



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS (CCSAH)
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Marcos Bruno Leite da Silva

Motivação nas empresas juniores: um estudo sobre os fatores motivacionais a partir da
Teoria Bifatorial

MOSSORÓ

2025

Marcos Bruno Leite da Silva

Motivação nas empresas juniores: um estudo sobre os fatores motivacionais a partir da
Teoria Bifatorial

Monografia apresentada à Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como requisito
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Danielle de Araújo Bispo, Prof^a.
Dra.

MOSSORÓ

2025

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S586m Silva, Marcos Bruno Leite da.
Motivação nas empresas juniores: um estudo
sobre os fatores motivacionais a partir da Teoria
Bifatorial / Marcos Bruno Leite da Silva. - 2025.
66 f. : il.

Orientadora: Danielle de Araújo Bispo.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2025.

1. Ficha catalográfica. 2. Trabalho de
conclusão de curso. 3. Metodologia. 4. Normas
técnicas. 5. Análise. I. Bispo, Danielle de
Araújo, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

Marcos Bruno Leite da Silva

**Motivação nas empresas juniores: um estudo sobre os fatores motivacionais a partir da
Teoria Bifatorial**

Monografia apresentada à Universidade
Federal Rural do Semi-Árido como requisito
para obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Defendida em: 30 / 07 / 2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **DANIELLE DE ARAUJO BISPO**
Data: 05/08/2025 19:28:01-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Danielle de Araújo Bispo, Profa. Dra. (UFERSA)
Presidente

Documento assinado digitalmente
 **JULIANA CARVALHO DE SOUSA**
Data: 06/08/2025 15:11:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Juliana Carvalho de Sousa, Prof. Dra. (UFERSA)
Membra Examinadora

Documento assinado digitalmente
 **JUDSON DA CRUZ GURGEL**
Data: 08/08/2025 11:02:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Judson da Cruz Gurgel, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

A jornada da construção deste Trabalho de Conclusão de Curso foi repleta de desafios, aprendizados e superações. Por isso, não poderia deixar de expressar minha profunda gratidão àqueles que estiveram ao meu lado e tornaram possível a realização deste sonho.

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder saúde, sabedoria, resiliência, fé, coragem e persistência ao longo de todo este percurso. Sem Ele, nada disso teria sido possível.

À minha esposa, minha maior incentivadora, que com palavras de apoio, motivação e amor me fortaleceu nos momentos mais difíceis. Foi ela quem me ajudou a manter a fé mesmo quando pensei em desistir. Seu apoio incondicional foi essencial para que eu chegasse até aqui.

Aos meus pais e à minha família, por todo o suporte, amor e ensinamentos que sempre me impulsionaram a seguir em frente. Cada gesto de carinho e compreensão teve um papel importante nessa caminhada.

À minha orientadora, que mesmo com as inúmeras responsabilidades da coordenação do curso, não hesitou em me ajudar sempre que precisei. Agradeço por sua dedicação, paciência e disponibilidade em tirar minhas dúvidas e me orientar quando necessário.

A todos vocês, minha eterna gratidão. Este trabalho é também resultado do apoio, da força que cada um me transmitiu.

Agradeço à Quatro Elementos, empresa júnior do curso de Administração, por ter sido um espaço fundamental para meu desenvolvimento profissional e pessoal. Foi lá que pude identificar minhas qualidades, reconhecer pontos de melhoria e compreender a importância do trabalho em equipe. Tenho muito orgulho de ter feito parte do time e de ter compartilhado tantos bons momentos.

RESUMO

Este trabalho apresenta como temática a motivação e o engajamento de discentes em empresas juniores (EJs), com foco nos cursos de Administração, Contabilidade e Direito do CCSAH/UFERSA. O objetivo geral deste trabalho é compreender os fatores motivacionais para o trabalho em empresas juniores. A pesquisa se justifica pela necessidade de entender as dinâmicas de engajamento em ambientes de trabalho voluntário e não remunerado, como o Movimento Empresa Júnior, e pela oportunidade de oferecer subsídios práticos para a gestão dessas organizações, visando criar ambientes mais estimulantes e sustentáveis. Metodologicamente, o estudo foi conduzido por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo com categorização a posteriori. Como principais conclusões, revelou-se que fatores motivacionais intrínsecos, como realização pessoal, reconhecimento e crescimento, são determinantes para a continuidade dos membros, e que fatores higiênicos, como infraestrutura e ausência de feedbacks, causam insatisfação, mas não superam a força dos elementos motivacionais para garantir a permanência dos estudantes.

Palavras-chave: Motivação; Empresas Juniores; Teoria dos Dois Fatores de Herzberg; Trabalho Voluntário; Movimento Empresa Júnior.

ABSTRACT

This study investigates student motivation and engagement in Junior Enterprises (JEs), specifically within the Administration, Accounting, and Law programs at CCSAH/UFRSA. Its primary objective is to identify the motivational factors driving students to work in these organizations. The research is significant due to the need to understand engagement dynamics in voluntary, unpaid work settings like the Junior Enterprise Movement. It also aims to provide practical insights for managing these organizations, fostering more stimulating and sustainable environments. Employing a qualitative methodology, the study utilized semi-structured interviews and a posteriori content analysis. Key findings indicate that intrinsic motivational factors, including personal achievement, recognition, and professional growth, are crucial for member retention. Furthermore, while hygiene factors (e.g., infrastructure, lack of feedback) can cause dissatisfaction, their impact on retention is less significant than that of intrinsic motivators.

Keywords: Motivation; Junior Enterprises; Herzberg's Two-Factor Theory; Voluntary Work; Junior Enterprise Movement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Modelo do Ciclo Motivacional	10
Figura 2	–	Modelo da Hierarquia das Necessidades de Maslow	12
Figura 3	–	Modelo da Teoria ERC de Clayton Alderfer	13
Figura 4	–	Modelo da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	14
Figura 5	–	Ciclo da Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland	15
Figura 6	–	A Dualidade dos Fatores de Herzberg	16
Figura 7	–	Frequência de menções aos Fatores Higiênicos	23
Figura 8	–	Frequência de menções aos Fatores Motivacionais	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Análise comparativa das teorias motivacionais de conteúdo	18
Quadro 2	–	Relação objetivos específicos x Procedimentos metodológicos	20
Quadro 3	–	Perfil dos entrevistados	21
Quadro 4	–	Categorias de análise	22
Quadro 5	–	Síntese analítica das políticas da organização	35
Quadro 6	–	Síntese analítica do estilo de supervisão	37
Quadro 7	–	Síntese analítica das relações interpessoais e clima organizacional	39
Quadro 8	–	Síntese analítica das condições de trabalho e infraestrutura	41
Quadro 9	–	Síntese analítica do status e segurança	44
Quadro 10	–	Síntese analítica do trabalho em si	46
Quadro 11	–	Síntese analítica da realização pessoal	49
Quadro 12	–	Síntese analítica do reconhecimento	51
Quadro 13	–	Síntese analítica de responsabilidade	53
Quadro 14		Síntese analítica do crescimento pessoal e profissional	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BJ	Brasil Júnior
CCSAH	Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas
EJ	Empresa Júnior
FGV	Fundação Getúlio Vargas
MEJ	Movimento Empresa Júnior
CONEJ	Conferência de Empresas Juniores
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
IES	Instituição de Ensino Superior
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
ESSEC	École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales
EJFGV	Empresa Júnior Fundação Getulio Vargas
JADE	Junior Association for Development in Europe
FEJESP	Empresas Juniores do Estado de São Paulo
UFPI	Universidade Federal do Piauí

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Estruturação da pesquisa	3
1.2	Objetivos	4
1.2.1	Objetivo Geral	4
1.2.2	Objetivos Específicos	4
1.3	Justificativa	4
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
3	METODOLOGIA	18
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	22
4.1	Relato sobre a formalização das EJs do CCSAH da UFERSA	26
4.2	Motivação nas Empresas Juniores: Um Estudo com Base em Herzberg	32
4.2.1	Fatores Higiênicos	32
4.2.1.1	Políticas da organização	33
4.2.1.2	Estilo de supervisão	35
4.2.1.3	Relações interpessoais	38
4.2.1.4	Condições de trabalho e infraestrutura	39
4.2.2	Fatores Motivacionais (Intrínsecos / Satisfacientes)	42
4.2.2.1	O Trabalho em si	44
4.2.2.2	Realização pessoal	46
4.2.2.3	Reconhecimento	49
4.2.2.4	Responsabilidade	51
4.2.2.5	Crescimento pessoal e profissional	53
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS	59
	Apêndice A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	62
	Apêndice B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E	
	ESCLARECIDO (TCLE)	65

1 INTRODUÇÃO

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores, nome fantasia Brasil Júnior (BJ), define Empresa Júnior como organizações acadêmicas constituídas por estudantes universitários, que visa desenvolver projetos e serviços para a sociedade, ao passo que busca proporcionar aos seus membros uma experiência prática e formativa (Brasil Júnior, 2020). Igualmente, o artigo 2º da Lei nº 13.267 de 6 de abril de 2016, que disciplina a criação e a organização das empresas juniores, declara que empresa júnior é uma “[...] forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados [...]”.

Com base nesses conceitos, entende-se que Empresa Júnior é uma associação civil sem fins lucrativos, com foco predominantemente educacional. Esta é gerida exclusivamente por estudantes de cursos técnicos ou de graduação (tecnológicos, licenciatura ou bacharelado), sob a supervisão de professores, tutores ou profissionais especializados nas respectivas áreas dos cursos.

Segundo Lucena e Silva (2021), as EJs têm como principal objetivo fornecer soluções para os desafios apresentados por clientes individuais ou institucionais da sociedade, que buscam seus serviços. Somando-se a isso, procura paralelamente formar lideranças empreendedoras comprometidas e capazes de transformar o país em um Brasil Empreendedor (Brasil Júnior, 2024).

Semelhante ao exposto, o Movimento Empresa Júnior consiste em uma rede de lideranças plurais que une todas as EJs, alçando empreender mais soluções colaborativas e inovadoras, com a missão de formar, por meio da vivência empresarial, lideranças comprometidas com potencial para transformar o país em um ambiente de oportunidades empreendedoras (Brasil Júnior, 2024).

O movimento teve sua origem na França, em 1967, com a iniciativa de alunos da École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC) em Paris, por meio da fundação da Junior Enterprise. A organização tinha como objetivo proporcionar aos alunos uma experiência profissional empresarial antes de concluírem a graduação, convertendo-se, assim, na primeira empresa júnior no mundo (FEJEMG, 2020).

Em poucos anos, diversas empresas juniores surgiram por toda a Europa, resultando na criação da Junior Association for Development in Europe (JADE) em 1990, que

corresponde a Confederação Europeia de Empresas Júniores. Com o passar dos meses, a iniciativa foi se ampliando e alcançando outros países, até que em 1989, João Carlos Chaves, Diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira, tomou conhecimento do MEJ e orientou os alunos do curso de administração da Fundação Getúlio Vargas (FGV) de São Paulo a fundarem a Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas (EJFGV), criando a primeira empresa júnior do Brasil.

Um ano após esse marco, é fundada a primeira federação nacional de empresas júniores do Brasil, a Federação das Empresas Júniores do Estado de São Paulo (FEJESP) (UFPI, 2020). Desde então, o MEJ brasileiro cresceu de forma exponencial. Atualmente está presente em todos os estados brasileiros, segundo a Brasil Júnior (2024). De acordo com o Estatuto da Brasil Júnior, em seu artigo 1º e 2º possui como sua finalidade "[...] fomentar, desenvolver e regular as Empresas Júniores brasileiras, de forma integrada com as Federações de Empresas Júniores e articulada com outras entidades de âmbito nacional e internacional, promovendo e apoiando o desenvolvimento do País [...]"

A confederação conta com mais de 1.600 empresas júniores confederadas à Brasil Júnior, em mais de 361 Instituições de Ensino Superior (IES), contando com a participação de mais de 32 mil empresários júniores da rede pública e privada, sendo ela a instância que representa todas as empresas júniores brasileiras. Endossando em representar e potencializar o Movimento Empresa Júnior enquanto agente de formação de lideranças empreendedoras comprometidas e capazes de transformar o país (Brasil Júnior, 2024).

A RN Júnior atua como a instância representativa do Movimento Empresa Júnior no estado do Rio Grande do Norte, com sede em Natal/RN, desempenha um papel similar ao da Brasil Júnior, mas em uma escala estadual. Sendo responsável por coordenar e alinhar as diretrizes, metas e objetivos que as EJs do estado precisam seguir, com o intuito de fortalecer o movimento regional local e, consequentemente, contribuir para o crescimento e consolidação do Movimento Empresa Júnior a nível nacional (Neto, 2021, p. 21).

Segundo Arboés Neto (2021), a RN Júnior atua para unir as empresas júniores potiguares, fornecendo suporte, treinamento e incentivo para que essas empresas desenvolvam projetos de impacto, fomentem o empreendedorismo e proporcionem uma formação prática para os estudantes universitários envolvidos. Depreende-se do exposto que o papel da instituição é fundamental para garantir que o MEJ no Rio Grande do Norte se mantenha coeso, eficiente e alinhado com as metas e os valores da BJ, fortalecendo o impacto social, acadêmico e econômico do movimento no estado.

Essa rápida evolução na motivação e no comprometimento levou à reflexão sobre os mecanismos que alimentam esse engajamento, o que de fato motiva os estudantes que participam do MEJ. Com isso, surge a necessidade de investigar como essa jornada de motivação e desenvolvimento acontece e quais fatores a impulsionam, tanto no nível pessoal quanto organizacional, dentro e também fora do MEJ.

Ademais, o Movimento Empresa Júnior tem demonstrado um expressivo crescimento no país, conforme apontam os dados anuais da Brasil Júnior. O movimento tem se tornado um meio importante e essencial para que os discentes apliquem, de forma prática, os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula. Além disso, proporciona oportunidades valiosas para o desenvolvimento de competências empreendedoras, liderança e trabalho em equipe (Piva et al., 2006).

Diante dessas contribuições, este estudo tem como público alvo os empresários juniores que fazem parte dos cursos de Administração, Contabilidade e Direito do Centro de Ciências Sociais, Aplicadas e Humanas (CCSAH) da Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA). O período que abrange a pesquisa vai de 2024 a 2025, com uma atenção especial às atividades e dinâmicas das empresas Quatro Elementos, Contabilize Jr. e Ágora Consultoria Jurídica. Ao longo dessa jornada, busca-se entender como esses estudantes, cada um com suas motivações particulares, se envolvem e evoluem dentro do MEJ.

Para aprofundar a compreensão sobre o que impulsiona os empresários juniores, este trabalho se fundamenta nas teorias de conteúdo da motivação, amplamente consolidadas no campo do comportamento organizacional. Dentre as abordagens estudadas, a Teoria Bifatorial de Frederick Herzberg foi adotada como principal referencial analítico, por sua notável adequação ao contexto do trabalho voluntário. A teoria de Herzberg é particularmente relevante por distinguir os Fatores Higiênicos, elementos extrínsecos como as condições de trabalho e as relações interpessoais, que quando ausentes geram insatisfação, dos Fatores Motivacionais. Estes, por sua vez, são intrínsecos ao trabalho, como o reconhecimento, a responsabilidade e o crescimento profissional, e são os verdadeiros responsáveis por gerar satisfação e engajamento, mesmo na ausência de recompensas financeiras.

1.1 Estruturação da pesquisa

Para um melhor direcionamento de como estruturar este trabalho, definiu-se que deveria ser dividido da seguinte maneira: o ponto subsequente à introdução e justificativa, é voltado para a fundamentação teórica, no qual apresenta os conceitos sobre motivação e teorias motivacionais, explorando diferentes vertentes sobre o tema.

No terceiro ponto está a metodologia, com a finalidade de apresentar os aspectos metodológicos que orientam a pesquisa, com o detalhamento dos processos adotados para a investigação dos fatores que influenciam a motivação dos empresários juniores da UFERSA. Por fim, no quarto ponto, busca-se analisar e discutir os resultados obtidos. Em um primeiro momento, descreve-se o histórico das empresas juniores envolvidas na pesquisa, servindo como base para contextualização. Em seguida, realiza-se a interpretação dos dados qualitativos coletados através das entrevistas, a apresentação das conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

Por fim, busca-se responder a seguinte questão: o que motiva os estudantes a se engajarem de forma tão intensa e voluntária nas empresas juniores?

