição de ensino, que é a participação em uma Empresa Júnior. (CESCONETTO, NUNES e NETTO, 2012, p. 119)

A forma que a universidade, no geral, tem de passar esse conhecimento não é mais o suficiente. No geral, o espaço aberto para trabalhos práticos nem sempre é suficiente para o desenvolvimento dessas habilidades. Por exemplo, no caso de trabalho em grupo, cada indivíduo fica a cargo da sua parte de responsabilidade, juntando-se o grupo apenas para a apresentação, além da falta de espaço para o uso criativo nas resoluções. É necessário que o estudante, futuro profissional, tenha a oportunidade de participar de um espaço contínuo de aprendizado, onde serão atualizados e terão a oportunidade de colocar seus conhecimentos em prática constantemente. É preciso que haja uma harmonia entre a relação teoria e prática, a sala de aula e o mercado de trabalho. Criar esses espaços de troca e desenvolvimento de conhecimentos é de responsabilidade não somente da universidade, mas também dos professores e alunos. O interesse na formação de profissionais com reconhecimento no mercado e a melhoria do ensino deve ser de interesse de todos.

A formação universitária é construída através da ampliação do arcabouço teórico/conceitual do aluno e da experiência paulatina da prática profissional, com o intuito de possibilitar momentos reflexivos e uma práxis que conduzam o graduando à aproximação de uma identidade laboral. Estágios e atividades extracurriculares teórico-práticas são propostas no decorrer dos cursos superiores como dispositivos pedagógicos que diminuem o hiato muitas vezes denunciado pelos discentes entre o ‘mundo real’ e os conhecimentos adquiridos nas universidades. Atividades de extensão universitária se alinham neste intuito ampliando a formação para além da profissionalização. (BERTI e ZILIOTO, sem data, p. 211)

Um dos critérios mais importantes dentro de uma Empresa Júnior é seu caráter de compartilhamento de conhecimento por parte de todos os membros atuais, e até mesmo os membros que já saíram da EJ. Para tal, uma grade busca dos empresários juniores e tentar simplificar essa forma de transmitir conhecimento. Procurar estabelecer uma linguagem simples, criando uma estrutura de compartilhamento, e que seja acessível aos próximos membros. Fleury e Júnior (2002) estabelecem alguns critérios básicos para que a transmissão de conhecimento agregue efetivamente valor a empresa. Um dele é a Transferibilidade – a transferência de conhecimento não só de empresa para empresa, mas entre seus membros; capacidade de agregação – a capacidade de complementar o conhecimento recebido, mais o seu conhecimento próprio. Os conhecimentos adquiridos e aperfeiçoados com a prática no dia-a-dia, faz com que os colaboradores das empresas obtenham mais dinâmica para as demandas do mercado de trabalho. Basicamente, ao analisar como é organizado o conhecimento dentro de uma instituição, são definidos três momentos: Aquisição e desenvolvimento do conhecimento (desenvolvimento de competências), disseminação do conhecimento (através de treinamentos e rotatividade de membros – pratica comum em empresas juniores) e construção da memória (fazendo com que haja uma armazenagem de tudo que foi compreendido, podendo assim ser recuperadas posteriormente, facilitando o trabalho de futuros membros).

### 6.3. HABILIDADES DESENVOLVIDAS

Durante a vivência do estudante em uma empresa júnior, ele tem a capacidade de desenvolver diversos aspectos, capacidades e habilidades. Em um sentido mais restrito, é dizer que é o ambiente onde o estudante coloca em prática aquilo que é aprendido em sala de aula. Porém, a forma de se aplicar a teoria na prática é muita mais densa, se pararmos para pensar como é a mecânica de uma empresa júnior. Sendo assim, o aluno encontrará desafios muito maiores. Os membros de uma EJ serão “obrigados” a desenvolver habilidades ao precisar trabalhar em projetos, aplicando criatividade, planejamentos estratégicos, liderando times e grupos, entrando em contato com clientes, fornecedores e outras empresas, ou seja, funções que, a sua maioria, precisarão realizar após saírem da universidade.

Considerando que uma empresa júnior possui as mesmas demandas de uma empresa padrão, mas é gerida por estudantes que não têm a experiência de grandes gestores –

embora suas responsabilidades sejam as mesmas, como, por exemplo, a necessidade que a empresa tenha lucros e também contrate pessoas comprometidas –, os resultados obtidos possuem um significado ainda maior, visto os recursos que contam para dar conta da organização em que se inserem. Algumas limitações residem no tempo disponível dos alunos e mesmo dos docentes para se envolverem com essa prática e no repertório técnico/teórico para atuar no atendimento das demandas dos clientes, dado o nível de aprendizado implicado nessa atividade. (BERTI e ZILIOTO, sem data, p. 213)

Sendo assim, por base nessa afirmação, podemos considerar que a vivência de um estudante em uma empresa júnior é uma forte qualificação profissional que é apreciada pelas empresas, pois modifica a lógica antiga e arcaica de formação dos universitários, onde a empresa recebe o jovem com noções das tarefas a serem realizadas e molda na empresa, para um novo tipo de universitário, já pró-ativo, com noções de planejamento e estratégias e criação.

Apontando para outra ótica possível, a organização pode ser tomada exatamente por seu potencial de resistência, ou seja, pela condição de preservar – em que pesem as regras do mercado – a instituição com o que há de mais profícuo na imbricação educação trabalho. Invertendo a lógica utilitarista e a premissa do resultado, cabe valorar a empresa júnior como processo, como passagem, como transformação do lugar de estudante para profissional. Espaço mediado por aproximações acompanhadas – supervisão de professores – por tempos diferentes daqueles instituídos no ambiente estritamente empresarial, com articulações relevantes com o ensino e a pesquisa e, sobretudo, com a importância de um saber pelo qual o aluno se responsabiliza mediante sua inserção. (BERTI e ZILIOTO, sem data, p. 214)

Em uma pesquisa aplicada durante o XI ENEJ – Encontro Nacional de Empresas Juniores, OLIVEIRA (p. 16) questionou aos empresários juniores quais os aspectos em que a experiência dentro de uma empresa júnior pode aprimorar o seu perfil profissional.