A partir disso, será possível identificar quais fatores influenciam na decisão dos estudantes em participar das EJs e como esses elementos motivadores podem ser potencializados para ampliar o impacto do MEJ na UFERSA, bem como compreender de que forma o ambiente do Movimento Empresa Júnior promove o engajamento e o desenvolvimento desses jovens.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender a motivação para o trabalho em empresas juniores do Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas da UFERSA.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Descrever o processo de formalização das EJs do CCSAH da UFERSA. Destacando marcos institucionais, desafios enfrentados e estratégias adotadas.
2. Analisar os fatores motivacionais que influenciam a participação dos discentes e compreender como eles impactam a permanência dos membros nas EJs.

3. Identificar os elementos que geram satisfação e insatisfação com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

1.3 Justificativa

A motivação para a realização desta pesquisa surge da vivência do pesquisador como ex-membro da Empresa Júnior Quatro Elementos, do curso de Administração da UFERSA. Durante sua trajetória no Movimento Empresa Júnior (MEJ), no período de 2022 a 2024.

O despertar ficou mais evidente para o pesquisador quando participou de seu primeiro evento do MEJ, denominado “Pulso”. Chamou a sua atenção ver mais de 300 jovens estudantes de diversos cursos reunidos em um fim de semana, muitos, assim como ele, viajando mais de 250 km para estarem naquele auditório e participarem das atividades. A experiência evidenciou a força mobilizadora e o compromisso com a formação que o Movimento Empresa Júnior busca proporcionar.

Observar aquela cena propiciou o questionamento de como o Movimento Empresa Júnior desperta, nos estudantes, a motivação, o desejo de empreender e inovar e de contribuir ativamente para a sociedade em que estão inseridos? O que realmente motiva esses jovens universitários a se envolverem tão intensamente no MEJ, a ponto de assumirem responsabilidades que muitas vezes superam as exigências acadêmicas?

Com essa inquietação, foram assistidas palestras magnas e realizadas participações em momentos de *bench* (trocas individuais e coletivas sobre experiências dos participantes). À medida que as dinâmicas se desenrolaram no auditório, novas perguntas surgiam, intensificando as reflexões e inquietações. Ao final da imersão, constatou-se que o processo gerou mais questionamentos e interesses do que os inicialmente trazidos.

Após o encerramento do evento e o retorno à rotina da empresa júnior, foi possível observar uma mudança significativa no comportamento dos membros da equipe. A empolgação gerada pelos temas discutidos e pelas experiências vivenciadas durante o evento tornou-se evidente nas conversas e reuniões, manifestando-se tanto no planejamento e *brainstorming* (tempestade de ideias, método para gerar novas ideias e soluções) de novos projetos, quanto nos diálogos entre as equipes e nos próprios indivíduos.

Percebeu-se que o entusiasmo e a motivação gerados não se restringiram apenas aos membros mais próximos, mas também se estenderam aos integrantes de outras Empresas Juniores com quem houve interação. Ao retornarem ao cotidiano de suas atividades, parecia que carregavam uma nova perspectiva, algo que ia além do simples conhecimento técnico.

Era perceptível também a aplicação, de forma prática, das habilidades de liderança e gestão que haviam absorvido nos dias intensos do evento. Pequenas ações, que antes eram deixadas de lado ou adiadas, como uma atividade de relatoria, por exemplo, começaram a ser executadas com mais determinação e vontade. Foi visível como aquela experiência coletiva despertou um senso de urgência, uma inquietação que impulsionava os envolvidos a quererem realizar mais, a não apenas sonhar e desejar bater metas, mas realmente fazer acontecer, carregando uma nova energia para os desafios diários das empresas juniores.

Isso levou à percepção de um padrão interessante entre todos os envolvidos. A cada evento e consequentemente a cada nova interação com outras empresas juniores, notava-se que os membros voltavam com seu entusiasmo e ânimo renovados, a ponto de em poucos meses, começarem a pensar de forma mais ampla, almejando voos cada vez mais altos, como até assumir posições de destaque em organizações de maior impacto, como por exemplo a BJ e a Federação das Empresas Juniores do Rio Grande do Norte (RN Júnior).

Com isso, pôde constatar que as empresas juniores desempenham um papel fundamental na formação acadêmica e profissional dos estudantes, proporcionando um ambiente único de aprendizado prático, desenvolvimento de habilidades e construção de lideranças. Além de contribuir para o entendimento dos fatores ligados ao fazer voluntário, o estudo visa demonstrar a importância das empresas juniores como espaços de formação complementar à sala de aula, onde os estudantes têm a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos na prática, desenvolver competências técnicas e comportamentais e vivenciar desafios reais do mercado de trabalho.

A relevância desta pesquisa perpassa o âmbito acadêmico, alcançando impactos sociais, econômicos e educacionais. Em primeiro lugar, as empresas juniores são laboratórios vivos de aprendizagem, onde os estudantes experimentam na prática atividades relacionadas a diversas áreas, como marketing, finanças, gestão de pessoas, gestão de processos, comercial e vendas. Essa vivência é essencial para a formação de profissionais mais preparados e alinhados com as demandas do mercado, contribuindo para o desenvolvimento econômico da região de Mossoró, do Estado do Rio Grande do Norte e do país como um todo.

Além disso, o MEJ promove a formação de lideranças comprometidas e empreendedoras, capazes de pensar criticamente, solucionar problemas de forma criativa e trabalhar em equipe. Essas habilidades são cada vez mais valorizadas no mundo de hoje, marcado por mudanças rápidas e complexas. Ao apoiar o movimento empresa júnior, a

UFERSA e os cursos do CCSAH estão investindo na formação de cidadãos e profissionais que farão a diferença em suas comunidades e organizações.

Para a cidade de Mossoró, o fortalecimento das empresas juniores representa uma oportunidade de fomentar o empreendedorismo e a inovação. As EJs prestam serviços à comunidade local, contribuindo para o desenvolvimento de pequenos e médios negócios, além de promoverem a integração entre a universidade e a comunidade. Essa conexão é fundamental para que os conhecimentos gerados na academia possam ser aplicados em benefício da população, gerando impactos positivos no desenvolvimento socioeconômico da região.

No âmbito acadêmico, esta pesquisa contribuirá para a produção de conhecimento científico sobre os fatores motivacionais no contexto das empresas juniores, um tema ainda pouco explorado na literatura. Os resultados obtidos poderão servir de base para futuros estudos e para a elaboração de políticas e estratégias que visem ao fortalecimento do MEJ na UFERSA e em outras instituições de ensino da cidade de Mossoró e região. Além disso, a pesquisa reforça a importância de apoiar e valorizar as empresas juniores como espaços de formação integral, que complementam a educação formal e preparam os estudantes para os desafios do mercado de trabalho. Ao investir no MEJ, a UFERSA estará formando não apenas profissionais competentes, mas também cidadãos engajados e comprometidos com o desenvolvimento do país.

Diante desses argumentos, esta pesquisa justifica-se pela sua capacidade de gerar impactos positivos em múltiplas dimensões: na formação dos estudantes, no fortalecimento do curso de Administração, Contabilidade e Direito, no desenvolvimento socioeconômico de Mossoró e na produção de conhecimento científico. Ao compreender os fatores que motivam os empresários juniores, será possível propor ações que ampliem o engajamento dos estudantes e fortaleçam o movimento empresa júnior, consolidando-o como um pilar essencial da formação acadêmica e profissional na UFERSA.

Por fim, esta pesquisa busca estimular coordenadores, professores e gestores sobre a importância de apoiar o MEJ. Tendo em vista que as EJs não são apenas espaços de aprendizado prático, mas também ambientes de transformação pessoal e profissional, onde os estudantes desenvolvem e reforçam valores como respeito, colaboração, resiliência e ética.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O ponto de partida para este estudo é a observação do notável engajamento de estudantes no Movimento Empresa Júnior (MEJ). Diante de um cenário de trabalho voluntário, que exige tempo e dedicação sem contrapartida financeira, a questão fundamental é: de onde vem a motivação? Para responder a essa pergunta, é essencial recorrer ao conceito fundamental do tema.

De acordo com Maximiano (2011), a motivação pode ser entendida como o processo que incita uma pessoa à ação por meio de um motivo. A própria origem da palavra, do latim *movere* (mover), reforça essa ideia de impulso. O autor ainda distingue que essa força pode ser provocada por um estímulo externo, vindo do ambiente, ou pode ser gerada internamente, nos processos mentais do indivíduo, sustentando que todo comportamento humano é sempre motivado.

A passagem de sua obra destaca que esse conceito está profundamente ligado à ideia de que leva a ação, a tomar decisões e a buscar objetivos, seja no campo profissional, acadêmico ou pessoal. Embora o termo tenha ganhado maior destaque na psicologia a partir do final do século XIX, seu impacto é sentido no cotidiano há muito mais tempo.

Segundo Ryan e Deci (2000), a motivação está atrelada à Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory - SDT), que propõe que as pessoas têm três necessidades psicológicas básicas e universais: autonomia, competência e relacionamento.

Com base nas leituras depreende-se que as necessidades quando satisfeitas, a motivação é mais intrínseca, ou seja, as pessoas se envolvem nas atividades por prazer ou interesse próprio, e não por recompensas externas. Por outro lado, quando essas necessidades são frustradas, a motivação tende a ser mais extrínseca, ou seja, impulsionada por fatores externos como recompensas ou pressão social.

Como percebe-se, os autores identificaram três necessidades essenciais para fomentar a motivação. Quando essas necessidades são satisfeitas, promovem maior automotivação e bem-estar. Caso contrário, a frustração poderá diminuir a motivação e afetar o bem-estar do indivíduo.

Aprofundando o conceito, Robbins (2005) descreve a motivação como um processo que não depende apenas da intensidade do esforço de uma pessoa, mas também da direção e da persistência desse esforço para alcançar uma meta. O autor argumenta que a intensidade só gera resultados favoráveis quando a direção do empenho é consistente com os objetivos

organizacionais, tornando a qualidade do esforço tão crucial quanto a quantidade. A persistência, por sua vez, determina a capacidade de um indivíduo de manter o foco e a dedicação ao longo do tempo, sendo esta a característica que diferencia as pessoas mais motivadas. Essa abordagem evidencia, portanto, que o nível de motivação pode variar significativamente entre pessoas e situações, a depender da combinação desses três fatores.

Corroborando essa visão tridimensional, Maximiano (2010; 2011) descreve a motivação como a "energia que movimenta o corpo", ou seja, o conjunto de forças que governam a escolha de comportamentos e orientam as ações de um indivíduo em direção a objetivos específicos. O autor também fundamenta sua definição nas mesmas três dimensões essenciais discutidas anteriormente: a intensidade (quantidade de esforço), a direção (qualidade do esforço canalizado para as metas) e a persistência (duração do esforço).

De acordo com Cintra e Dalbem (2016), a compreensão do conceito de motivação passa, inicialmente, pelo entendimento do termo “motivo”. O motivo pode ser definido como a força interna que impulsiona um indivíduo a agir de uma maneira específica. Trata-se de um impulso, por vezes irresistível, que direciona o comportamento de uma pessoa para a satisfação de suas necessidades.

A motivação atua como um fator impulsionador que leva as pessoas a buscar a realização de suas necessidades e expectativas no dia a dia. Conforme explica Silva (2008, p. 203), trata-se de “alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pelo qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa”.

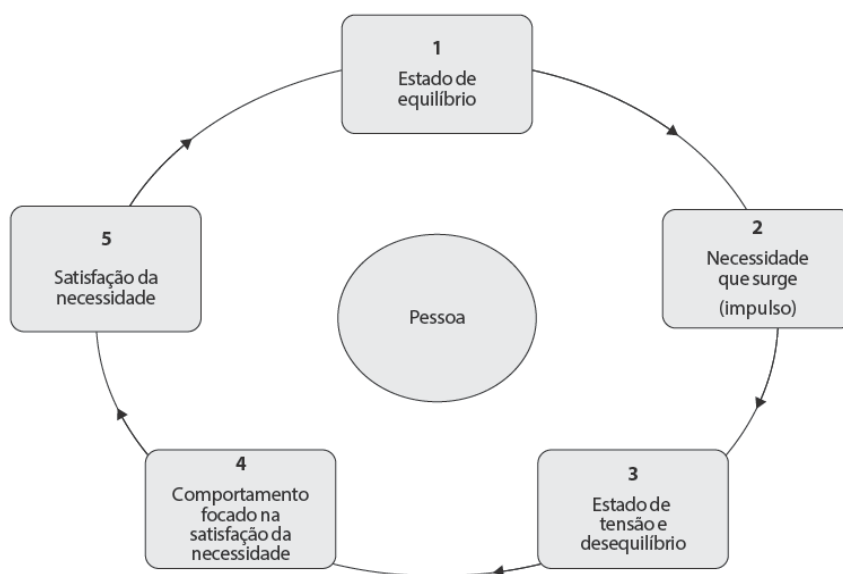
Trata-se, portanto, de uma característica interna do ser humano que pode influenciar diretamente suas decisões e comportamentos em diversas áreas da vida. Essa força orientadora tem origem tanto em fatores internos quanto externos e exerce influência sobre as escolhas individuais, funcionando como um estímulo que leva à ação intencional e ao cumprimento de objetivos pessoais (Silva, 2008).

No âmbito organizacional, a motivação pode ser definida como a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, alguma necessidade individual (Sobral; Peci, 2013).

Compreender os mecanismos que alicerçam a motivação é, portanto, essencial. Para Chiavenato (2022), trata-se de um fenômeno complexo, específico e individual, influenciado por uma série de fatores internos e externos. O autor o descreve como um processo psicológico fundamental que, embora não seja diretamente visível, pode ser observado por

meio do comportamento das pessoas. Trata-se de um construto teórico que interage com outras funções, como a percepção e a aprendizagem, para mediar a relação entre o indivíduo e o ambiente. Alinhado a outros teóricos, o autor também reconhece que o processo motivacional depende da intensidade, direção e persistência dos esforços, sendo igualmente crucial a compreensão do ciclo motivacional para uma análise completa. Abaixo, encontra-se uma representação visual do ciclo:

Figura 1 - Modelo do Ciclo Motivacional



Fonte: Chiavenato (2022, p.187)

Segundo Chiavenato (2022), o processo motivacional é cíclico e se inicia quando o organismo está em equilíbrio. Quando surgem necessidades ou carências, esse equilíbrio é rompido, causando um estado de tensão e desconforto. Para aliviar essa tensão, a pessoa adota comportamentos direcionados a satisfazer a necessidade. Se bem-sucedida, a necessidade é satisfeita e o ciclo retorna ao equilíbrio. Contudo, se a satisfação é impedida por alguma barreira, ocorre a frustração, e o ciclo continua, pois novas necessidades surgem, gerando uma sequência contínua de ciclos motivacionais.

Nesse contexto, compreender o que motiva o indivíduo é essencial não apenas para entender o comportamento dos empresários juniores, mas também para analisar como esse fenômeno se manifesta em diferentes cenários, especialmente na vivência empresarial.

A partir dos conceitos apresentados, percebe-se que a motivação é classificada em diferentes tipos, sendo as duas categorias principais a motivação extrínseca e a motivação intrínseca. Para explicar como esses tipos de motivação são desencadeados, a literatura

especializada divide as teorias em dois grandes grupos: teorias de conteúdo e teorias de processo.

- Teorias de Conteúdo: focam em quais fatores e necessidades internas motivam as pessoas. Neste grupo, destacam-se:
 - Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow)
 - Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)
 - Teoria X e Y (McGregor)
 - Teoria ERG (Alderfer)
 - Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland)
 - Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan)
- Teorias de Processo: focam em como o comportamento é iniciado, direcionado e mantido. As principais são:
 - Teoria da Expectativa (Vroom)
 - Teoria da Equidade (Adams)
 - Teoria do Estabelecimento de Metas (Locke)
 - Teoria do Reforço (Skinner)

Com base nessa classificação, é fundamental conhecer as teorias que servem de alicerce para os estudos modernos. As chamadas “teorias antigas” são importantes por duas razões principais: primeiro, por representarem os fundamentos sobre os quais as abordagens contemporâneas se desenvolveram; segundo, porque seus conceitos ainda são amplamente utilizados por gestores e acadêmicos para explicar a motivação dos colaboradores.

A teoria sobre a hierarquia de necessidades, proposta por Abraham Maslow em 1943, é uma das mais disseminadas e continua sendo crucial para os estudos sobre motivação. Conforme apontam Motta e Vasconcelos (2021), os trabalhos de Maslow não estavam inicialmente relacionados a preocupações com a eficiência organizacional, mas voltavam-se primordialmente para o estudo da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano. De acordo com Maslow *apud* Motta e Vasconcelos (2021), o ser humano possui necessidades complexas que podem ser organizadas de forma hierárquica. Abaixo, encontra-se uma representação visual da pirâmide que ilustra essa hierarquia:

Figura 2 - Modelo da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Motta e Vasconcelos (2021, p. 64)

A teoria de Maslow postula que, dentro de cada ser humano, existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. Conforme uma necessidade é satisfeita, a próxima torna-se dominante. As cinco necessidades são:

- **Fisiológicas:** referem-se às necessidades básicas do corpo, como fome, sede, abrigo e sono.
- **Segurança:** envolvem a proteção contra perigos físicos e emocionais, buscando estabilidade e um ambiente previsível.
- **Sociais:** dizem respeito ao desejo de afeto, pertencimento a um grupo, aceitação e amizade.
- **Estima:** englobam fatores internos, como o respeito próprio e a autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção.
- **Autorrealização:** representam o impulso de alcançar o próprio potencial máximo, promovendo crescimento pessoal e autodesenvolvimento.

Outra importante teoria de conteúdo é a Teoria ERC, desenvolvida por Clayton

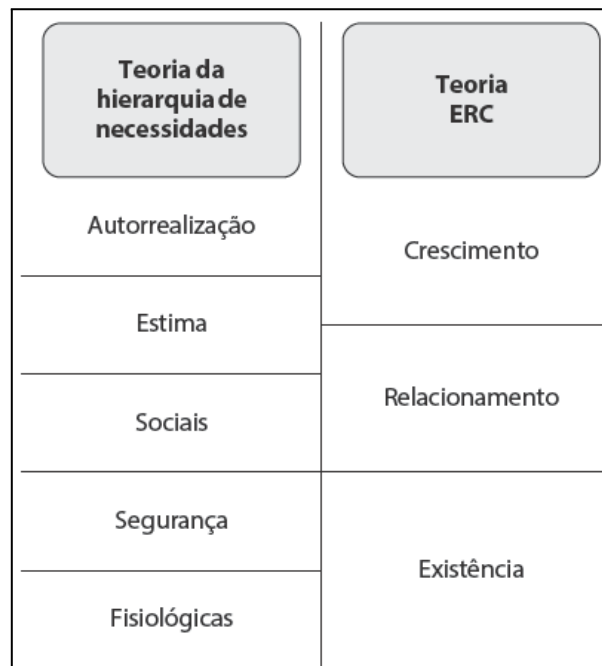
Alderfer, que revisa a hierarquia de Maslow. Alderfer (1972) condensa as cinco categorias em três grupos centrais de necessidades: Existência, Relacionamento e Crescimento. De acordo com Chiavenato (2022), essas categorias são definidas da seguinte forma:

- **Existência:** agrupa as necessidades materiais básicas, correspondendo às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.

- **Relacionamento:** refere-se ao desejo de manter relações interpessoais importantes, englobando as necessidades sociais e o componente externo da estima (status e reconhecimento).
- **Crescimento:** corresponde a um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, alinhando-se às necessidades de estima interna (respeito próprio) e de autorrealização.

Abaixo, encontra-se uma ilustração do modelo:

Figura 3 - Modelo da Teoria ERC de Clayton Alderfer



Fonte: Chiavenato (2022, p.196)

A teoria de Alderfer, portanto, apresenta um modelo mais flexível que o de Maslow. Analisa-se que, ao simplificar as necessidades em três categorias, a Teoria ERC abandona a hierarquia rígida, permitindo que mais de uma necessidade seja ativada simultaneamente. Além disso, a teoria introduz o princípio da frustração-regressão: se a satisfação de uma necessidade de nível superior for frustrada, o desejo de satisfazer uma necessidade de nível inferior aumenta.

Outra teoria de conteúdo fundamental é a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. Conforme pontuam Motta e Vasconcelos (2021), Herzberg sugere que a satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho são influenciadas por dois grupos distintos de fatores:

- **Fatores Higiênicos (Extrínsecos):** referem-se ao contexto do trabalho e às condições que o cercam, como salário, políticas da empresa, ambiente físico e relacionamento

com supervisores. A ausência ou precariedade desses fatores gera **insatisfação**. No entanto, sua presença apenas evita a insatisfação, não sendo capaz de, por si só, gerar satisfação duradoura.

- **Fatores Motivacionais (Intrínsecos):** estão diretamente ligados ao conteúdo do cargo e às tarefas, como sentimento de realização, reconhecimento, responsabilidade e oportunidades de crescimento. A presença desses fatores é o que efetivamente gera **satisfação** e motivação. Sua ausência, por outro lado, leva a um estado de não satisfação, mas não necessariamente de insatisfação. Abaixo, encontra-se uma representação simbólica do modelo:

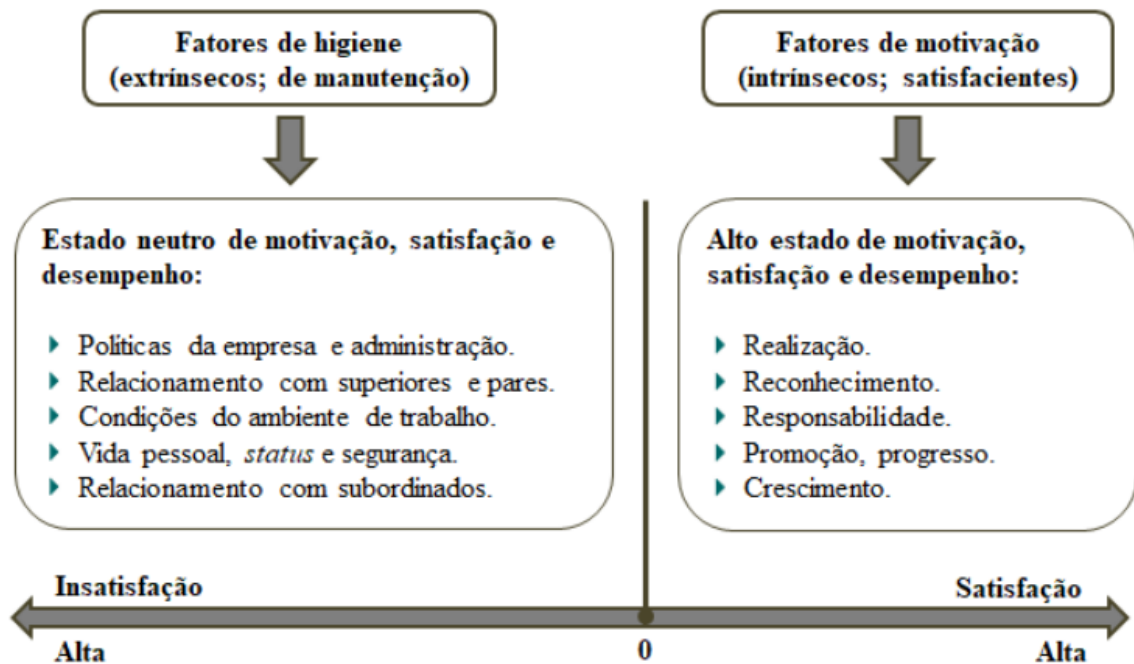
Figura 4 - Modelo da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg



Fonte: Chiavenato (2022, p.194)

Sintetizando o exposto acima, a teoria postula que a satisfação e a insatisfação no trabalho são influenciadas por conjuntos distintos de fatores, dessa forma os fatores extrínsecos não geram satisfação, mas sua ausência ou inadequação causa insatisfação. Por outro lado, os fatores intrínsecos são os que efetivamente elevam a satisfação e a motivação. A teoria proposta por Herzberg foi desenvolvida a partir da análise crítica de entrevistas sobre os fatores que geram satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho (Silva, 2008). Abaixo a figura 5 demonstra os aspectos para uma melhor compreensão.

Figura 5. A Dualidade dos Fatores de Herzberg



Fonte: Adaptado de Silva (2008, p. 214)

Outra importante teoria de conteúdo é a das Necessidades Adquiridas, de David McClelland. De acordo com Chiavenato (2022), esta teoria identifica três necessidades básicas que são aprendidas ao longo da vida e que influenciam o comportamento humano:

- **Realização:** indivíduos com uma alta necessidade de realização são impulsionados por um desejo intrínseco de excelência, de superar desafios e de atingir metas que eles próprios estabelecem. Não se trata de uma busca por recompensas externas, mas sim da satisfação inerente ao ato de realizar.
- **Poder:** reflete o desejo de influenciar, controlar ou liderar outras pessoas e de ter impacto sobre o ambiente. McClelland fez uma distinção crucial entre duas formas de poder: Poder Social e Poder Institucional.
- **Afiliação:** é caracterizada pelo desejo de estabelecer e manter relacionamentos interpessoais próximos, amigáveis e harmoniosos. São indivíduos motivados pela interação social e pela aceitação em um grupo.

Essas necessidades são moldadas pelas experiências individuais e determinam o que mais motiva uma pessoa em seu desempenho. Abaixo, encontra-se uma representação visual do ciclo:

Figura 6 – Ciclo da Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland



Fonte: Lopes (2018, p.20)

Com base em todas as teorias apresentadas anteriormente, a teoria escolhida para identificar os fatores que motivam os empresários juniores das EJs que compõe o CCSAH é a teoria dos Dois Fatores do autor Frederick Herzberg, ela é amplamente reconhecida no campo da motivação e comportamento organizacional, sendo considerada como a mais apropriada ao objeto desta pesquisa por distinguir claramente os fatores que causam satisfação (motivacionais) daqueles que evitam a insatisfação (higiênicos). Essa distinção se mostra essencial para analisar ambientes voluntários como as empresas juniores, onde não há salários ou benefícios materiais a serem oferecidos. Conforme a síntese das ideias apresentadas por Herzberg (1959) sobre os fatores motivacionais, entende-se que a satisfação no trabalho está mais ligada a elementos internos do que a condições externas.

Essa perspectiva é reforçada por Chiavenato (2022, p. 215), que defende que “a motivação nas organizações modernas depende cada vez mais de fatores intrínsecos, como sentido de propósito e autonomia”. Robbins e Judge (2009, p. 231) também destacam que, quando há alinhamento entre os valores individuais e os da organização, o comprometimento aumenta.

A Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg em meados dos anos 60 propõe uma divisão entre fatores motivacionais (satisfação) e fatores higiênicos (insatisfação) no ambiente de trabalho. Essa teoria é relevante para o estudo da motivação nas

empresas juniores, pois aborda dimensões práticas do comportamento humano, como o reconhecimento, crescimento profissional, e o impacto das condições de trabalho sobre o desempenho e engajamento.

Sua aplicação é particularmente pertinente no contexto do Movimento Empresa Júnior, onde os participantes não são remunerados e dependem de motivadores intrínsecos, como desafios, realizações e aprendizado. A escolha dessa teoria se mostra pertinente ao passo que busca explicar como elementos intrínsecos impulsionam o engajamento em atividades voluntárias e sem fins lucrativos, como ocorre nas empresas juniores.

Adicionalmente, a Teoria dos Dois Fatores foi amplamente validada e utilizada em diferentes contextos organizacionais, sendo também discutida por autores brasileiros e estrangeiros que oferecem interpretações contemporâneas e adaptadas às realidades locais e globais. Essa diversidade de perspectivas teóricas torna sua aplicação ainda mais relevante para compreender o comportamento motivacional dos empresários juniores.

Herzberg ao postular que a motivação dos indivíduos é influenciada por dois grupos de fatores, descreve que: fatores motivacionais são aqueles que, quando presentes, levam a níveis elevados de motivação e satisfação no trabalho, como o reconhecimento, a realização pessoal e o crescimento profissional. Esses fatores estão diretamente relacionados ao conteúdo do trabalho e ao impacto que o trabalho tem na pessoa. Já os fatores de higiene, por outro lado, são aqueles que, quando ausentes, causam insatisfação, mas sua presença não resulta em motivação significativa. Exemplos incluem as condições de trabalho, a segurança no emprego e os salários. Abaixo o Quadro 1 sintetiza a comparação entre as três principais teorias fundamentais sobre motivação.

Quadro 1: Análise comparativa das teorias motivacionais de conteúdo

Teorias Motivacionais	Hierarquia das Necessidades (Maslow)	Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)	Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland)
Foco Principal	Uma hierarquia universal de necessidades humanas que impulsionam o comportamento.	A distinção entre fatores que causam satisfação e fatores que causam insatisfação no trabalho.	Três necessidades dominantes, aprendidas socialmente, que direcionam a motivação individual.
Principais Construtos	Fisiológicas, Segurança, Sociais, Estima, Auto-Realização.	Fatores Higiênicos (extrínsecos) e Fatores Motivacionais (intrínsecos).	Realização, Afiliação, Poder.
Natureza das Necessidades	Inatas e organizadas em uma hierarquia de prepotência.	Dois conjuntos de fatores independentes que atuam em dimensões distintas e contínuas.	Aprendidas através da experiência e cultura, não são hierárquicas.
Aplicação Principal	Fornece um entendimento geral e fundamental da motivação humana.	Aplicada ao design de cargos e à gestão do ambiente de trabalho para aumentar a satisfação.	Utilizada para seleção, treinamento, desenvolvimento de liderança e motivação individualizada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A justificativa para a escolha dessa teoria para o trabalho é que ela oferece uma explicação robusta sobre a motivação, indo além das condições de trabalho externas, como os fatores de higiene, e identificando os aspectos que realmente engajam os colaboradores em um nível mais profundo, os fatores motivacionais. Como o foco da pesquisa é entender a motivação dos empresários juniores, a teoria de Herzberg se apresenta especialmente relevante, pois aborda como o trabalho que os empresários juniores realizam pode ser fonte de suas próprias motivações. Dessa forma, optou-se por utilizar a teoria de Herzberg como principal referencial para análise, por sua adequação à realidade das empresas juniores e sua capacidade de esclarecer as nuances da motivação em contextos não remunerados.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os aspectos metodológicos que orientaram a pesquisa, detalhando os procedimentos adotados para a investigação dos fatores que influenciam a motivação dos empresários juniores da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), vinculados aos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Direito.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva. A fase exploratória buscou um aprofundamento inicial no entendimento da motivação no contexto das empresas juniores. Conforme defende Gil (2021), a pesquisa exploratória é adequada para proporcionar maior familiaridade com um problema, tornando-o mais explícito. Na sequência, a fase descritiva foi empregada para detalhar as características do fenômeno motivacional entre os sujeitos investigados, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados, como a entrevista e a análise documental, abordagem também corroborada por Gil (2021).

Quanto à abordagem, adota-se um delineamento qualitativo, justificado por sua capacidade de aprofundar a compreensão de fenômenos complexos em seu ambiente natural. Gil (2021) ressalta que a pesquisa qualitativa se desenvolve em contextos reais, ricos em dados descritivos, e busca interpretar os significados que os participantes atribuem às suas experiências, o que se alinha perfeitamente ao objetivo de compreender a motivação no ambiente específico das empresas juniores.

A pesquisa é de natureza aplicada que tem como finalidade gerar conhecimento para aplicação prática sobre a motivação no contexto das empresas juniores, visando contribuir para o aprimoramento e a compreensão das teorias existentes, e para destacar a relevância das empresas juniores como espaços de formação complementar. Reconhece-se que as empresas juniores proporcionam um ambiente onde os alunos podem aplicar os conhecimentos teóricos, desenvolver competências técnicas e habilidades comportamentais, e vivenciar desafios práticos do mercado de trabalho, complementando sua formação acadêmica e profissional.

Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a pesquisa documental e as entrevistas semiestruturadas. Na pesquisa documental, Gil (2021) descreve como aquela que utiliza materiais que não receberam tratamento analítico, ou seja, materiais "brutos" que ainda não foram analisados. Podem ser utilizados documentos textuais (manuscritos, impressos, arquivos) ou não textuais (fotografias, gravações, etc.).

Nesta pesquisa, entrevistas e pesquisas documentais foram utilizadas para descrever os relatos do processo de formalização (emissão do CNPJ) das Empresas Juniores do CCSAH da UFERSA, por meio de documentos, sites e relatos de membros fundadores, denominados

entrevistados W, X, Y e Z. A entrevista semiestruturada: é definida como uma técnica de coleta de dados em que o pesquisador obtém informações através de uma conversação com o entrevistado. A entrevista combina perguntas estruturadas com a flexibilidade para explorar temas emergentes. Gil (2021), afirma que “esse tipo de entrevista permite um aprofundamento maior nas respostas, pois o entrevistador pode adaptar a abordagem conforme a necessidade e o contexto”. Esse método é útil em pesquisas qualitativas, onde a compreensão das percepções dos participantes é essencial. O Quadro 2 resume a relação entre os objetivos específicos e os procedimentos metodológicos.