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>%</b>
1	Trabalho em equipe	81,09
2	Espírito empreendedor	73,63
3	Iniciativa	68,66
4	Resolução de problemas	48,26
5	Elaboração de projetos	47,26
6	Visão de futuro	46,30
7	Comunicação	44,78
8	Organização	42,29
9	Visão crítica	38,31
10	Cumprir prazos	29,85
11	Buscar metas	27,36

(Figura 7 - Pesquisa: influência das atividades da empresa júnior na qualificação profissional, 2003, p. 16)

#### 6.4. DESENVOLVIMENTO TÉCNICO

A partir de toda a base teórica, os estudantes podem desenvolver sua aprendizagem prática. Junto com seus clientes, os membros da EJ desenvolvem projetos nas áreas de Comunicação (por exemplo: análise e desenvolvimento de projetos culturais, desenvolvimento de papelaria para empresas, planejamento e produção executiva de eventos, etc.).

#### 6.5. APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

No Brasil, o uso do “conhecimento” vem ganhando maior importância, desde o crescimento empresarial. As mudanças nas relações pessoais e geográficas modificaram os parâmetros e os tipos de relacionamento. Empresas estão percebendo que estratégias comerciais são de fundamental valor, caso desejem destaque na competitividade acirrada que se encontra o mercado, independentemente do setor. Com o entendimento dessas claras mudanças do mercado, uma organização poderá estruturar medidas hábeis para o seu crescimento.

Buscando corroborar as afirmações acima sobre a magnitude do desafio brasileiro, várias evidências encontradas em diversos estudos e bases de dados mostram que a



relativamente recente abertura econômica vem impondo importantes desafios às empresas brasileiras e aumentando a necessidade do investimento em tecnologia, em educação e da gestão do conhecimento, de maneira geral. (TERRA, sem data, p. 1)

A mudança de postura das organizações brasileiras foi derivada do fato de começarem a dar mais valor aos seus parceiros e clientes. Um cenário político de reestruturação, nova gestão social e reestruturação dos países.

A gestão do conhecimento aparece nesse cenário e sua proposta de identificação, maximização, codificação e compartilhamento de conhecimentos estrategicamente relevantes acaba por criar uma disposição favorável para o aprendizado constante e a valorização do capital intelectual nas organizações. Afinal, uma empresa que investe em Gestão do Conhecimento acaba por assegurar que canais para a inovação e comunicação estejam sendo criados no dia-a-dia, e com isso, abrindo caminhos para que a empresa estruture seu diferencial competitivo. (SOUZA, 2006, p. 9)

As empresas perceberam que o tempo de réplica da relação produto-cliente estava significativamente menor, necessitando assim, de uma resposta mais veloz.

A partir da década de 1990, principalmente, com a abertura do mercado brasileiro aos demais países, as empresas passaram a considerar o cliente como o principal objetivo de seu processo produtivo e não mais o produto resultado deste. Este fato evidenciou a importância de prestar atenção sobre as ações tomadas por seus concorrentes, definir estratégias de atuação, criar redes de distribuição e estudar os ciclos de vida de produtos e serviços. (JÚNIOR, 2004, p. 21)

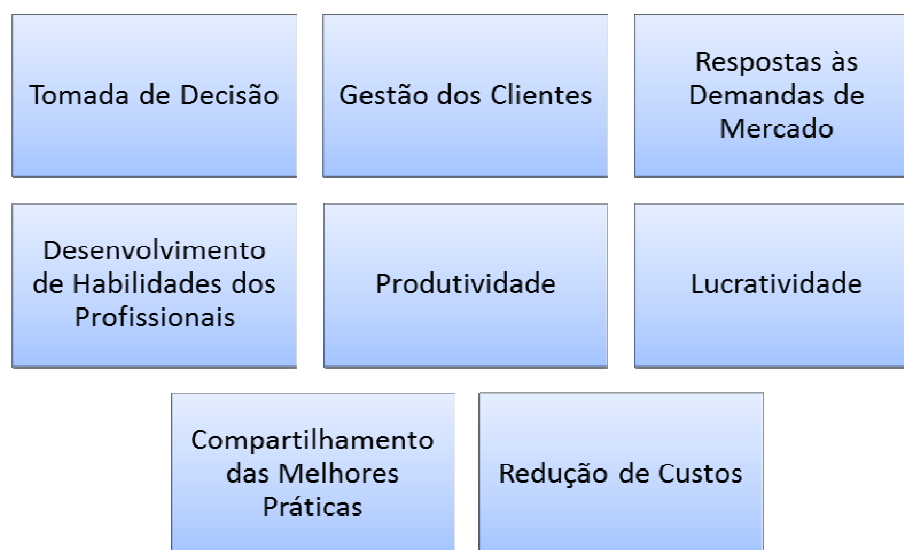
Hoje em dia, o capital de valor de uma empresa, deixou de ser meramente por razão do bem/produto que produz. Hoje em dia, o investimento em gestão do conhecimento não é apenas desejável, como também indispensável, porque faz com que o patrimônio intangível de uma empresa seja superado. Somado a isso está todo o capital tecnológico que a empresa possui. Exemplo disso são empresas como a Apple e Google, que tem seu valor muito maior se contado apenas seus patrimônios materiais. O valor da marca, juntamente com sua tecnologia, criatividade, talento dos funcionários, imagem, ou seja, o capital intelectual da empresa, fazem com que seu valor de mercado esteja acima do valor patrimonial.

Isto ocorre devido ao fato de o valor de produtos e serviços dependerem cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados. Estes fatores, por serem intangíveis, são de difícil gerenciamento. Por tal motivo, a empresa que souber tratá-los de forma eficiente, estará em posição de destaque no seu mercado de atuação. (JÚNIOR, 2004, p. 22)

Sendo assim, atualmente a capacidade de uma boa gestão empresarial do conhecimento é uma das grandes maneiras de auxiliar a organização na produção de planejamentos estratégicos a fim de proporcionar o crescimento de tal.

Segundo Júnior (2004), empresas de consultoria especializada foram contratadas para avaliar em quais pontos uma gestão de conhecimento bem realizada traz benefícios para uma empresa.