Quadro 2 - Relação objetivos específicos e procedimentos metodológicos

Objetivos Específicos	Técnica de Coleta dos Dados	Fonte dos Dados
Relato sobre a formalização das EJs do CCSAH da UFERSA.	Pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas	Documentos institucionais, sites oficiais, relatos de membros fundadores
Analisar os fatores motivacionais que influenciam a participação dos discentes nas EJs. E compreender como eles impactam a permanência dos membros.	Respostas dos entrevistados	Empresários juniores membros das EJs investigadas
Identificar os elementos que geram satisfação e insatisfação com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.	Entrevista semiestruturada	Empresários juniores membros das EJs investigadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Para atender aos objetivos específicos, a amostra foi composta por 9 (nove) empresários juniores, selecionados intencionalmente, sendo 3 (três) de cada uma das empresas juniores investigadas. Como critério de seleção, buscou-se incluir, preferencialmente, membros que ocupassem cargos de diretoria, a fim de obter uma visão estratégica da gestão e da motivação.

As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro elaborado com base nos fatores higiênicos e motivacionais da Teoria de Herzberg (detalhado no Apêndice A). Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no Apêndice B. As entrevistas foram realizadas de forma online, com duração média de 35 a 40 minutos cada.

O perfil dos participantes está consolidado no Quadro 3. A amostra contou com 5 participantes do gênero feminino e 4 do masculino. A média de idade dos entrevistados foi de aproximadamente 23 anos, e o tempo médio de atuação na empresa júnior foi de 1,5 ano. Dos

9 participantes, 3 ocupavam cargos de diretoria (Presidente), 3 eram gerentes e 3 atuavam como membros colaboradores, cumprindo os critérios de diversidade de funções estabelecidos. Como mostram os dados coletados:

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados

Nome do(a) Entrevistado(a)	Idade	Gênero	Curso	Tempo de EJ	Função na EJ
Entrevistado 1	24 anos	Masculino	Administração	2 anos	Gerente
Entrevistado 2	21 anos	Masculino	Administração	6 meses	Membro
Entrevistada 3	23 anos	Feminino	Administração	2.5 anos	Presidente
Entrevistado 4	22 anos	Masculino	Direito	1,5 ano	Gerente
Entrevistada 5	23 anos	Feminino	Direito	2 anos	Presidente
Entrevistada 6	19 anos	Feminino	Direito	6 meses	Membro
Entrevistado 7	25 anos	Masculino	Contabilidade	2 anos	Presidente
Entrevistada 8	27 anos	Feminino	Contabilidade	2 anos	Gerente
Entrevistada 9	26 anos	Feminino	Contabilidade	1 ano	Membro

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O processo de coleta dos dados e entrevista com os membros das EJs foi entre os meses de março de 2025 a maio de 2025, a transcrição das entrevistas e a análise dos dados ocorreram entre os meses de maio e junho de 2025.

Para a análise das entrevistas, adotou-se a técnica de Análise de Conteúdo, com categorização a priori. Este método sistemático é ideal para a interpretação de dados qualitativos exploratórios. Segundo Gil (2021), essa técnica envolve a categorização das informações coletadas, permitindo a identificação de padrões e significados nos dados textuais, pois permite uma interpretação mais fiel ao discurso dos entrevistados. Abaixo o quadro 4 demonstra a divisão das categorias e subcategorias que serviram de base para a elaboração das perguntas para os entrevistados.

Quadro 4 – Categorias de análise

Categorias	Subcategorias	Compreensão para esta pesquisa
Fatores higiênicos	1. Políticas da organização	As EJs possuem documentos normativos com regras, direitos e deveres dos empresários juniores.
	2. Estilo de supervisão	As EJs adotam um modelo de supervisão mais democrática e colaborativa, apesar de existirem momentos que requerem um certo autoritarismo.
	3. Relações interpessoais	As relações entre os membros é pacífica e ambiente acolhedor, com boa convivência entre os membros, apesar de conflitos pontuais.
	4. Condições de trabalho	As EJs possuem recursos físicos limitados, mas conseguem manter a rotina operacional na medida do possível.
	5. Status e segurança	As EJs oferecem um espaço seguro e de escuta para desenvolvimento, onde os membros podem contar com certa liberdade para atuar.
Fatores motivacionais	1. Trabalho em si	As atividades desenvolvidas são significativas e desafiadoras, com impacto real no aprendizado e nos resultados da organização.
	2. Realização pessoal	Os membros vivenciam um sentimento de protagonismo e autorrealização ao contribuírem para o crescimento da EJ e de si mesmos.
	3. Reconhecimento	As EJs tentam reconhecer o desempenho dos membros por meio de elogios, premiações, gamificação e valorização simbólica dos esforços individuais e coletivos. Nos eventos essa prática é mais presente.
	4. Responsabilidade	Os membros assumem funções com autonomia e são incentivados a tomar decisões, liderar projetos e responder por suas entregas.
	5. Crescimento pessoal e profissional	As EJs oferecem um ambiente propício ao desenvolvimento das soft skills e hard skills dos membros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O quadro acima permite verificar que segundo Gil (2021) a “a análise de conteúdo possibilita a extração de temas recorrentes, sendo fundamental para a interpretação de discursos e textos e as categorias são relacionadas conforme os dados analisados, permitindo uma organização mais natural das informações”.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme descrito na metodologia, a análise dos dados foi conduzida por meio da categorização a priori, na qual as categorias de análise emergiram diretamente das falas dos entrevistados, refletindo suas experiências e percepções reais. Essas categorias empíricas foram, então, conectadas à Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, adotada como principal referencial teórico deste estudo.

O capítulo se dedica à análise dos dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com membros das EJs vinculadas ao CCSAH da UFERSA. O objetivo principal é interpretar essas percepções à luz da literatura sobre motivação, com ênfase na teoria de Frederick Herzberg, buscando compreender o que impulsiona e sustenta o engajamento dos empresários juniores no contexto do Movimento Empresa Júnior.

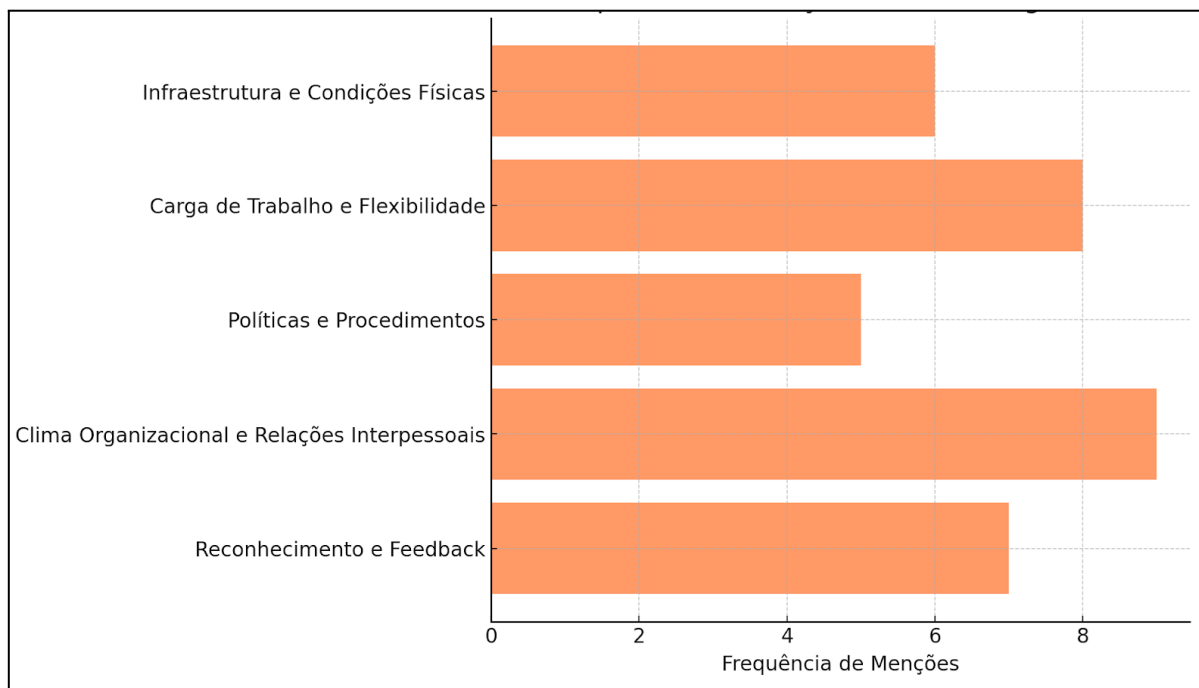
Conforme os objetivos específicos do trabalho, a análise contempla inicialmente a descrição do relato de formalização das EJs do CCSAH da UFERSA, seguida da análise dos fatores motivacionais que influenciam a participação dos discentes nas EJs e compreender como eles impactam a permanência dos membros., por fim, identificar os elementos que geram satisfação e insatisfação estruturada em duas seções que correspondem às categorias centrais propostas por Herzberg:

- Fatores Higiênicos, associados ao ambiente e às condições externas de trabalho;
- Fatores Motivacionais, de natureza intrínseca, relacionados ao conteúdo do trabalho e à realização pessoal.

Essa estrutura permite uma análise aprofundada dos elementos que contribuem para o envolvimento e a permanência dos discentes nas empresas juniores, fomentando reflexões sobre práticas de gestão em ambientes de formação empreendedora.

Abaixo, figura ilustrativa com gráfico representando a frequência com que os entrevistados mencionaram elementos relacionados aos fatores higiênicos no ambiente das empresas juniores, segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. As categorias mais citadas foram o clima organizacional e a flexibilidade de carga horária, enquanto infraestrutura e políticas institucionais apareceram com menor ênfase.

Figura 7 – Frequência de menções aos fatores higiênicos



Fonte: Próprio Autor. Dados da pesquisa (2025).

A Figura 7 revela que o clima organizacional e as relações interpessoais foram os aspectos higiênicos mais mencionados pelos entrevistados (9 citações), sendo unanimemente valorizados como elemento essencial para a permanência e satisfação dentro das EJs. Esse resultado reforça o que Herzberg classificou como fator que, embora não gere motivação por si só, quando inadequado, causa forte insatisfação. A prevalência dessa categoria indica que um ambiente colaborativo, acolhedor e livre de tensões interpessoais é condição mínima para que a motivação intrínseca possa florescer.

A flexibilidade e carga de trabalho surgem em segundo lugar (8 menções), evidenciando que a adaptação das demandas da EJ à realidade acadêmica dos estudantes é uma prática amplamente reconhecida e apreciada. A baixa incidência de queixas sobre sobrecarga demonstra que as lideranças das EJs compreendem o contexto voluntário e formativo dos membros.

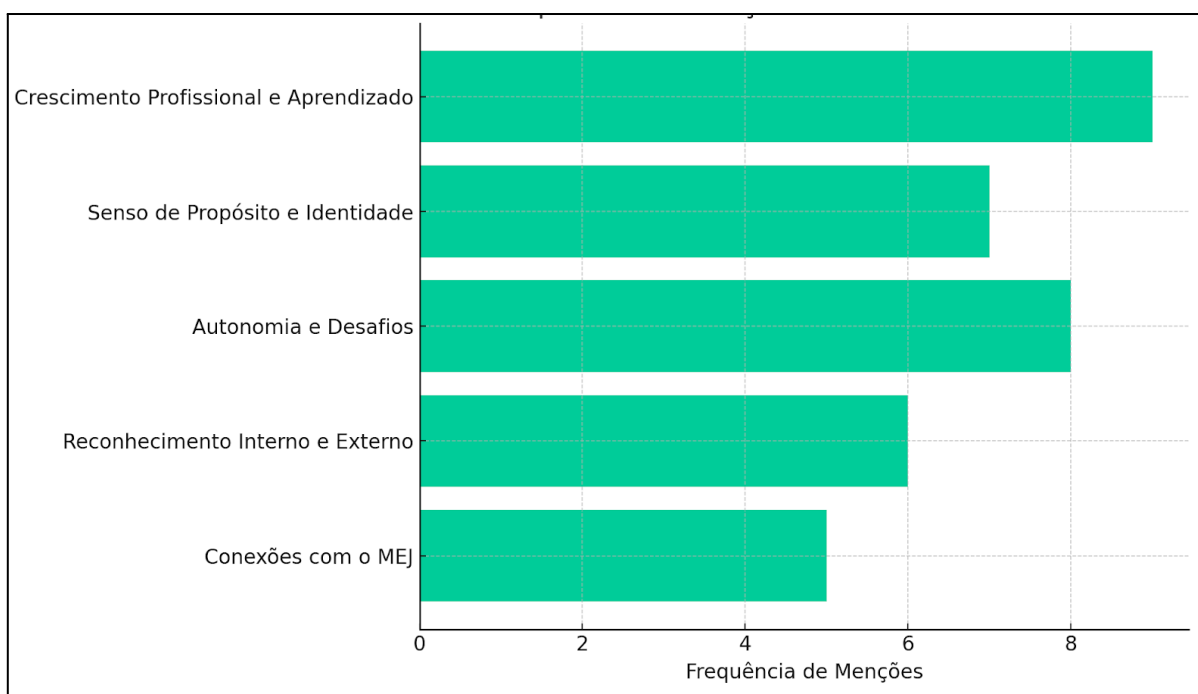
Embora importantes, fatores como infraestrutura (6) e políticas e procedimentos organizacionais (5) foram menos citados. Isso não significa que são irrelevantes, mas sim que, em comparação com os aspectos humanos e relacionais, as questões estruturais parecem ser toleradas, desde que não comprometam totalmente a execução das atividades. Isso se alinha à

percepção de que, em ambientes motivadores, a carência material pode ser compensada por experiências de alto valor simbólico e afetivo.

Por fim, o reconhecimento e feedback aparece com 7 menções. Apesar de ser considerado por alguns autores como fator motivacional, Herzberg o posiciona como ambíguo dependendo da forma como é concedido, pode agir tanto como higiênico quanto motivador. A análise mostra que a ausência de feedback ainda é uma realidade para alguns membros, enquanto outros reconhecem melhorias significativas nesse aspecto, especialmente com o uso de mecanismos como reuniões individuais, gamificação e premiações internas.

Em seguida, figura ilustrativa com gráfico que demonstra a incidência das menções aos fatores motivacionais extraídas das entrevistas. O crescimento profissional e o aprendizado aparecem como principais elementos de motivação, seguidos pela autonomia e o senso de propósito, confirmando a predominância de aspectos intrínsecos no engajamento dos membros das empresas juniores analisadas.

Figura 8 – Frequência de menções aos fatores motivacionais



Fonte: Próprio Autor. Dados da pesquisa (2025).

Na Figura 8, observa-se que o crescimento profissional e o aprendizado foram os fatores motivacionais mais citados (9 menções), reforçando a natureza formativa das EJs como verdadeiro “laboratório de práticas” para os discentes. Isso valida o papel pedagógico

das empresas juniores no desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, muitas vezes não ofertadas no currículo formal.

A autonomia e os desafios aparecem com 8 citações, evidenciando que os membros valorizam a liberdade para tomar decisões, liderar projetos e inovar. Esse dado confirma o pressuposto de Herzberg (1959), segundo o qual a oportunidade de assumir responsabilidades reais e tomar iniciativas é um dos principais impulsionadores da motivação intrínseca.

O senso de propósito e identidade com a organização também recebeu destaque (7 menções). Muitos entrevistados relataram sentir-se parte de algo maior, com forte identificação com a cultura organizacional e os valores da EJ. Esse pertencimento contribui para a permanência dos membros e reforça o compromisso com os resultados da empresa.

O reconhecimento interno e externo (6 menções) e a conexão com o MEJ (5 menções) completam a lista. O primeiro demonstra que, embora não seja unanimidade, o reconhecimento simbólico da equipe ou da diretoria impacta positivamente na autoestima e motivação. O segundo aponta que a exposição a eventos e relações com outras EJs amplia a visão dos membros sobre o potencial transformador do movimento, funcionando como um catalisador motivacional.

Observou-se que a motivação nas EJs não é estática, mas dinâmica e situacional. Membros mais antigos relataram que suas motivações mudaram ao longo do tempo, passando de simples “curiosidade” e busca por aprendizado para liderança, legado e formação de novos membros. Isso indica que a permanência pode estar atrelada à evolução dos desafios e ao reconhecimento progressivo das contribuições, tal como sugere Robbins e Judge (2009).

Por fim, a representação gráfica dos dados reforça os achados qualitativos ao evidenciar que os fatores motivacionais predominam sobre os higiênicos na experiência dos membros das empresas juniores estudadas. Esse padrão sugere que, mesmo diante de limitações, os estudantes permanecem engajados quando encontram sentido, aprendizado e autonomia em suas atividades.

Essa breve análise visual, aliada à teoria e às entrevistas, ampliam a compreensão do fenômeno e validam empiricamente os princípios da Teoria de Herzberg no contexto do voluntariado universitário e da atuação prática nas EJs do CCSA da UFRSA.

4.1 Relato sobre a formalização das Empresas Juniores do CCSAH da UFRSA.

O Movimento Empresa Júnior se consolidou no cenário da educação superior brasileira como uma das mais impactantes iniciativas de fomento à prática profissional e ao

empreendedorismo discente. Inserida nesse contexto nacional, a UFERSA emergiu como um polo de fomento a essa cultura empreendedora. O ecossistema para o desenvolvimento das empresas juniores na UFERSA foi cultivado, tendo na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC) seu principal pilar institucional. A PROEC reconheceu o potencial das EJs como uma modalidade estratégica de extensão universitária, capaz de materializar a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, UFERSA (2018).

Ao enquadrar as EJs como projetos de extensão, a universidade não só lhes conferiu legitimidade acadêmica, mas também criou os canais administrativos necessários para o seu suporte e desenvolvimento. Um marco regulatório fundamental para a consolidação do MEJ na universidade foi a promulgação da Resolução CONSUNI/UFERSA Nº 006/2018, de 22 de agosto de 2018. Este documento representou um divisor de águas, estabelecendo diretrizes claras para a criação, organização e funcionamento das EJs.

A resolução definiu-as formalmente como associações civis sem fins lucrativos, geridas por estudantes, e estabeleceu um vínculo formal com a universidade. De forma crucial, a normativa determinou que as atividades desenvolvidas nas EJs seriam reconhecidas como ações de extensão, permitindo que as horas dedicadas pelos alunos pudessem ser computadas para a integralização curricular. Além disso, abriu a possibilidade de que essa vivência fosse também validada como estágio supervisionado, desde que em conformidade com o Projeto Pedagógico de Curso (PPC) correspondente. Essa regulamentação proveu a segurança jurídica e o reconhecimento acadêmico que eram essenciais para o crescimento sustentável do movimento.

A análise da trajetória das empresas juniores que antecederam esta resolução revela que a normativa não surgiu de uma imposição vertical, mas sim como uma resposta institucional às necessidades e aos desafios enfrentados pelas primeiras iniciativas. A história da Quatro Elementos, por exemplo, é marcada por dificuldades burocráticas na tentativa de reformular seu estatuto em 2014, evidenciando a ausência de um processo institucional claro.

Da mesma forma, a Contabilize Jr., fundada em 2017, trilhou o complexo caminho para obter seu CNPJ antes que um arcabouço regulatório universitário estivesse em vigor. A Resolução de 2018, portanto, pode ser compreendida como a codificação das lições aprendidas com essas experiências pioneiras. Ela formalizou práticas, mitigou barreiras e criou um ambiente mais seguro e propício para o surgimento de novas EJs, como a Ágora Consultoria Jurídica, fundada no ano seguinte.

4.1.1 Quatro Elementos

A jornada da EJ é uma das mais emblemáticas do Movimento Empresa Júnior na UFRSA. Sua trajetória é marcada por fases de lacunas e renascimentos, refletindo tanto o entusiasmo pioneiro de seus membros quanto os desafios institucionais de um movimento em seus estágios iniciais. A jornada da Quatro Elementos serve como um microcosmo da própria evolução do MEJ dentro da universidade, ilustrando a transição de iniciativas puramente discentes para projetos estruturados com apoio institucional.

Segundo (UFERSA, 2016, documento online). Os registros mais antigos situam o início das atividades da Quatro Elementos por volta do ano de 2011. Desde o princípio, a iniciativa contou com o apoio e a tutoria de algumas professoras, uma das principais foi a professora Yákara que fundou junto com os alunos a EJ, porém devido às dificuldades e contratempos as atividades encerraram, tempos depois surge na história as professoras Suely Xavier e Ana Maria Magalhães. Conforme a Decisão nº 039/2014, de 17 de outubro de 2014, emitida pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) da UFRSA, o Projeto Pedagógico do Curso de Administração registra a retomada da implantação da Empresa Júnior no ano de 2013. “Embora a ideia e as primeiras atividades já existissem desde 2011, foi nesse novo momento que a organização iniciou um novo processo de formalização.”

Segundo a entrevistada W, em 2014, um novo grupo de estudantes do curso de Administração, composto por Brenda, Jéssica, Paula e Ana Beatriz, empreendeu um esforço para reativar a empresa júnior. A motivação principal era clara: “viver o mercado” e adquirir experiência prática em consultoria para complementar uma formação até então muito voltada para a pesquisa e atividades acadêmicas. O principal obstáculo encontrado pela diretoria da época foi de natureza burocrática. O estatuto social da empresa, que já existia, continha “algumas incongruências” e necessitava de uma reformulação. No entanto, o processo para alterá-lo se mostrou difícil. Em uma época em que os processos digitais ainda eram iniciantes para eles, a alteração estatutária exigia a assinatura física do fundador original da EJ, cujo paradeiro era desconhecido. “Essa barreira, aparentemente simples hoje, na época foi o que paralisou completamente os esforços de reestruturação formal da empresa.”¹.

Apesar de não terem conseguido executar projetos de consultoria, a equipe do início de 2014 manteve a iniciativa viva através de outras atividades. Realizaram reuniões com as

¹ Informação verbal fornecida por entrevistada W, ex-membro da EJ Quatro Elementos, em entrevista concedida a Marcos Bruno Leite da Silva, via Instagram, em 09 de junho de 2025.

tutoras, organizaram uma semana acadêmica e participaram de eventos do MEJ em Natal, representando a UFERSA Campus Mossoró.

O ponto de virada para a Quatro Elementos ocorreu no final de 2014, marcando a transição de um esforço predominantemente estudantil para um projeto com forte respaldo institucional. Com o afastamento da professora Ana Maria Magalhães para cursar seu doutorado, uma nova professora tutora, chamada Suely Xavier dos Santos, entusiasmada com o empreendedorismo, foi convidada a assumir a liderança e conduzir a reestruturação e formalização definitiva da EJ, que se encontrava "praticamente inativa"².

Os desafios iniciais eram consideráveis. A nova tutora deparou-se com um cenário de descontinuidade: a maioria dos membros da primeira fase já havia se formado, e documentos cruciais, como o esboço do Estatuto Social, estavam dispersos e precisavam ser resgatados e finalizados, segundo Suely (2025). Além disso, era necessário formar uma nova diretoria com estudantes interessados em se dedicar voluntariamente a um projeto que exigiria um esforço significativo de recomeço.

A gestão que assumiu no final de 2014 adotou uma abordagem estratégica e colaborativa para superar os obstáculos. Conforme disse a entrevistada Suely: “Uma das primeiras ações foi realizar um networking com a empresa júnior do curso de Administração da UFRN, a ADM Consult, para coletar informações e aprender com uma experiência já consolidada sobre os desafios do processo de formalização”.

Um dos passos mais críticos e difíceis foi a obtenção do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), um processo descrito pela professora como "bem burocrático que demandou tempo e recursos financeiros". Para viabilizar essa etapa, a Quatro Elementos estabeleceu uma parceria estratégica com a recém-formada empresa júnior do curso de Contabilidade, a Contabilize Jr.. A emissão do CNPJ, conquistada em novembro de 2016, foi celebrada como uma "grande conquista" que não apenas fortaleceu a imagem da Quatro Elementos dentro da UFERSA, mas também serviu de inspiração para que outras EJs buscassem sua formalização.

O ápice desse processo de consolidação ocorreu ainda em novembro de 2016, quando a Quatro Elementos, em parceria com outras EJs como a Pilares Engenharia Junior e a Soluteq, sediou o I Conselho de Empresas Juniores (CONEJ) da UFERSA. O evento, que teve atividades no Hotel Villaoeste e no Setor de Aulas IV, foi concebido para fomentar o aprendizado prático, aproximar a academia do mercado de trabalho e promover a autonomia das EJs. Este evento foi considerado um verdadeiro "divisor de águas", consolidando a Quatro

² Informação verbal e escrita fornecida pela entrevistada X, professora da UFERSA, em entrevista concedida a Marcos Bruno Leite da Silva, via Whatsapp, em 20 de junho de 2025.

Elementos como uma liderança no MEJ da UFERSA e abrindo caminho para que a empresa começasse a captar clientes e desenvolver suas competências técnicas no mercado de consultoria.

4.1.2 Contabilize Jr

Em contraste com a trajetória de idas e vindas da Quatro Elementos, a história da Contabilize Jr., empresa júnior do curso de Ciências Contábeis, trilha uma criação mais tranquila e consistente. Representando uma "segunda geração" de EJs na UFERSA, a Contabilize Jr. parece ter aprendido com as experiências de suas predecessoras, adotando uma abordagem estratégica que lhe permitiu alcançar a formalização e o sucesso operacional em um curto espaço de tempo, tornando-se rapidamente um pilar e um modelo a ser seguido.

A jornada da Contabilize Jr. seguiu uma linha do tempo clara e bem definida. As "ideias iniciais" para a criação da empresa surgiram em meados de junho de 2016. Meses depois, em junho de 2017, foi realizada a formalização da EJ.³

A eficiência do planejamento se manifestou na rapidez com que a empresa superou as barreiras burocráticas. Já em junho de 2017, a Contabilize Jr. obteve seu registro em cartório e seu CNPJ, um marco que a Quatro Elementos levou anos para alcançar. O início oficial das atividades ocorreu no mês seguinte, em julho de 2017. Nesse mesmo período, a empresa já havia firmado sua primeira parceria, prestando consultoria para a formalização da empresa Botrel Transportes, demonstrando a capacidade para atuar no mercado, (UFERSA 2018, documento online).

A equipe fundadora da Contabilize Jr. era composta por sete estudantes de diversos períodos do curso de Ciências Contábeis. A liderança estudantil inicial coube a Pedro Cunha, que assumiu como primeiro presidente da empresa. Desde o início, o projeto contou também com o apoio do corpo docente. As professoras Thaiseany Rêgo e Kelly Cristina foram as primeiras tutoras, oferecendo a orientação necessária para que os alunos pudessem navegar os desafios iniciais de estruturação e operação da EJ. A presença desse suporte docente, aliada a um planejamento, foi crucial para o sucesso inicial da empresa (UFERSA 2017, documento online).

A base sólida construída nos primeiros anos impulsionou a Contabilize Jr. a uma trajetória de crescimento e reconhecimento contínuos. Um marco crucial foi a federação à RN

³ Informação verbal fornecida por entrevistada Y, ex-membro da EJ Contabilize Jr., em entrevista concedida a Marcos Bruno Leite da Silva, via Whatsapp, em 09 de junho de 2025.

Júnior, a Federação de Empresas Júniores do Rio Grande do Norte, em 19 de julho de 2019. Esse passo integrou a EJ à rede estadual do MEJ, ampliando suas oportunidades de networking, capacitação e visibilidade.

4.1.3 Ágora

A história da Ágora Consultoria Jurídica representa uma fase de maturação do Movimento Empresa Júnior na UFERSA, na qual as EJs surgem não apenas como atividades extracurriculares, mas como respostas diretas e intencionais a lacunas percebidas na formação acadêmica. A criação da Ágora está intrinsecamente ligada ao currículo e à cultura do curso de Direito, nascendo do desejo de estudantes e professores de criar uma ponte robusta entre a teoria ensinada em sala de aula e as exigências práticas do mercado jurídico, especialmente na esfera empresarial.

O surgimento foi motivado por uma necessidade pedagógica, o curso de Direito da UFERSA, embora reconhecido por sua qualidade, era percebido por um grupo de alunos e professores como excessivamente focado em grupos de pesquisas teóricas, com poucas oportunidades de extensão prática voltadas para a advocacia e, em particular, para o direito empresarial. Havia um vácuo de iniciativas que permitissem aos estudantes vivenciarem a aplicação do direito em um contexto de negócios⁴.

Para preencher essa lacuna, em 2018, um grupo de professores com expertise na área empresarial uniu-se a estudantes interessados para criar um projeto de extensão. Este grupo inicial, que funcionava como um fórum para a discussão de casos empresariais, foi o embrião da futura empresa júnior. Essa origem como projeto de extensão é significativa, pois demonstra que a Ágora nasceu dentro da estrutura acadêmica formal da universidade, com um propósito pedagógico claro desde o seu início (UFERSA, 2025, documento online).

Após conhecerem mais a fundo o modelo do Movimento Empresa Júnior, os membros do projeto de extensão decidiram dar um passo adiante, transformando a iniciativa em uma empresa júnior formalmente constituída. A fundação da Ágora Consultoria Jurídica ocorreu em maio de 2019 (UFERSA, 2020, documento online).

A liderança fundadora foi composta por um corpo docente engajado e por um aluno protagonista. Os professores Marcelo Lauá, Ulisses Levy e Silvério Reis, todos com experiência prática em direito, foram os idealizadores, juntamente com o professor Luiz

⁴ Informação verbal fornecida por entrevistada Z, ex-membro da EJ Ágora, em entrevista concedida a Marcos Bruno Leite da Silva, via Whatsapp, em 02 de junho de 2025.

Felipe Monteiro Seixas, que assumiu o papel de primeiro tutor da EJ. Do lado discente, o estudante Vinícius Hollanda, conhecido por seu viés prático desde o início da graduação, foi o primeiro presidente e o responsável por assinar a documentação inicial de fundação (entrevistado Z, informação verbal).

Conforme aponta o entrevistado Z: “O primeiro grande desafio enfrentado pelo grupo foi de ordem financeira”. A formalização de uma associação civil envolve custos de cartório e registro, e a equipe precisou organizar uma "longa campanha para arrecadar os custos" necessários. A superação desse obstáculo, através do esforço coletivo, marcou a primeira vitória da recém-criada empresa.

A Ágora foi pensada para ser duplamente formativa. Por um lado, visava proporcionar aos estudantes a oportunidade de desenvolver habilidades técnicas essenciais da prática jurídica, como a elaboração de peças, a formulação de contratos, a assessoria em registro de marcas e patentes e a prestação de consultoria. Por outro lado, a empresa foi concebida para oferecer uma vivência interdisciplinar em gestão empresarial. Os membros teriam a chance de aprender e atuar em áreas como marketing, comercial, finanças e oratória, competências que não eram tradicionalmente abordadas no currículo de Direito, mas que são cruciais para a advocacia atual (Entrevistado Z, informação verbal).

O processo de consolidação da Ágora foi rápido e eficaz. Pouco mais de um ano após sua fundação, em 6 de agosto de 2020, a empresa alcançou um de seus principais objetivos estratégicos: a federação junto à RN Júnior. A federação é um selo de qualidade dentro do MEJ, que atesta que a empresa júnior cumpre uma série de requisitos de gestão, organização e impacto, integrando-a oficialmente à rede estadual do movimento (UFERSA, 2020, documento online).

Este marco foi particularmente significativo para a região, pois consagrou a Ágora como a primeira empresa júnior de Direito do Oeste Potiguar a ser federada. A conquista não apenas trouxe reconhecimento e credibilidade para a própria EJ, mas também posicionou o curso de Direito da UFERSA como um polo de inovação no ensino jurídico prático na região.

4.2 Motivação nas Empresas Juniores: Um Estudo com Base na teoria de Herzberg

A seguir será trabalhada a análise dos dados, com base nas entrevistas com os membros selecionados de cada EJ.

4.2.1 Fatores Higiênicos

Os Fatores Higiênicos, ou extrínsecos, são aqueles relacionados ao ambiente de trabalho e ao contexto organizacional. Conforme a teoria de Herzberg, sua presença e adequação não necessariamente geram motivação, mas são essenciais para prevenir a insatisfação. A ausência ou precariedade desses fatores pode criar um ambiente de trabalho desfavorável, e contribui para o não engajamento dos membros. A seguir, apresentam-se os principais fatores higiênicos identificados nas entrevistas.

4.2.1.1 Políticas da organização

De acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, as políticas da organização são elementos extrínsecos que não geram motivação por si só, mas sua ausência ou aplicação inadequada pode gerar forte insatisfação no ambiente de trabalho. Nas empresas juniores analisadas, os entrevistados demonstraram diferentes níveis de percepção e maturidade em relação à formalização das políticas organizacionais, como estatutos, regimentos internos, normas de conduta e planejamento estratégico. A seguir as percepções dos membros das empresas juniores analisadas.