Foram definidos os seguintes pontos:



Todos esses pontos são usuais no desenvolvimento dos membros de empresas juniores, como vimos em tópicos anteriores.

## 6.6. EMPREENDEDORISMO

Um dos pilares dos motivos da criação do Movimento Empresa Júnior, é a capacidade que tem de desenvolver a competência do empreendedorismo no jovem. Hoje em dia, o empreendedorismo não é visto apenas como uma vertente de inovação, mas também como uma forma de otimização da produção industrial, com a capacidade de mais pessoas desenvolverem novos projetos que melhorem e tornem mais baratos processos antigos. De acordo com o SEBRAE, 99% das empresas existentes no Brasil atualmente, são micro ou pequenas, ou seja, uma maioria esmagadora. O empreendedor é aquela pessoa que tem ideias

e pretende colocá-las em prática. Ideias estas que, em sua maioria, ainda não estejam no mercado e que tornem produtos renovados e com grande competitividade.

Ser empreendedor é aliar imaginação à capacidade de dar concretude dos sonhos. Portanto, empreendedor é aquele que cria, transforma, inclusive os hábitos da vida em sociedade. O empreendedor criativo é aquele que corre risco, que busca o desconhecido, que dá significado a outras coisas. E para o exercício da criatividade é importante a presença da liderança. O agente de criação trabalha com modelo mental voltado a contínua aprendizagem em relação ao seu meio, aprende com os erros próprios e dos outros, aprende com os acertos, busca enxergar o mundo e as coisas com olhos de menino e com olhos de adulto, exercita a capacidade de ouvir e enfrenta o risco (GOLEMAN, 1992).

Estamos na era do empreendedorismo, o apoio a ideias que podem ser desenvolvidas está crescendo, como, por exemplo, o financiamento do governo a empresas Startups – empresas recém-criadas ou embrionárias, que contam com projetos inovadores para desenvolver. A cada dia, um número grande de empresas surge, e junto disso, existem muitos modelos de financiamento surgindo também. Seja por financiador físico, seja jurídico, aquele que “adota” um projeto que considera um futuro sucesso. Também existe o financiamento coletivo, como o Crowdfunding, onde pessoas físicas, que tenha interesse em certo projeto, podem ajudar a financiar a iniciativa.

É impossível, por exemplo, separar o empreendedorismo e o empreendedor da ciência e do cientista. Imagine, qual o caminho que o mundo teria se através da pesquisa e do desenvolvimento de produtos e processos, empreendedores não tivessem desenvolvido a lâmpada elétrica, a impressão com tipos moveis, o telefone, a televisão, o rádio, o computador de mesa, a caneta, o papel, o automóvel, o avião, o óculos, o transistor, dentre as milhares de facilidades da vida moderna. O que caracteriza, portanto, o empreendedorismo e o empreendedor, é a capacidade de criar e transformar o fruto da sua criação em um bem ou um serviço de consumo incorporado ao modo de vida das pessoas. (CESCONETTO, NUNES e NETTO, 2012, p. 124)

Segundo Schumpeter (1942), o empreendedor é aquele que é dinâmico, versátil e que possui competências para vender, captar e gerir recursos, além de planejar a produção. Essas são características inerentes a qualquer empresário. Ele tem a característica de produzir ou identificar oportunidades, buscando recursos para torná-la um grande negócio.

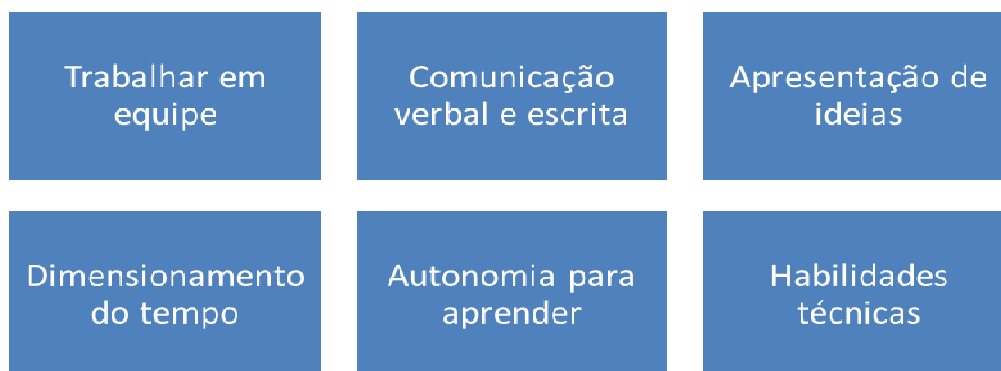
Segundo Cesconetto, Nunes e Neto (2012), as características de um empreendedor não necessariamente são de nascença. Tais características são desenvolvidas no meio em que o indivíduo convive.

Acredita-se que o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive – época e lugar. O perfil empreendedor (fatores do comportamento e atitudes que

contribuem para o sucesso) pode variar dependendo da região – de lugar para lugar. Políticas governamentais de incentivo, legislação restrita, cultura da população e a própria situação econômica do país são fatores que, dependendo do contexto, contribuem, ou atrapalham, a formação de um empreendedor. (CESCONETTO, NUNES e NETTO, 2012, p. 126)

Sendo assim, um estudante membro de uma EJ, que tenha todo o seu trabalho desenvolvido em busca de inovação e planejamento de baixo custo, estaria automaticamente no meio de um aprendizado empreendedor.

Segundo Cesconetto, Nunes e Neto (2012), ao contratar um novo colaborador, a empresa leva em conta algumas características que são exigência do mercado:



Características estas que são desenvolvidas em empresas juniores:

Os estudantes que se inserem em empresa júnior levam uma grande bagagem de experiências ao término da sua graduação, pois têm a possibilidade de participar de decisões como líderes de uma empresa, desenvolvem habilidades gerenciais, oratória, criatividade, liderança e o respeito à liderança, pró-atividade, capacidade de trabalhar em grupo e de negociar com clientes e fornecedores, sendo uma experiência que antecipa funções profissionais que se estabelecem no mercado de trabalho e nas organizações (OLIVEIRA et al, 2009). É importante considerar que muitos alunos trabalham em corporações como funcionários, estudam e ainda estão envolvidos em projetos da empresa júnior, o que lhes exige uma postura de dinamismo e responsabilidade importante. O discente também desenvolve o empreendedorismo, pois precisa vivenciar o mercado de trabalho e efetuar projetos, possivelmente transformando-se em um profissional mais qualificado para enfrentar os desafios do cotidiano. (BERTI e ZILIO, sem data, p. 213)

Na formação de empreendedores e gerentes, existem diferenças. O primeiro tem desenvolvida a capacidade de colocar projetos e boas ideias em prática, e o segundo tem desenvolvida a sua capacidade analítica.

CONVENCIONAL	EMPREENDEDOR
Ênfase no conteúdo, que é visto como meta	Ênfase no processo; aprender a aprender
Conduzido e dominado pelo instrutor	Apropriação do aprendizado pelo participante
O instrutor repassa o conhecimento	O instrutor como facilitador e educando; participantes geram conhecimento
Aquisição de informações "corretas" de uma vez por todas	O que sabe pode mudar
Currículo e sessões fortemente programados	Sessões flexíveis e voltadas a necessidades
Objetivos do ensino impostos	Objetivos do aprendizado negociados
Prioridade para o desempenho	Prioridade para a autoimagem geradora do desempenho
Rejeição ao desenvolvimento de conjecturas e pensamentos divergentes	Conjecturas e pensamentos divergente vistos como parte do processo criativo
Ênfase no pensamento analítico e linear; parte esquerda do cérebro	Envolvimento de todo o cérebro; aumento da racionalidade do cérebro esquerdo através de estratégias holísticas, não-linear, intuitivas; ênfase na confluência e fusão dos dois processos
Conhecimento teórico abstrato	Conhecimento teórico amplamente complementado por experimentos na sala de aula e fora dela
Resistência à influência da comunidade	Encorajamento à influencia da comunidade
Ênfase no mundo exterior; experiência interior considerada imprópria ao ambiente escolar	Experiência interior é contexto para o aprendizado; sentimentos incorporados à ação
Educação encarada como necessidade social durante certo período de tempo, para firmar habilidades mínimas para um determinado papel	Educação vista como processo que dura toda a vida, relacionado apenas tangencialmente com a escola
Erros não aceitos	Erros como fonte de conhecimento
O conhecimento é o elo entre aluno e professor, alunos é de fundamental importância	Relacionamento humano entre professores e a alunos é de fundamental importância

Figura 8: Ensino tradicional e aprendizado de empreendedorismo (DOLABELA, 1999, p. 116)

Segundo Dolabela (1999) é importante que o embrião do empreendedorismo seja desenvolvido desde o ensino básico, até o ensino superior.

Ainda que a universidade seja um ponto de partida, visto que ela é uma fonte formadora de opinião e multiplicadora do saber, é necessário disseminar a cultura empreendedora desde o primeiro degrau do sistema educacional, pois só assim a sociedade estará envolvida por uma cultura que sinalize positivamente os valores empreendedores que priorizam a geração e distribuição de riquezas, ética, inovação e cidadania (DOLABELA, 1999; IEL,2000).

Sendo assim, segundo Moretto Neto:

Diante deste contexto, as empresas juniores, as quais proporcionam ao acadêmico a oportunidade de aliar a teoria aprendida em sala de aula com a prática do mundo empresarial, podem ser caracterizadas como um ambiente de aprendizado do empreendedorismo no ensino superior. (NETO, 2004, p. 129)

## 7. A PRODUTORA JÚNIOR

### 7.1. O COMEÇO

A Produtora Júnior foi criada por um motivo: aplicar de forma prática aquilo que era aprendido em sua maioria em teoria, na universidade. A necessidade de produzir de forma real tudo que era captado em conceito foi o pontapé inicial para que os alunos se organizassem. Era o ano de 2000, quando alguns alunos do curso de Produção em Comunicação e Cultura, começaram a discutir a grade curricular, que por ser muito nova, ainda existia a necessidade de sua complementação. Com o passar do tempo, essas discussões também passaram a ter a participação dos alunos do curso de Jornalismo. A base dessas discussões era como complementar a teoria-prática dentro da Faculdade de Comunicação. Os alunos colocaram em pauta a vontade que possuíam de desenvolver habilidades que não eram passadas em sala de aula.

Como não havia oportunidades para a prática de Produção Cultural dentro da Faculdade, esse tipo de organização se encaixou nas necessidades daquele momento. O curso de Jornalismo, por outro lado, já possuía atividades que iam além da teoria, como o Jornal Laboratório, o que incomodava ainda mais os estudantes de Produção Cultural. Para conseguir esse espaço destinado à prática, o objetivo de muitos alunos era aproximar o curso de Produção Cultural e seus estudantes da cultura baiana, dos professores desse campos e dos cursos da UFBA relacionados à cultura, como Teatro, Dança, Música e Belas Artes. (LIVRO 10, 2011, p. 21)

Essa vontade encaixava-se perfeitamente com o propósito de uma empresa júnior. Uma das formas indicadas foi a criação de um núcleo de produção de conteúdo, dentro da faculdade, onde os alunos teriam a oportunidade de pôr em prática toda a parte teórica aprendida em sala de aula. Com a definição já feita, as reuniões seguintes consistiram em melhor formatar a criação da empresa, analisar o que deveria ser feito e traçar planos estratégicos para obter a documentação e afins. O escopo da (futura) Produtora Júnior e do Regimento Interno também eram definidos nessas reuniões. Além da marcação de reuniões para traçar alianças importantes com outras instâncias e com a própria faculdade.

Com a estruturação do grupo, era necessário buscar formas e características de mostrar seu crescimento e força, além de desenvolver sua imagem perante o público. Sendo assim, ainda

com a ligação direta com o curso de Produção Cultural, o grupo definiu seu nome como PCC – Produção em Comunicação e Cultura.

Um vez definida a estrutura inicial, foi feita a busca por membros. A tática mais favorável, no momento, foi a comunicação de sala em sala, face-a-face, com os alunos. Porém, nem todos os então membros poderiam se responsabilizar pelas demandas que a criação de uma empresa júnior precisava. Houve desistências e a tática de atrair novos membros pessoalmente já não dava tão certo.