A Diretora da Quatro Elementos, reconhece a existência de documentos internos, mas ressalta a dificuldade na aplicação prática dessas normas:

A gente tem um documento que explica tudo, mas ainda não há uma aplicabilidade total dele. Muitas vezes o que está previsto não acontece no dia a dia, e isso gera um certo desencontro entre o que é esperado e o que de fato é feito. (Entrevistada 3, Quatro Elementos, informação verbal).

Outro membro também da Quatro Elementos, apresenta percepção semelhante ao reconhecer a importância das normas, mas questiona sua efetividade cotidiana quando cita:

A gente tem regras sim, tem o estatuto e o regimento... só que às vezes a prática escapa um pouco do que está no papel. Nem sempre conseguimos seguir tudo como deveria ser, porque as demandas surgem e nem sempre conseguimos parar para alinhar conforme os documentos. (Entrevistado 2, Quatro Elementos, informação verbal).

Já o gerente, da mesma EJ, reforça que há uma estrutura formal organizada, embora ainda esteja desenvolvendo a aplicação total:

A estrutura é boa, mas ainda estamos tentando seguir mais à risca o que está nos documentos. É um esforço constante de alinhar a prática com o que foi escrito, porque sabemos que essa consistência vai trazer melhores resultados no futuro. (Entrevistado 1, Quatro Elementos, informação verbal).

Essas falas dos entrevistados da EJ Quatro Elementos demonstram que, embora haja um arcabouço normativo na EJ de Administração, ainda existem lacunas entre a existência

formal das políticas e sua aplicabilidade operacional, o que pode gerar insegurança ou inconsistência nas tomadas de decisão.

Já as percepções dos membros da Ágora Consultoria Jurídica do curso de Direito, se assemelha a da empresa anterior. A diretora, da EJ Ágora, aponta que há um estatuto e outras normas internas bem definidas, mas reconhece o desafio em garantir que todos os membros os conheçam e sigam:

Temos um estatuto, temos diretrizes bem claras, mas às vezes nem todo mundo conhece ou se interessa em seguir. É um desafio fazer com que todos estejam alinhados e comprometidos com o que foi estabelecido, principalmente porque entram e saem membros com certa frequência. (Entrevistada 5, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Já outro membro traz uma fala que mostra a existência de regulação e controle disciplinar na empresa, com certo grau de institucionalização, quando fala:

Sim, pois além de a gente ter o nosso estatuto social, a gente também tem o regime interno e tem um plano de controle disciplinar, onde está especificado as condutas que são permitidas dentro da empresa júnior. Isso dá um norte para nossas ações e evita que problemas pequenos virem grandes conflitos. (Entrevistada 6, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

O gerente, por sua vez, apresenta uma visão positiva sobre a clareza das normas, destacando que a EJ possui regras bem estruturadas e respeitadas e argumenta:

Eu considero que temos regras bem definidas, isso ajuda muito. Desde o processo seletivo até as penalidades, tudo é bem claro, o que traz mais segurança para a gente trabalhar sabendo exatamente quais são os limites e responsabilidades de cada um. (Entrevistado 4, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

A análise desses três depoimentos mostra que a Ágora se encontra em um nível um pouco mais avançado no que se refere à formalização, aplicabilidade e institucionalização das políticas internas, embora enfrente os desafios da efetiva adesão dos membros.

As percepções dos membros da Contabilize Jr. do curso de Contabilidade, iniciam com a do diretor, da EJ., descreve que a empresa possui manuais, diretrizes e documentos legais que orientam a atuação dos membros, o que reflete uma certa maturidade organizacional, ressalta que:

Temos manuais, estatuto, e o pessoal leva isso a sério. Já tivemos momentos de não seguir e deu confusão, por isso hoje há mais cobrança para que a gente cumpra o que foi estabelecido, porque sabemos que seguir essas normas evita problemas e dá mais credibilidade para a empresa. (Entrevistado 7, Contabilize Jr., informação verbal).

A gerente reforça que as políticas são discutidas e revisadas com frequência, e que existe uma cultura interna de documentação:

Sempre que a gente vai tomar uma decisão mais importante, consulta os documentos. Tem o regimento, o estatuto... isso é levado a sério e nos orienta em praticamente tudo. (Entrevistada 8, Contabilize Jr., informação verbal).

Outro membro, reforça que as normas ajudam a manter a organização e evitar conflitos:

Quando acontece algum problema, a gente já sabe onde recorrer. O estatuto resolve muita coisa e dá respaldo para que as decisões sejam tomadas de forma justa, evitando que conflitos internos se prolonguem. (Entrevistada 9, Contabilize Jr., informação verbal).

Diferente das outras duas EJs, os membros da Contabilize Jr. demonstram forte internalização das políticas organizacionais, com ênfase no uso ativo desses documentos como base para decisões e resolução de conflitos.

Quadro 5 – Síntese analítica das políticas da organização

Empresa Júnior	Nível de Formalização	Aplicabilidade Prática	Destaque Principal
Quatro Elementos	Média	Parcial	Políticas existem, mas pouco aplicadas
Ágora Consultoria Jurídica	Alta	Média a Alta	Regras claras, mas com baixa adesão plena
Contabilize Jr.	Alta	Alta	Políticas são seguidas e guiam decisões

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.1.2 Estilo de supervisão

Segundo Herzberg (1959), o estilo de supervisão é um fator higiênico que pode gerar insatisfação quando é autoritário, controlador ou ausente, mas raramente motiva por si só. Entretanto, a presença de um modelo de supervisão mais democrático, acessível e participativo tende a criar um ambiente mais estável e favorável à motivação intrínseca. As falas dos entrevistados evidenciam percepções diversas quanto ao tipo de liderança e supervisão exercida nas empresas juniores, oscilando entre posturas democráticas e momentos pontuais de autoridade.

Quanto às percepções dos membros da Quatro Elementos, a presidente da EJ, apresenta uma visão de liderança baseada na construção coletiva, embora reconheça que há momentos em que precisa exercer autoridade, e expondo que:

Procuro sempre ouvir a equipe, mas como presidente, às vezes tenho que tomar decisões mais duras, especialmente em situações que envolvem comprometimento ou produtividade. Tento equilibrar o diálogo com a necessidade de agir para o bem da empresa. (Entrevistada 3, Quatro Elementos, informação verbal).

O gerente destaca o equilíbrio entre liberdade e responsabilidade, indicando um ambiente onde há acompanhamento sem tanta rigidez:

A gente tem bastante autonomia, mas também sabe que tem cobrança, reuniões de acompanhamento e metas claras. Isso permite que cada um tenha liberdade, mas sem perder de vista os objetivos coletivos. (Entrevistado 1, Quatro Elementos, informação verbal).

Já o membro mais novo reforça que há liberdade na condução das áreas, com espaço para sugestões, decisões e crescimento individual, conforme a sua fala:

Cada diretor tem liberdade para tocar sua área... a presidência está presente, mas não impõe tudo. Isso dá segurança para a gente testar ideias e aprender com as decisões que tomamos. (Entrevistado 2, Quatro Elementos, informação verbal).

As falas indicam que o estilo de supervisão na Quatro Elementos é predominantemente participativo e não rígido, mas com momentos de autoridade necessários à condução estratégica, refletindo maturidade e adaptação situacional.

As entrevistas com os membros da Ágora quanto a esse ponto possuem um teor mais democrático, percebe-se quando a diretora descreve que é um ambiente em que há acompanhamento próximo por parte da diretoria, mas com abertura para o diálogo:

A supervisão aqui é bem presente, mas a gente tem liberdade de propor e discutir... não é aquele negócio de ‘manda quem pode, obedece quem tem juízo’. É um ambiente que dá segurança para aprender. (Entrevistada 5, Ágora Consultoria, informação verbal).

A entrevistada mais nova entre os integrantes da Ágora destaca que, apesar de haver cobrança, o foco é no aprendizado e no acolhimento, como pode-se perceber na seguinte passagem: “A cobrança existe, mas é no sentido de fazer a gente evoluir, não de colocar medo. Isso faz toda diferença para o nosso crescimento.” (Entrevistada 6, Ágora Consultoria, informação verbal).

O gerente da Ágora por sua vez reforça essa visão ao relatar que o modelo de gestão incentiva e está voltado para a autonomia das equipes:

A presidência cobra resultado, mas nos deixa agir... não tem aquela coisa de ficar em cima o tempo todo. Isso nos faz sentir confiança para trabalhar. (Entrevistado 4, Ágora Consultoria, informação verbal).

A Ágora mostra um estilo de supervisão moderadamente diretivo, com abertura para iniciativa individual e autonomia. A supervisão é percebida como formativa, e não autoritária.

Quanto às percepções dos membros da Contabilize Jr. demonstra uma que a supervisão é firme, mas com certa flexibilidade, e que a gestão tenta se adequar ao perfil de cada membro, segundo o Entrevistado 7 que afirma:

Tem momentos que o pessoal pega mais no pé, mas é porque sabe que a gente pode mais. Eles cobram com base na capacidade que veem na gente. (Entrevistado 7, Contabilize Jr., informação verbal).

Já a gerente percebe que a liderança da empresa é próxima, mas respeita os limites de cada membro:

Tenho liberdade pra organizar minhas tarefas. Quando preciso de ajuda, sei que posso contar com a diretoria, que está sempre aberta a orientar. (Entrevistada 8, Contabilize Jr., informação verbal).

Na perspectiva do membro a EJ abre espaço para diálogos e que os diretores atuam como facilitadores: “A gente erra e aprende com os erros. A supervisão ajuda nisso, dá apoio, sem pressão exagerada.” (Entrevistada 9, Contabilize Jr., informação verbal).

Na Contabilize Jr., a supervisão é percebida como orientadora e estimuladora, com foco no desenvolvimento individual e no fortalecimento das capacidades técnicas e emocionais dos membros.

A análise mostra que todas as EJs priorizam modelos de supervisão que combinam acolhimento, flexibilidade e responsabilidade, evitando estilos autoritários e impositivos. Isso contribui para reduzir a insatisfação e criar bases para o surgimento da motivação intrínseca.

Quadro 6 – Síntese analítica do estilo de supervisão

Empresa Júnior	Estilo de Supervisão	Características predominantes
Quatro Elementos	Colaborativo com autoridade	Supervisão necessária, com decisões estratégicas centralizadas
Ágora Consultoria Jurídica	Equilibrado e formativo	Acompanhamento próximo, mas com certa liberdade individual
Contabilize Jr.	Orientador e flexível	Cobrança com base no potencial e suporte à autonomia

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.1.3 Relações interpessoais

As relações interpessoais fazem parte dos fatores higiênicos e dizem respeito à qualidade dos vínculos entre os membros da organização. Um ambiente de relações positivas não gera, por si só, motivação, mas sua ausência, marcada por conflitos, competitividade excessiva ou desrespeito pode gerar forte insatisfação e rotatividade, de acordo com Herzberg (1959).

As falas revelam que, nas três EJs, predomina um ambiente de cooperação, acolhimento e amizade, embora surjam pontualmente conflitos ou desgastes em momentos de pressão, como em qualquer ambiente corporativo.

No núcleo da Quatro Elementos, os relatos destacam um clima agradável, leve e afetuoso, que reforça os vínculos entre os membros. Um dos depoimentos aponta:

O clima da equipe é muito bom. A gente conversa muito, troca ideias... é leve, sem tensão, e isso ajuda bastante no dia a dia, porque faz com que a gente tenha prazer em estar aqui. (Entrevistada 3, Quatro Elementos, informação verbal).

O membro compara a equipe a uma família e destaca a liberdade para se expressar:

É como uma família mesmo. A gente ri junto, briga às vezes, mas sabe que pode contar um com o outro. Esse sentimento de pertencimento faz diferença pra mim. (Entrevistado 2, Quatro Elementos, informação verbal).

Um terceiro participante acrescenta que esse acolhimento foi decisivo para sua permanência na EJ:

Quando pensei em sair, foi o apoio do pessoal que me segurou. A convivência aqui é boa demais, e isso é um dos maiores motivos que me mantêm. (Entrevistado 1, Quatro Elementos, informação verbal).

Segundo os relatos a EJ apresenta-se como um ambiente com relacionamentos próximos e afetuosos, favorecendo a permanência dos membros mesmo diante de dificuldades operacionais ou pessoais.

Para os membros da Ágora Consultoria alguns veem o ambiente como respeitoso e cooperativo, é o caso da fala do :

Tem momentos de estresse, sim, mas no geral é um espaço respeitoso, onde a gente aprende muito com os colegas e sente que pode crescer sem julgamentos. (Entrevistada 5, Ágora Consultoria, informação verbal).

Outro depoimento ressalta o acolhimento e a horizontalidade das relações:

Eu me sinto acolhida. A gente conversa abertamente, se ajuda... não tem isso de um ser mais que o outro. Essa igualdade fortalece o time. (Entrevistada 6, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Além disso, um dos membros pontua a capacidade da equipe em administrar conflitos:

Às vezes tem desentendimento, mas nada que vire guerra. A gente sempre resolve conversando, o que mantém o clima saudável. (Entrevistado 4, Ágora Consultoria, informação verbal).

Na Ágora, percebe-se uma cultura de respeito interpessoal, com abertura ao diálogo e resolução de conflitos por meio da comunicação e da empatia.

Por sua vez, na Contabilize Jr., o sentimento de união é marcante, com relações que se estendem para além do ambiente organizacional. Como afirma um participante: “A gente se dá bem demais. Já virou amizade pra vida. Tem até grupo pra marcar saídas, o que aproxima ainda mais todo mundo.” (Entrevistado 7, Contabilize Jr., informação verbal).

Outra fala evidencia a tranquilidade das interações, mesmo em situações de cobrança:

Mesmo quando tem cobrança, o pessoal sabe falar. A gente aprende junto, sem levar pro pessoal, e isso mantém tudo mais leve. (Entrevistada 8, Contabilize Jr., informação verbal).

Por fim, destaca-se a fala de outro membro, pontuando que o clima organizacional é um dos motivos que a fez permanecer na EJ: “Fiquei por causa das pessoas. É um lugar onde me senti bem desde o início e onde sei que tenho apoio.” (Entrevistada 9, Contabilize Jr., informação verbal).

Na Contabilize Jr., as relações interpessoais são marcadas por amizade, acolhimento e empatia, com impacto direto na retenção e no engajamento dos membros.

Em síntese, os relatos demonstram que as empresas juniores estudadas possuem um clima organizacional positivo, baseado em amizade, escuta ativa e suporte mútuo, elementos que contribuem para a satisfação, o engajamento e a permanência dos membros.

Quadro 7 – Síntese analítica das relações interpessoais e clima organizacional

Empresa Júnior	Clima Organizacional	Relações Interpessoais
Quatro Elementos	Leve e afetuoso	Laços fortes, com apoio emocional e proximidade
Ágora Consultoria Jurídica	Respeitoso e cooperativo	Convivência respeitosa com gestão de pequenos atritos
Contabilize Jr.	Amigável e empático	Fortes vínculos afetivos e acolhimento relacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.1.4 Condições de trabalho e infraestrutura

Na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), as condições físicas de trabalho e os recursos disponíveis no ambiente são fatores higiênicos fundamentais: não geram motivação diretamente, mas sua deficiência pode causar insatisfação e desmotivação. Quando esses elementos são adequados, contribuem para um ambiente de estabilidade e foco nas atividades motivacionais. A seguir, observamos como os entrevistados percebem as condições estruturais das suas respectivas EJs.

As entrevistas revelaram percepções distintas sobre as condições físicas e os recursos disponíveis nas empresas juniores, evidenciando realidades que variam entre conforto e precariedade.

Os membros entrevistados da Quatro Elementos, mostraram existir um consenso de que a estrutura atende satisfatoriamente às necessidades do grupo. Um dos entrevistados destacou:

A sala é ampla, temos computadores funcionando, mesmo que lentos, mesa de reunião, água, internet... Isso ajuda muito no nosso desempenho e permanência na EJ, porque conseguimos trabalhar de forma organizada e com um mínimo de conforto. (Entrevistado 2, Quatro Elementos, informação verbal).

Já a diretora ressalta que, embora haja limitações, a estrutura é suficiente para garantir a realização das atividades:

A gente faz o possível com o que tem, e até que temos bem mais recursos do que outras EJs. Isso nos dá uma base melhor para cumprir as demandas. (Entrevistada 3, Quatro Elementos, informação verbal).