Era necessário o apoio de pessoas que já conheciam a articulação para a formação de uma empresa, pois os membros iniciais da Produtora Júnior, apesar da vontade, desconheciam informações sobre a criação e manutenção de uma empresa júnior. Sendo assim, foi iniciado um contato para a realização de benchmarkings com a Empresa Júnior de Administração da UFBA - Empresa Jr, uma das primeiras a ser formada no Brasil e com posição de destaque entre as EJs nacionais.

Um dos pilares do Movimento Empresa Júnior, é o compartilhamento de informações entre membros e empresas, para o desenvolvimento e crescimento do MEJ. O contato e auxílio da Empresa Júnior, que disponibilizou material informativo sobre a estruturação e organização de uma empresa, foi de total valia para a futura Produtora Júnior.

A participação da Empresa JR. ADM UFBA foi de essencial importância quando disponibilizou materiais impressos sobre a estrutura e organização de uma empresa. Os estudantes de comunicação tiveram acesso a essas informações de como é o processo de fundação de uma empresa, e sua subdivisão em setores, os cargos a serem ocupados, documentações como regimento e estatuto, processo de seleção de membros e escolha dos líderes. Mesmo com a existência de empresas juniores mais antigas no mercado, ainda não havia uma organização que desse a oportunidade de um contato mais direto entre elas e permitisse seu crescimento em conjunto. (LIVRO 10, 2011, p. 23)

## 7.2. IMPASSE NA ESTRUTURAÇÃO

A PJr foi criada inicialmente para suprir as necessidades dos estudantes de Produção Cultural (como ficou conhecido o curso de Produção em Comunicação e Cultura).

Na própria Facom já existiam outros núcleos onde eram desenvolvidas atividades extracurriculares, como o Centro Acadêmico (C.A.) e o Programa de Educação Tutorial (Petcom), espaço com o objetivo de unificar ensino, pesquisa e extensão para aperfeiçoar a formação acadêmica dos estudantes de graduação, mas nenhum deles atendia aos estudantes de Produção Cultural. (LIVRO 10, 2011, p. 21)

Porém existia o curso de Jornalismo, já tradicional da Faculdade, que também sentia a mesma necessidade. Então houve um impasse: como agregar os estudantes de Jornalismo? Seria melhor a criação de outra Empresa Júnior?

Ao final, a decisão tomada foi de ampliar a Produtora Júnior, para a entrada dos estudantes de Jornalismo, que tem a Assessoria de Comunicação como porta de entrada.

### 7.3. O MARCO DO PRIMEIRO SERVIÇO

O primeiro serviço realizado pelo então PCC, foi o desenvolvimento de peças gráficas e a divulgação de uma “Oficina de Roteiro”, no ano de 2001. Segundo o Livro 10 (2011), havia mais vontade dos membros em realizar trabalhos do que a capacidade para realizá-lo. Sendo assim, não havia estratégia e nem conhecimento para desenvolvê-lo da forma mais correta. Os membros, então, foram em busca de informações com outras empresas juniores e produtores culturais que estavam no mercado.

### 7.4. RECONHECIMENTO

No mesmo ano de 2001, os membros não mediram esforços para que a empresa pudesse ser reconhecida oficialmente perante a Faculdade de Comunicação. Foi montada uma proposta e marcada reuniões para entrar em contato com a diretoria e colegiado, a fim de entregar, e posteriormente cobrar, o processo de reconhecimento com mais rapidez.

Desde o início do processo de desenvolvimento e implantação da EJ os professores e a direção da Facom foram consultados, embora com o passar do tempo esses encontros fossem ficando mais decisivos e direcionados para a formação da empresa. Por outro lado, antes que qualquer decisão sobre a criação da empresa pudesse ser tomada por parte da faculdade, era necessário que o estatuto, o regimento e o próprio projeto estivessem prontos. Tais documentos que regem a conduta da empresa e de seus membros foram apresentados para que então fosse apresentada a proposta de empresa júnior à Faculdade. Em outubro de 2001 foi



aceita a proposta, garantindo uma sala nas dependências da Facom e, enfim, oficialmente surgiu a empresa júnior de comunicação da UFBA, a Produtora Júnior. Além da sala 40 foram cedidos alguns equipamentos, para que os alunos começassem a trabalhar e a encarar o novo desafio que começava para eles. (LIVRO 10, 2011, p. 28)

## 7.5. A CRIAÇÃO DE UMA MARCA

Até então, a empresa continuava com o nome de PCC. Porém, os membros buscavam um nome que significasse um espaço voltado para o desenvolvimento da prática. Foi assim que o nome “Produtora” foi designado e sua logo foi criada.

A marca é muito representativa do momento em que foi criada e do por que foi criada. Em meio a tudo o que a faculdade oferecia, os membros fundadores conseguiram enxergar o que faltava, viram o que não existia e empreenderam na criação de algo que não somente preenchesse esse vazio, mas que também causasse impacto ao seu redor. (LIVRO 10, 2011, p. 29)

Apesar de a empresa estar encaminhando, havia dificuldades para se enfrentar. Um dos mais importantes era a falta de capital para a realização dos serviços e funções básicas da rotina.

Foi montada uma estrutura de diretorias, que se dividiam em semanas de trabalho. Todavia, como o número de membros era pequeno, eles acabavam circulando entre as diretorias e os grupos de trabalho dos serviços, caso houvesse necessidade. Com o passar do tempo e com o acúmulo de experiências e conhecimento, os membros souberam como estruturar a empresa da melhor maneira.

Em 2002, uma nova reformulação passou a incluir o cargo de Conselho Administrativo, que é formado por ex-lideranças, prestando auxílio e consultas na realização de ações estratégicas para a empresa. Já em 2003, percebendo a falta de capacidade de alguns membros para assumirem cargos, foi criado o cargo de “Trainee”. Os Trainees são membros com menos responsabilidades que as lideranças, tendo o objetivo maior de aprender sobre o funcionamento da Produtora Júnior. No mesmo ano um passo grande foi dado: realização do Planejamento Estratégico da PJr e sua primeira identidade organizacional.

Em 2007 os Núcleos Produtivos entraram no lugar das Equipes de Projetos, fazendo com que os membros se focassem mais estando em apenas um projeto, otimizando o seu aprendizado. Sendo assim, nasceram os três Núcleos Produtivos:

- Núcleo de Assessoria de Comunicação
- Núcleo de Criação Gráfica
- Núcleo de Produção Cultural

Cada Núcleo possuía um Gerenciador, cargo de liderança. E os membros, que tinham participação em núcleos e diretorias de acordo com as demandas, passaram a fixar-se em apenas um núcleo e uma diretoria.

2011 foi um ano de grandes mudanças na Produtora. Foram definidas novas diretrizes, Núcleos mudaram de nomes, visando melhorar a estrutura organizacional, a identidade, com missão e visão, foram renovadas. A empresa também conta com um Programa de Capacitação e Programa de Parceria, além de um Banco de Estrelas, com políticas de incentivo de trabalho, e Avaliação de Desempenho 360°, que buscam uma melhora no desempenho dos membros dentro da EJ.

A acumulação de experiências e conhecimentos colaborou para o crescimento da Produtora Júnior. Se antes havia pouca noção sobre a gestão de uma empresa júnior, o empenho dos então membros em dar início e continuidade à empresa é de valor imensurável para as gerações posteriores de membros da PJr. Encontrar a alternativa para os problemas na estrutura de ensino no curso de Produção Cultural, e mais do que isso, ter a iniciativa de colocar em prática essa solução em benefício de tantas pessoas, mas que compreende tantos desafios deu a oportunidade de uma formação mais próxima do mercado de trabalho ainda na faculdade. (LIVRO 10, 2011, p. 31)

Atualmente, ela é dividida da seguinte maneira:



Três núcleos produtivos, responsáveis pelos serviços e projetos da empresa.



Além disso, é formada também por membros do Conselho Administrativo e Fiscal, que tem como papel auxiliar a gestão vigente no alcance de seus objetivos.

## 7.6. CASES DE SUCESSO

### 7.6.1. ARTECOM

ArteCom foi um projeto realizado pela Produtora Júnior pela primeira vez no ano de 2008. A princípio, era uma demanda para realização do Centro Acadêmico da Faculdade de Comunicação. Quando a PJr assumiu, o projeto sofreu reformulações, passando a ter uma

semana de duração e com ações ligadas à arte e cultura. O ArteCom contou com oficinas, mostras artísticas e seminários.

No ano de 2008, em sua sétima edição, o ArteCom contou com o patrocínio do Fundo de Cultura, incentivo de apoio cultural do Governo do Estado da Bahia.



Figura 9: marca ArteCom 2008

#### 7.6.2. FACOMSOM

FacomSom é um projeto interno da PJr. Projeto interno porque ele foi pensado desde o seu escopo, estruturado e realizado, ou seja, todos os seus passos foram realizados pela empresa. Sua primeira edição, em 2005, tinha como objetivo o incentivo do cenário musical, através de apresentações de bandas baianas independentes. Continuou nesse caminho durante as suas próximas edições. Até que em 2010, foram introduzidas outras performances culturais dentro do evento, como apresentações de dança, de teatro, cordel e exposição fotográfica. Essa edição conseguiu reunir, aproximadamente, duas mil pessoas, no espaço externo da Biblioteca Central Reitor Macedo Costa, da UFBA.



Figura 10: marca FacomSom

#### 7.6.3. OFICINA DE PRODUÇÃO CULTURAL

A Oficina de Produção Cultural é mais um projeto interno da Produtora Júnior. Ela tem como objetivo a realização de oficinas que tem a duração de três ou quatro dias, dividida em

elementos teóricos e práticos. As oficinas são temáticas em cada edição, tendo passado temas como música, teatro, moda e fotografia.



Figura 11: cartaz da V Oficina de Produção Cultural

## 7.7. PREMIAÇÕES

### 7.7.1. Conferência Mundial de Empresas Júniores (JEWIC - Junior Enterprise World Conference)

JEWIC é um evento bienal e considerado o maior evento de Empresas Júniores do mundo. No ano de 2012, quando o evento foi realizado no Brasil, a Produtora Júnior foi consagrada a segunda melhor Empresa Júnior do país, premiação nunca alcançada por EJ nordestina anteriormente, ganhando sete prêmios. Destacam-se os prêmios abaixo:

→ Melhor Empresa Júnior nas categorias “Pessoas, Mercado, Projeto e Estratégia”;

→ “Prêmio Evolução”, por ter sido a empresa de maior crescimento entre os anos de 2010 e 2011;

→ Primeiro lugar no prêmio “Pessoas Excelentes”, da empresa Ambev, com o case “Gestão de Pessoas 360° - Despertando Valores e Desenvolvendo Competências”. Todas as premiações foram concedidas pela Brasil Júnior.

Além de premiações, a Produtora Júnior possui cases aprovados para painéis de diversos encontros de empresas juniores que acontecem pelo país. Como é o caso do case “Comunicação interna: "Six Steps" para envolver seus membros na construção de um planejamento estratégico que gere resultados”, que já foi apresentado no EPEEJ – Encontro Pernambucano de Empresas Juniores e no ESEJ – Encontro Sul Brasileiro de Empresas Juniores, considerado o segundo maior evento do Movimento Empresa Júnior mundial.

#### 7.8. DIFICULDADES

Apesar do ambiente propício ao aprendizado e todos os seus objetivos voltados para isso, a Produtora Júnior, como boa parte das empresas juniores, passam por dificuldades. Durante o XI ENEJ – Encontro Nacional de Empresas Juniores, considerado maior evento de EJs no Brasil, e realizado pela Brasil Júnior, OLIVEIRA (p. 14) formulou um questionário, onde os empresários juniores puderam destacar quais as maiores dificuldades enfrentadas.