Um terceiro depoimento acrescenta que a organização do espaço contribui para manter o foco e a produtividade:

Temos lugar pra reunir, fazer as tarefas, organizar os projetos... isso ajuda a manter o ritmo e entregar o que é esperado. (Entrevistado 1, Quatro Elementos, informação verbal).

A percepção geral na EJ de Administração é que as condições físicas são boas em comparação às demais empresas juniores, isso funciona como um facilitador operacional.

Para os membros da Ágora o cenário é bem diferente. A presidente traz uma fala crítica, destacando problemas estruturais relevantes:

Até pouco tempo não tínhamos nem sala, hoje temos, mas é pequena, muito quente, não tem ar condicionado e às vezes falta ventilador funcionando. Fica difícil trabalhar concentrada por muito tempo nessas condições. (Entrevistada 5, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Outro membro reforça essa limitação, apontando que as condições interferem na produtividade e reforça as dificuldades enfrentadas no dia a dia:

A estrutura prejudica um pouco. Às vezes não tem espaço pra todo mundo, falta cadeira, essas coisas que acabam atrapalhando e deixando a gente sem conforto. (Entrevistada 6, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Ainda assim, um dos membros aponta como a equipe encontra alternativas para contornar as limitações:

A gente improvisa do jeito que dá. Faz demandas remotas, de casa, marca reuniões online quando não dá pra usar a sala, porque precisamos continuar trabalhando. (Entrevistado 4, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Na Ágora, a percepção coletiva é de que as condições físicas são precárias e dificultam a atuação plena, ainda que os membros encontrem estratégias para driblar as limitações.

Situação semelhante é observada na Contabilize Jr., embora com percepções mais otimistas sobre os avanços conquistados. Um dos depoimentos aponta:

O espaço é apertado, e nem sempre conseguimos nos reunir lá. Mas o pessoal não deixa de fazer as coisas por isso, a gente dá um jeito de continuar. (Entrevistado 7, Contabilize Jr., informação verbal).

Outro entrevistado, com tom mais crítico, destaca problemas que afetam a produtividade:

Às vezes falta internet, às vezes é problema no computador... aí atrasa tudo e gera um estresse desnecessário, mas a gente acaba se virando. (Entrevistada 8, Contabilize Jr., informação verbal).

Por outro lado, uma fala evidencia avanços estruturais ao longo do tempo:

No começo era muito mais difícil. Agora já conseguimos mais equipamentos, melhoramos o espaço, mesmo que ainda não seja o ideal. Dá pra perceber que estamos evoluindo. (Entrevistada 9, Contabilize Jr., informação verbal).

A Contabilize Jr. revela desafios semelhantes à Ágora, mas com uma perspectiva mais otimista e com avanços percebidos ao longo do tempo. Abaixo quadro com síntese das informações.

Quadro 8 – Síntese analítica das condições de trabalho e infraestrutura

Empresa Júnior	Qualidade da Estrutura	Impacto nas Atividades	Percepção Geral
Quatro Elementos	Boa	Facilita a execução das tarefas	Satisfatória e comparativamente superior

Ágora Consultoria Jurídica	Ruim/Regular	Prejudica o foco e a produtividade	Infraestrutura é uma fonte de insatisfação
Contabilize Jr.	Regular	Causa atrasos e dificuldades pontuais	Melhorou com o tempo, mas ainda é limitada

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As condições de trabalho revelam-se como um ponto de diferenciação relevante entre as EJs. Enquanto a Quatro Elementos opera com relativa tranquilidade estrutural, Ágora e Contabilize Jr. enfrentam maiores desafios, que são compensados pelo esforço e resiliência dos membros. Essas diferenças refletem diretamente no bem-estar e na forma como os grupos gerem suas atividades cotidianas. A insatisfação com a infraestrutura, nesses casos, pode ser entendida como um fator de desgaste, embora não seja suficiente para gerar evasão, devido à força dos fatores motivacionais.

4.2.1.5 Status e segurança

Status e segurança referem-se à percepção de valorização, reconhecimento social e estabilidade dentro da organização. Embora seja um fator higiênico, sua ausência pode causar insegurança, desvalorização e insatisfação, segundo a teoria de Herzberg (1959). No contexto das empresas juniores, essa segurança não é contratual, mas simbólica: está atrelada ao senso de pertencimento, à confiança da equipe e ao reconhecimento do papel do membro na EJ.

No tocante aos membros da EJ de Administração, os relatos demonstram um ambiente onde os membros sentem-se valorizados e ouvidos. Uma das falas evidencia isso:

A gente valoriza todo mundo aqui, desde os novos até os diretores. Cada um sabe que é importante pra EJ, e esse reconhecimento nos dá confiança para participar e contribuir de verdade. (Entrevistada 3, Quatro Elementos, informação verbal).

Outro depoimento reforça a sensação de segurança psicológica ao propor ideias e liderar projetos: “Posso propor coisas, dar minha opinião... sei que o pessoal escuta e respeita. Isso faz a gente se sentir parte de algo maior e com voz ativa.” (Entrevistado 2, Quatro Elementos, informação verbal).

O gerente de marketing complementa, destacando como a valorização interna constrói confiança e engajamento:

A sensação é de estar num lugar onde sou útil, onde minha presença é notada e onde sei que faço diferença. Isso me motiva a continuar. (Entrevistado 1, Quatro Elementos, informação verbal).

Na Quatro Elementos, o status simbólico está ligado à participação ativa e ao reconhecimento informal, reforçando a segurança psicológica e a valorização do papel de cada membro.

Na equipe da EJ de Direito, os depoimentos seguem a mesma linha, destacando papéis bem definidos e a valorização da equipe. Uma das falas descreve:

Mesmo sendo da área de projetos, sei que tenho responsabilidade e voz no que faço. Isso me dá estabilidade e clareza sobre meu papel. (Entrevistada 5, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Esses pontos são reforçados por outra colaboradora ao indicar que a EJ oferece um espaço seguro para crescer:

Aqui eu me sinto segura. Sei onde estou e o que se espera de mim. É um espaço que dá confiança para evoluir. (Entrevistada 6, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Uma fala vai além e relaciona o status com a reputação externa da EJ:

As pessoas de fora valorizam a EJ, e isso reflete em como nos sentimos lá dentro. É bom saber que nosso trabalho tem peso e reconhecimento. (Entrevistado 4, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Na Ágora, o senso de segurança decorre tanto da estrutura interna (papéis bem definidos) quanto da valorização simbólica da EJ perante a comunidade acadêmica.

Na equipe da empresa júnior do curso de contabilidade, eles reconhecem que o status vem da confiança conquistada dentro do grupo, o presidente afirma que:

Quando mostramos serviço, a galera confia. Isso dá vontade de continuar, porque sabemos que o que fazemos é notado. (Entrevistado 7, Contabilize Jr., informação verbal).

A gerente destaca como a evolução pessoal fortalece a percepção de valor:

Comecei tímida, hoje dou opinião, lidero reuniões... Isso me faz sentir importante, como alguém que contribui de verdade. (Entrevistada 8, Contabilize Jr., informação verbal).

Outro importante ponto é falado por um membro que diz relevância do reconhecimento, mesmo sem retorno financeiro:

É voluntário, mas o sentimento é de que estou num lugar que me reconhece, que valoriza o que faço e me incentiva a crescer. (Entrevistada 9, Contabilize Jr., informação verbal).

Na Contabilize Jr., o status está diretamente relacionado ao desenvolvimento e valorização progressiva dos membros, reforçando a segurança emocional e a autoconfiança.

Todas as EJs oferecem aos seus membros um ambiente simbólico seguro, com destaque para a valorização interna e o senso de importância individual, mesmo sem remuneração. Esse fator, embora extrínseco, fortalece a permanência e o engajamento dos membros e prepara o terreno para o engajamento motivacional.

Quadro 9 – Síntese analítica do status e segurança

Empresa Júnior	Segurança Interna	Fonte de Status	Percepção Coletiva
Quatro Elementos	Alta	Reconhecimento interno e participação	Todos se sentem importantes e ouvidos
Ágora Consultoria Jurídica	Alta	Papéis definidos e reputação institucional	Segurança por estrutura e imagem externa
Contabilize Jr.	Alta	Crescimento interno e confiança	Valorização pessoal e sensação de pertencimento

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.2 Fatores Motivacionais (Intrínsecos)

O “trabalho em si” refere-se ao conteúdo da tarefa executada, ou seja, o grau de significado, desafio, utilidade e prazer que o indivíduo encontra no que faz. Um trabalho que oferece propósito, aprendizagem e impacto pessoal tende a gerar motivação duradoura, mesmo que existam limitações nos fatores extrínsecos, conforme a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959).

4.2.2.1 O Trabalho em si

No caso das empresas juniores investigadas, o trabalho realizado vai além de tarefas operacionais: envolve a prática do conhecimento acadêmico, a participação em projetos reais, o enfrentamento de desafios e o desenvolvimento de soluções criativas, elementos que foram amplamente valorizados pelos entrevistados. O sentido atribuído ao trabalho desenvolvido nas empresas juniores mostra-se um fator central para a motivação dos membros.

Na equipe da Quatro Elementos, o envolvimento com projetos é percebido como um diferencial para a formação, a presidente afirma que o trabalho na EJ foi o primeiro contato real com atividades práticas de administração:

Aqui é onde a gente aplica na prática o que vê na sala de aula. É diferente de só estudar teoria, porque enfrentamos situações reais que exigem análise, solução de problemas e interação com pessoas. (Entrevistada 3, Quatro Elementos, informação verbal).

O membro de projetos compartilha que a realização de tarefas desafiadoras o faz sentir útil e produtivo:

Quando você fecha um projeto, entrega pra um cliente, é uma sensação de dever cumprido. Você sente que realmente faz diferença e que tudo que estudou tem aplicação de verdade. (Entrevistado 2, Quatro Elementos, informação verbal).

Há ainda quem destaque o prazer em executar essas atividades mesmo diante dos desafios: “Gosto de tudo que faço na EJ. Mesmo quando é cansativo, tem um propósito por trás, que é aprender e ajudar a empresa a crescer.” (Entrevistado 1, Quatro Elementos, informação verbal).

Na Quatro Elementos, o trabalho em si aparece como elemento motivador porque os membros enxergam utilidade, sentido e aplicação prática nas ações que executam. Isso contribui para a permanência e o engajamento.

De modo semelhante, na Ágora Consultoria, a presidente relata que o envolvimento nos projetos proporciona uma experiência única de contato com o Direito de forma concreta:

É onde eu me vejo como futura advogada. Quando entregamos pareceres ou fazemos atendimento, eu me sinto atuando de verdade, com a responsabilidade de representar a empresa e aplicar o que aprendo no curso. (Entrevistada 5, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

A integrante que atua com demandas reforça que as atividades não são apenas rotineiras, mas envolvem desafios intelectuais que surgem com cada demanda e necessita bastante pesquisa:

Cada projeto tem suas especificidades, então é impossível ficar na zona de conforto, quando não sabemos precisamos pedir ajuda, ir atrás do tutor, professores, ex-membros da EJ. É sempre um aprendizado novo que nos obriga a crescer. (Entrevistada 6, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

O gerente aponta que a EJ o colocou em situações de tomada de decisão que não viveria em sala de aula:

Na EJ, você decide, erra, aprende. É um ambiente muito real, que ensina mesmo e dá um choque de realidade sobre como é atuar na prática. (Entrevistado 4, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Na Ágora, o trabalho se configura como altamente significativo por promover imersão prática, desafio intelectual e amadurecimento pessoal e técnico.

Por sua vez, na Contabilize Jr., os entrevistados destacam o caráter técnico e desafiador do trabalho desenvolvido. O presidente comenta:

Aqui eu percebo que tô fazendo Contabilidade de verdade, na prática, atendendo clientes, entendendo as dores deles. Não é só exercício de sala, mas projetos reais que impactam não só os clientes, mas a sociedade e nos preparam para o mercado de modo geral. (Entrevistado 7, Contabilize Jr., informação verbal).

A gerente administrativa valoriza a diversidade de demandas e o aprendizado contínuo proporcionado pelas atividades:

Sempre tem algo novo pra resolver e pra aprender né, um problema diferente do outro, essas coisas sabe. Isso me faz querer melhorar, estudar mais e buscar soluções criativas e inovadoras também. (Entrevistada 8, Contabilize Jr., informação verbal).

Além disso, uma fala enfatiza o sentimento de superação pessoal que as atividades proporcionam:

Tem coisa que eu nunca pensei que ia fazer, não sabia nem pra onde ia. E com um tempo aprendi e quando consegui, deu muito orgulho, porque sei que estou evoluindo como profissional e como pessoa. (Entrevistada 9, Contabilize Jr., informação verbal).

Na Contabilize Jr., o trabalho em si aparece como motivador por representar aprendizado prático, superação e protagonismo, o que se conecta diretamente ao senso de evolução profissional. Abaixo, o quadro para sintetizar as informações.

Quadro 10 – Síntese analítica do trabalho em si

Empresa Júnior	Natureza do Trabalho	Elementos Motivadores	Percepção Geral
Quatro Elementos	Aplicação prática da teoria	Sentido, entrega real, prazer no fazer	Tarefas com propósito e utilidade
Ágora Consultoria Jurídica	Experiência jurídica concreta	Desafios, tomada de decisão, pesquisa	Contato real com a prática da profissão
Contabilize Jr.	Projetos contábeis reais	Superação, aprendizado, protagonismo	Sentimento de estar executando realmente

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em síntese, o trabalho em si emerge como elemento motivacional de grande peso, por unir aprendizado prático, desafio intelectual e senso de propósito, fortalecendo o engajamento e a permanência dos membros nas empresas juniores.

4.2.2.2 Realização pessoal

Em conformidade com Herzberg (1959), a realização pessoal é um fator motivacional que diz respeito à sensação de crescimento, superação de metas, eficácia e orgulho pelas conquistas individuais. Quando presente, ela gera satisfação duradoura, autoconfiança e vínculo emocional com o trabalho, pois conecta o indivíduo aos resultados que ele mesmo ajudou a construir. O sentimento de realização pessoal se destaca de forma marcante nos depoimentos, evidenciando que a vivência nas empresas juniores vai além da aprendizagem técnica, transformando percepções e trajetórias individuais.

No contexto da Quatro Elementos, os entrevistados demonstram com clareza que se sentem realizados por verem os frutos do próprio esforço e enfatiza o orgulho em acompanhar o crescimento de todos. A presidente relata a emoção de ver os membros crescendo junto com a empresa:

Ver alguém que entrou inseguro e hoje lidera projetos me dá um orgulho que não sei explicar. Parece que valeu a pena.” “Estar aqui me fez acreditar mais em mim. Cada meta que alcanço me dá um orgulho enorme, porque sei que estou conquistando algo relevante para minha carreira e para mim como pessoa. Ver o resultado do meu esforço me motiva a continuar. (Entrevistada 3, Quatro Elementos, informação verbal).

Outro membro também relata satisfação em concluir demandas e perceber o impacto do trabalho feito:

Descobri talentos que nem sabia que tinha. Conseguir liderar um projeto do zero, entregar pro cliente e vê que ajudou de verdade... Isso é muito gratificante, me fez sentir capaz de enfrentar desafios maiores e me preparar para o que vem no futuro. (Entrevistado 2, Quatro Elementos, informação verbal).

O responsável pelo marketing expressa que o reconhecimento pelo trabalho bem feito alimenta a sensação de conquista:

Quando vejo um projeto concluído, sinto que todo o esforço valeu a pena. Ou quando o pessoal elogia o que você fez ou usa sua ideia... é uma sensação de missão cumprida.. de estar no caminho certo, de que estou evoluindo e deixando uma contribuição concreta. (Entrevistado 1, Quatro Elementos, informação verbal).

Na empresa, a realização pessoal é constantemente alimentada pelo ciclo de entrega, reconhecimento e crescimento de cada membro, tornando-se um dos principais motivos para a permanência na EJ.

Na Ágora Consultoria Jurídica, a presidente ressalta que sua trajetória dentro da empresa transformou sua autopercepção e deu propósito à graduação, sua fala ilustra:

Antes da EJ, eu não sabia se era boa o bastante. Hoje me sinto uma futura advogada com certeza do que quero. Cada parecer entregue, cada cliente atendido é uma prova de que estamos fazendo a diferença. Isso me dá uma satisfação enorme e reforça minha escolha profissional. Eu me vejo cada vez mais preparada para os desafios do Direito. (Entrevistada 5, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Outra integrante aponta que se sente vitoriosa por ter vencido desafios que antes pareciam grandes demais:

A primeira vez que falei com um cliente me tremia toda. Agora consigo atender tranquilamente e ainda oriento outros membros a perderem o medo e praticar mesmo. Isso é realização pra mim. (Entrevistada 6, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Já o gerente e ex-presidente expressa sua realização com base no legado construído:

Ver a EJ funcionando bem mesmo depois da minha gestão é o que me deixa mais feliz. Outra coisa que me orgulha é que eu entrei tímido, inseguro, e hoje consigo me posicionar, falar em público e tomar decisões importantes. Essa evolução é o maior ganho que levo dessa experiência. (Entrevistado 4, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Sobre essas falas percebe-se que a realização pessoal está profundamente conectada ao empoderamento, à transformação de inseguranças em competências e ao orgulho em deixar um legado coletivo.