CASSIFICAÇÃO	TIPO DE PROBLEMA	FRQ.	%
1º	Falta de apoio (da instituição, dos professores, e dos alunos, dos membros da empresa júnior)	82*	25,15
2º	Falta de recursos (de forma geral)	26	8,00
3º	Rotatividade dos membros da empresa júnior	21	6,00
4º	Falta de motivação dos membros da empresa júnior	18	5,52
4º	Falta de tempo dos membros da empresa júnior	18	5,52
5º	Falta de comprometimento	17	5,21
5º	Falta de comunicação	17	5,21
6º	Falta de dinheiro e financiamento	15	5,00
7º	Falta de estrutura	14	4,29
8º	Falta de conhecimento	12	3,70
8º	Falta experiência	12	3,70
9º	Falta de credibilidade, principalmente do mercado por ser alunos, e não ter "experiência"	11	3,40
10º	Mercado	8	2,45

(Figura 12 - Pesquisa: Principais problemas enfrentados pelas empresas juniores, 2003, p. 14)

Um dos problemas que podemos destacar no caso da Produtora Júnior é a rotatividade dos membros. A duração da gestão na PJr dura normalmente um ano para diretoria (e conselheiros) e seis meses, para gerenciadores. É um curto espaço de tempo, levando-se em consideração a gestão em empresas de pequeno e micro porte, que são as principais concorrentes de empresas juniores no mercado. Porém, essa curta duração na gestão serve para oferecer mais oportunidades de outros membros passarem pela mesma experiência de liderança.

Essa rotatividade de lideranças pode oferecer abertura para problemas na gestão do conhecimento dentro da empresa, além de problemas no fortalecimento da cultura organizacional. Outro problema que podemos destacar é a falta de conhecimento dos membros para a realização dos projetos, pois trabalhamos com a hipótese de ter havido dificuldades em sua aprendizagem prática em experiências (ou não experiências) anteriores.

#### 7.8.1. COMO SOLUCIONAR

Pensando nisso, a Produtora Júnior resolveu investir em programas internos, que melhorasse a experiência e a gestão de conhecimento, e os resultados foram satisfatórios. Esse programa chama-se Gestão de Pessoas 360° - Despertando Valores e Desenvolvendo Competências (programa este que foi premiado pela Ambev, como citado anteriormente). Entre os anos de 2007 e 2010, a média de desistência de membros durante o Ciclo Trainee, era de 35%, já em 2011, não houve nenhum abandono de membros durante o Ciclo. Também houve o aumento de 800% no número de retenção dos gerentes da EJ.

Para a melhora da capacitação, o que leva a uma melhora na gestão das atuais e futuras lideranças, a Produtora Júnior investiu em momentos de capacitação. Em 2011 foram realizadas setenta e cinco capacitações dos membros, o que significa em torno de quatorze mil horas/membro, cerca de oito capacitações por semana, durante um período de nove meses.

Essa capacitação resultou em um melhor preparo e confiança de membros para uma futura liderança. Durante o ano de 2011, dos 21 gerentes da empresa, 19 (cerca de 90%) se sentiram aptos para ocupar um cargo de liderança, perpetuando processos e fazendo fluir a cultura organizacional da Produtora.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através de análises e pesquisas usadas para a produção desse trabalho, vimos a importância de características empreendedoras e ferramentas administrativas na formação de um produtor cultural. O uso de ferramentas para a melhoria da gestão, seja de grupos, departamentos em empresas privadas ou secretarias públicas, é importante para o planejamento estratégico, estruturação e mensuração de suas atividades. Esse processo culmina para a melhoria da profissionalização da categoria, que ainda está engatinhando, ou seja, é muitas vezes desconhecida pela sociedade. Para alguns, o uso dessas ferramentas pode resultar no bloqueio da capacidade criativa do artista. Mas a finalidade dela é exatamente ao contrário, ao colocar um profissional qualificado e especializado na gestão, deixando o artista com liberdade e preocupação apenas com a criação artística. Vimos como começou o Movimento Empresa Júnior no Brasil e no mundo, quais suas características e finalidades. Como é estruturada uma empresa júnior, em particular a Produtora Júnior, empresa júnior da Faculdade de Comunicação da UFBA. Empresa esta que demonstrou sua importância para a faculdade, através da experiência e capacitação que tenta passar (tenta, pois existem problemas, que a própria EJ tenta estancar).



Através do uso de uma pesquisa feita por um aluno egresso da Faculdade de Comunicação, trabalhamos com a hipótese de insatisfação dos alunos de Produção em Comunicação e Cultura com a grade curricular prática. Essa insatisfação, por sinal, que deu abertura para a criação da Produtora Júnior, no início apenas um núcleo que chamava-se PCC – Produção em Comunicação e Cultura.

Sendo assim, podemos encaixar peças e demonstrar a possibilidade de auxílio que a Produtora Júnior tenta proporcionar, não só aos estudantes de Produção Cultural, mas também aos alunos de Jornalismo. Com cada experiência vivida na empresa, com cada dificuldade, os membros estão produzindo formas de melhorar gestão do conhecimento, fazendo com que mais alunos possam passar pela mesma experiência, que julgam enriquecedoras.

## 9. REFERÊNCIAS

AVELAR, Rômulo. **O Averso da Cena: Notas sobre Produção e Gestão Cultural**. Belo Horizonte: Duo Editorial. 2008.

BERTI, Ariete Regina; ZILIO, Denise Macedo. **A aprendizagem do aluno inserido na empresa júnior**. Sem data. Disponível em: <<http://revistas2.uepg.br/index.php/conexao/article/viewFile/4554/3096>>. Acesso em: 24 de julho de 2013.

BONFIGLIO, Regiane. **A IMPORTÂNCIA DA EMPRESA JÚNIOR NA FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DE GEOGRAFIA**. 2006. Disponível em: <[http://www.geo.uel.br/arquivos/regiane\\_bonfiglio.pdf](http://www.geo.uel.br/arquivos/regiane_bonfiglio.pdf)>. Acesso em: 9 de de junho de 2013.

CALAZANS, Danilo; CUNHA, Filipe Apolo Gomes. **Guia de Empresas Juniores**. 2011. Disponível em: <[http://www.cdmb.furg.br/upload/file/LIVRO\\_GRAFICA\\_esp%C3%A7o%201,15\\_copia.pdf](http://www.cdmb.furg.br/upload/file/LIVRO_GRAFICA_esp%C3%A7o%201,15_copia.pdf)>. Acesso em: 22 de julho de 2013.

CÂMARA, Luciana da Silva. **Conhecimento + Prática: e a Produtora Júnior com isto?** 2005. 25f. Memória do produto técnico-artístico (Bacharelado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

CARVALHO, Anna Cristina Barbosa Dias de. **DESENVOLVENDO HABILIDADES E COMPETÊNCIAS ATRAVÉS DA EMPRESA JÚNIOR.** 2005. Disponível em: <<http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2005/artigos/CE-9-31073581349-1118440147128.pdf>>. Acesso em: 26 de julho de 2013.

CARVALHO, Lúcia Maria Gadelha de. **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO:** Caderno Pedagógico para o curso Técnico em Administração. 2008. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/274-2.pdf>>. Acesso em: 22 de julho de 2013.

CESCONETTO, Simone Machado Moretto; NETO, Luís Moretto; NUNES, Thiago Soares. **As empresas juniores no desenvolvimento de competências gerenciais.** 2012. Disponível em: <<http://revistas2.uepg.br/index.php/conexao/article/viewFile/4554/3096>>. Acesso em 23 de julho de 2013.

COELHO, Teixeira. **Dicionário Crítico de Política Cultural.** São Paulo: Fapesp. 1999.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. **Relatório Censo Identidade 2008.** Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/arquivos/files/Censo%20e%20Identidade%20200821.pdf>>. Acesso em 10 de julho de 2013.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS JUNIORES - BRASIL JÚNIOR. **Conceito Nacional de Empresa Júnior.** Disponível em: <http://www.brasiljunior.org.br/conceitos.php>. Acesso em: 10 de julho de 2013.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS JUNIORES - BRASIL JÚNIOR. **DNA Júnior.** Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/arquivos/files/DNA%20Junior%20EJ18.pdf>>. Acesso em: 11 de julho de 2013.

COSTA, Alessandra Mello da; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; VIANA, Mila Desouza de Aquino. **EMPREGABILIDADE E INSERÇÃO PROFISSIONAL: EXPECTATIVAS E VALORES DOS PARTICIPANTES DE EMPRESAS JUNIORES.** 2012. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/106/94>>. Acesso em: 24 de julho de 2013.

COSTA, Leonardo Figueiredo. **Uma reflexão sobre as políticas públicas e a questão da formação na área cultural.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA. 04, 2008, Salvador.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. 5. ed. São Paulo: Cultura editores associados, 1999b.

ENCONTRO NACIONAL DE EMPRESAS JUNIORES (ENEJ), 17., 2009, Belo Horizonte. **Palestra Magna de Encerramento**. Hotel Tauá.

FLEURY, Maria Tereza Leme; JUNIOR, Moacir de Miranda Oliveira. **AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO**. São Paulo: Gente, 2002.

FRITZEN, Fabiano M. GESTÃO – Revista Científica de Administração e Sistema de Informação: **DA SALA DE AULA AO MERCADO DE TRABALHO: O PAPEL PEDAGÓGICO DAS EMPRESAS JUNIORES**. 2006. P. 35-50. Disponível em: <<http://www.uniexp.edu.br/upload/noticiasarquivos/1203345153.PDF#page=35>>. Acesso em: 27 de julho de 2013.

GOLEMAN, D. **El Espíritu Creativo**: la revolución de la creatividad y como aplicarla en todas las actividades humanas. Vergara, 1992.

GOVERNO FEDERAL: **Empreendedor**. Sem data. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 02 de agosto de 2013.

JÚNIOR, José Renato Sátiro Santiago. **Gestão do Conhecimento**: A Chave para o Sucesso Empresaria. 2004. Disponível em: <<http://www.novateceditora.com.br/livros/gestaoconhecimento/capitulo8575220578.pdf>>. Acesso em: 23 de julho de 2013.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração - Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003

PRODUTORA JÚNIOR: **Livro 10**. 2011. Disponível em: <[http://issuu.com/dominguezmaria/docs/livro\\_10](http://issuu.com/dominguezmaria/docs/livro_10)>. Acesso em: 15 de maio de 2013.

MATOS, Franco de. **A EMPRESA JÚNIOR NO BRASIL E NO MUNDO**. São Paulo: Martin Claret, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2007.

MELLO, Ugo Barbosa de. **FORMAÇÃO EM PRODUÇÃO CULTURAL – UFBA**: uma análise dos alunos egressos entre 1999-2008. 2009. 95f. Monografia (Bacharelado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia.

MORETTO NETO, L. Apresentação. In: MORETTO NETO, Luis et al. **EMPRESA JÚNIOR: espaço de aprendizagem**. Florianópolis, 2004.

NOVO CÓDIGO CIVIL. 2003. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm)>. Acesso em: 26 de maio de 2013.

NUSSBAUMER, Gisele Marchiori. **O mercado de cultura em tempos (pós) modernos**. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2000.

OLIVEIRA, Edson Marques. **EMPREENDEDORISMO SOCIAL E EMPRESA JÚNIOR NO BRASIL: O emergir de novas estratégias para a formação profissional**. 2004. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/politicas/politicas\\_04.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/politicas/politicas_04.pdf)>. Acesso em: 9 de junho de 2013.

RODRIGUES, Lucas Pereira. **EMPRESA JÚNIOR: DESENVOLVIMENTO DE UMA CARREIRA**. 2011. Disponível em: <<http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/3317/1/20806502.pdf>>. Acesso em: 23 de julho de 2013.

RUBIM, Albino. **Políticas culturais no Brasil: trajetória e contemporaneidade**. Salvador, 2008. (Não publicado).

SANTANA, Cristiane; SANTOS, Érika Fonseca dos. **A participação da empresa júnior na formação dos alunos de Ciências Contábeis**. 2009. Disponível em: <<http://ciencialivre.pro.br/media/6cf99c528ba4b3ecffff825afffd502.pdf>>. Acesso em: 23 de julho de 2013.

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

SOUZA, Daniela Borges Lima de. **Gestão do Conhecimento nas Organizações: desafios e oportunidades**. 2006. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3344023/5-gestao-conhecimento-organizacoes-desafios-oportunidades.pdf>>. Acesso em: 23 de julho de 2013.

TERRA, José Cláudio. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial!**. Sem data. Disponível em: <<http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/OGrandeDesafioEmpresarial!.aspx>>. Acesso em: 24 de julho de 2013.