Na Contabilize Jr., a sensação de conquista está associada ao crescimento constante e à quebra de limites. O presidente menciona que a realização está no reconhecimento que recebe por suas entregas e pela liderança:

Sou o primeiro da minha família a liderar algo. Isso tem um peso gigante pra mim. Cada novo desafio que supero me faz ter certeza de que estou evoluindo. É um sentimento de conquista mesmo. (Entrevistado 7, Contabilize Jr., informação verbal).

Outro depoimento reforça a importância das responsabilidades assumidas para a construção da autoestima:

Assumir funções que nunca imaginei ter me mostrou que sou capaz de muito mais do que pensava. Essa confiança que conquistei é o que mais me motiva a seguir. (Entrevistada 8, Contabilize Jr., informação verbal).

A vice-presidente enxerga a realização nos momentos em que se sente reconhecida e confiante em si mesma:

Aqui me sinto crescendo todos os dias, tanto profissionalmente quanto como pessoa. Essa experiência mudou minha forma de ver o mundo e acreditar em mim mesma. (Entrevistada 9, Contabilize Jr., informação verbal).

A realização pessoal, na empresa em questão, se revela através da quebra de barreiras internas, da superação de limitações e do reconhecimento público dentro do grupo. Abaixo quadro para síntese de entendimento.

Quadro 11 – Síntese analítica da realização pessoal

Empresa Júnior	Foco da Realização	Indicadores de Conquista	Percepção Geral
Quatro Elementos	Entregas e crescimento coletivo	Reconhecimento interno e evolução dos pares	Satisfação com os resultados alcançados
Ágora Consultoria Jurídica	Superação e legado	Transformação pessoal e consolidação da EJ	Orgulho por vencer desafios e deixar marca
Contabilize Jr.	Liderança e reconhecimento	Mudança de postura, protagonismo e reconhecimento	Autoestima elevada e sentimento de vitória

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Assim, a realização pessoal nas três empresas juniores emerge como um dos fatores mais poderosos de engajamento e assume papel central na motivação dos membros. É o que transforma a experiência em algo profundo e significativo, promovendo autoestima, orgulho e comprometimento com a trajetória dentro e fora da EJ e do MEJ.

4.2.2.3 Reconhecimento

Segundo acordo com Herzberg (1959), o reconhecimento refere-se à valorização que o indivíduo recebe pelo seu desempenho. Pode ser expresso por meio de elogios, feedbacks positivos, promoções ou demonstrações simbólicas de gratidão. O reconhecimento é um fator motivacional intrínseco, pois atua diretamente sobre o senso de valor pessoal e a percepção de que seu esforço está sendo notado. O fator aparece como um dos elementos mais marcantes de satisfação entre os membros das EJs, funcionando como combustível para a motivação e a continuidade dos esforços.

A empresa júnior Quatro Elementos, demonstra que o reconhecimento é uma das principais fontes de satisfação. A presidente afirma que costuma reconhecer publicamente os esforços dos membros e que isso faz diferença na motivação do time:

Gosto de elogiar em reunião, de mostrar que o que foi feito está sendo visto. Isso muda a postura da pessoa, dá mais vontade de fazer melhor e de assumir novas responsabilidades, porque ela sabe que seu trabalho não passa despercebido. (Entrevistada 3, Quatro Elementos, informação verbal).

O membro confirma essa prática e destaca como se sentiu ao receber um feedback positivo após uma entrega:

Tava bem cansado no fim de um projeto, aí ouvi da presidente que foi um dos melhores que já fizemos. Aquilo ali me renovou de verdade, me deu força pra continuar dando o meu melhor. (Entrevistado 2, Quatro Elementos, informação verbal).

Além disso, a valorização entre os próprios colegas também é ressaltada: “Não é só o elogio oficial. Quando um colega diz que gostou da arte que você fez, aquilo fica com você e motiva a buscar sempre se superar.” (Entrevistado 1, Quatro Elementos, informação verbal).

Na Quatro Elementos, o reconhecimento se dá tanto de forma institucional quanto interpessoal, promovendo engajamento, autoestima e estímulo à continuidade dos esforços.

A presidente da Ágora relata que o reconhecimento é um dos fatores que mais a incentivam a continuar na EJ:

Às vezes a semana é puxada, mas quando alguém agradece pelo meu trabalho, sinto que valeu e que todo o esforço faz sentido. Esse reconhecimento me dá energia para continuar. (Entrevistada 5, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Outra fala reforça a importância de receber agradecimentos públicos pela dedicação da equipe:

Teve um evento em que cuidamos de tudo e no fim a presidência parabenizou a equipe. Foi simples, mas me senti muito valorizada e com a certeza de que nosso esforço foi reconhecido. (Entrevistada 6, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

O gerente expressa o reconhecimento como elemento de legado:

Hoje escuto de membros mais novos que meu trabalho fez diferença. Não tem motivação maior que essa, saber que o que você fez impacta além do seu tempo aqui e que servirá para os próximos membros. (Entrevistado 4, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Na Ágora, o reconhecimento atua como recompensa simbólica que valida os esforços e alimenta a continuidade das contribuições, inclusive após o desligamento formal da EJ.

O presidente da Contabilize Jr. afirma que o reconhecimento foi essencial para que ele se percebesse capaz de ocupar o cargo atual:

Foi o apoio da equipe, dizendo que eu tinha perfil e que conseguiria, que me motivou a me candidatar e de fato consegui o cargo que ocupo hoje. Isso transformou como eu me vejo hoje, sei que sou sim capaz. (Entrevistado 7, Contabilize Jr., informação verbal).

A gerente relata que pequenos gestos reforçam o senso de pertencimento, o simples fato de ser lembrada pelo que faz já a motiva: “Teve um dia que atrasaram uma reunião

porque estavam esperando eu chegar. Ali percebi que o que eu faço importa, que sou uma peça essencial pro grupo.” (Entrevistada 8, Contabilize Jr., informação verbal).

Uma última fala traduz o reconhecimento como um ato profundamente afetivo:

Não tem salário, mas tem carinho, reconhecimento. Quando alguém me agradece por algo que fiz, aquilo me emociona e me dá mais vontade de contribuir. (Entrevistada 9, Contabilize Jr., informação verbal).

Na organização, o reconhecimento assume um papel afetivo e simbólico, promovendo pertencimento e motivação profunda, especialmente por parte daqueles que não se sentiam vistos anteriormente. Abaixo quadro para síntese de entendimento.

Quadro 12 – Síntese analítica do reconhecimento

Empresa Júnior	Forma de Reconhecimento	Impacto Percebido	Percepção Geral
Quatro Elementos	Elogios formais e informais	Renovação de energia e valorização contínua	Feedbacks visíveis aumentam o engajamento
Ágora Consultoria Jurídica	Parabenizações, legado	Sentimento de valorização e continuidade	Reforço da contribuição e da história da EJ
Contabilize Jr.	Apoio emocional e lembrança	Pertencimento, estímulo e memória afetiva	Reconhecimento simbólico e motivação emocional

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em todas as empresas juniores, o reconhecimento se apresenta como uma poderosa ferramenta de valorização e fortalecimento dos laços internos, estimulando autoestima, desempenho e engajamento.

4.2.2.4 Responsabilidade

De acordo com Herzberg (1959), a responsabilidade é um fator motivacional relacionado à autonomia e ao grau de controle que o indivíduo exerce sobre o seu próprio trabalho. Assumir responsabilidades foi amplamente apontado pelos entrevistados como um dos aspectos mais desafiadores e, ao mesmo tempo, mais gratificantes da vivência nas empresas juniores. Essa dimensão, segundo eles, vai muito além da simples execução de tarefas, envolvendo protagonismo, autonomia e confiança.

No cenário da Quatro Elementos, os entrevistados relatam que assumir responsabilidades é parte essencial da experiência na EJ. A presidente destaca que a distribuição de responsabilidades ocorre desde cedo:

Mesmo os novos já têm tarefas fixas. Aqui, a gente acredita que aprender é fazendo, e é exatamente isso que faz a gente crescer: lidar com responsabilidades reais desde o início, com apoio, mas também com muita autonomia. (Entrevistada 3, Quatro Elementos, informação verbal).

Outro relato ilustra como o peso das atribuições pode se transformar em motivação:

É desafiador quando colocam algo só na sua mão, mas ao mesmo tempo é o que mais me empolga. Saber que depende de mim, me dá energia pra entregar o melhor possível e me faz sentir parte importante do time. (Entrevistado 2, Quatro Elementos, informação verbal).

Além disso, há quem veja na confiança depositada um estímulo ao desenvolvimento pessoal:

Tem decisões que me deixam nervoso, mas saber que me escolheram pra isso me dá gás. É como se dissesse que eles acreditam no meu potencial, e isso muda tudo. (Entrevistado 1, Quatro Elementos, informação verbal).

A responsabilidade na EJ é usada como instrumento de desenvolvimento. Ela aparece desde o início da trajetória dos membros e vai se intensificando à medida que há confiança, promovendo sentimento de valorização e autossuficiência.

No contexto da Ágora Consultoria Jurídica, a atual presidente relata que se sente motivada por ter que responder por decisões importantes:

Saber que as coisas dependem de mim me faz querer dar sempre o melhor. É um tipo de pressão boa, que me estimula a sair da zona de conforto e a entregar algo de qualidade. (Entrevistada 5, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Outra colaboradora também evidencia a responsabilidade como um estímulo, especialmente quando envolve impacto real:

Já teve projeto em que minha decisão mudou tudo. Isso é assustador, mas ao mesmo tempo gratificante, porque mostra que confiam em mim e que eu posso fazer diferença. (Entrevistada 6, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

O atual gerente reflete sobre a responsabilidade coletiva que sentia durante sua gestão:

Eu tinha que garantir que tudo funcionasse, que os outros tivessem suporte. Não era fácil, mas era o que me mantinha motivado, porque sabia que meu papel era essencial. (Entrevistado 4, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Na Ágora, a responsabilidade é interpretada como sinônimo de protagonismo, autonomia e comprometimento. Os membros valorizam esse aspecto por enxergarem nele uma oportunidade de amadurecimento e empoderamento.

No âmbito da Contabilize Jr., a responsabilidade aparece como sinônimo de crescimento acelerado. O presidente comentou:

Às vezes parece que é muita coisa, mas eu sei que estou aprendendo com cada uma delas. Cada nova tarefa aumenta minha capacidade de lidar com problemas e buscar soluções. (Entrevistado 7, Contabilize Jr., informação verbal).

Outra fala destaca a transformação pessoal gerada pelas obrigações assumidas:

Aprendi a organizar minha vida porque tinha prazos na EJ. A responsabilidade me fez crescer, amadurecer e melhorar minha forma de trabalhar. (Entrevistada 8, Contabilize Jr., informação verbal).

Por fim, a vice-presidente afirma que a confiança depositada nela foi o que mais a motivou:

Quando disseram que eu seria vice na época, senti que esperavam algo de mim. Isso me impulsionou muito, porque passei a acreditar que eu realmente era capaz de liderar. Se falassem lá atrás que eu assumiria esse cargo, certamente eu diria que não. (Entrevistada 9, Contabilize Jr., informação verbal).

Na Contabilize Jr., a responsabilidade é encarada como um voto de confiança e um desafio construtivo, motivando os membros a evoluírem e assumirem papéis de liderança dentro e fora da organização. Abaixo quadro para síntese de entendimento.

Quadro 13 – Síntese analítica de responsabilidade

Empresa Júnior	Tipo de Responsabilidade	Impacto Percebido	Percepção Geral
Quatro Elementos	Tarefas distribuídas e decisões individuais	Sentimento de confiança e autonomia	Estímulo para autossuficiência e valorização
Ágora Consultoria Jurídica	Gestão, decisões e suporte coletivo	Estímulo à liderança e senso de protagonismo	Motivação por empoderamento e impacto real
Contabilize Jr.	Cargos formais e prazos	Crescimento pessoal e amadurecimento	Responsabilidade como motor de evolução

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em todas as EJs analisadas, a responsabilidade aparece como um dos principais impulsionadores da motivação, pois oferece autonomia, senso de importância e possibilidade de crescimento. Ela é vista não como uma sobrecarga, mas como uma prova de confiança e um motor para o amadurecimento profissional e pessoal.

4.2.2.5 Crescimento pessoal e profissional

O crescimento pessoal e profissional, conforme Herzberg (1959), representa um fator motivacional diretamente associado ao desenvolvimento de habilidades, ampliação de

competências, evolução de posturas e aquisição de conhecimentos que transcendem a rotina operacional. Quando o trabalho proporciona aprendizado contínuo e transformação positiva na vida do colaborador, torna-se uma experiência intrinsecamente motivadora.

O crescimento proporcionado pela experiência nas empresas juniores é um dos fatores mais enfatizados pelos entrevistados, refletindo tanto no âmbito acadêmico quanto no pessoal. Trata-se de um processo que integra a aquisição de competências técnicas, habilidades interpessoais e autoconfiança.

Um dos relatos evidencia a transformação vivida ao longo da trajetória dentro da EJ, sendo marcada por profundas transformações, alegam. A presidente enfatiza que seu amadurecimento profissional foi impulsionado pelas experiências vividas no grupo:

Eu entrei muito insegura. Hoje participo de muitas reuniões, faço apresentações e me posiciono em discussões que considero complexas. Tudo isso foi a EJ que me proporcionou, dando a oportunidade de errar, aprender e me desenvolver como profissional. (Entrevistada 3, Quatro Elementos, informação verbal).

O executor de projetos ressalta que aprendeu mais em termos práticos na EJ do que em alguns componentes curriculares:

Tem coisa que eu só entendi na prática. A experiência que a EJ oferece é muito mais realista que qualquer exercício de sala, e isso me fez crescer de um jeito que nenhuma disciplina conseguiria sozinha. (Entrevistado 2, Quatro Elementos, informação verbal).

Além disso, foi destacado o impacto dessa vivência na preparação para o mercado:

A EJ me mostrou como funciona o mundo do trabalho. Hoje me sinto muito mais preparado para um estágio ou emprego, sabendo lidar com prazos, clientes e responsabilidades. (Entrevistado 1, Quatro Elementos, informação verbal).

No âmbito da Quatro Elementos, o crescimento ocorre de maneira transversal, envolve desde competências técnicas até habilidades interpessoais, reforçando a ideia de que a EJ é um espaço de formação integral e complementar.

Já no cenário da Ágora Consultoria Jurídica, o desenvolvimento pessoal surge associado ao fortalecimento da postura profissional e à superação de inseguranças. Uma das participantes afirmou:

Hoje falo com cliente, com professor, com gestor... sem tremer. Antes eu me escondia, evitava interações, mas a EJ me obrigou a enfrentar esses medos e me transformou completamente. (Entrevistada 5, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Este depoimento ressalta a construção de disciplina e comprometimento:

Tive que aprender a me organizar, a cumprir prazos, a trabalhar em equipe. Essas mudanças me fizeram crescer não só como profissional, mas também como pessoa. (Entrevistada 6, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Outro participante pontua que a EJ o capacitou para cargos de liderança que, antes, pareciam distantes:

Depois que fui presidente aqui, encaro qualquer entrevista com segurança. Me sinto pronto pra liderar onde for e sei que posso assumir responsabilidades maiores com certeza. (Entrevistado 4, Ágora Consultoria Jurídica, informação verbal).

Dentro da Ágora, o crescimento é experienciado como superação de limites e construção de uma identidade profissional sólida, moldada pelas exigências e vivências da EJ.

Entre os membros da Contabilize Jr., a percepção de crescimento é predominante, e junto com a prática diária construíram um novo senso de identidade. O presidente revela que, graças às experiências acumuladas, passou a se enxergar como referência em seu curso:

Várias pessoas vêm tirar dúvidas comigo sobre questões financeiras, gestão e liderança. Eu me tornei alguém que inspira outras pessoas dentro do curso, e isso me faz acreditar que sou capaz de muito mais. (Entrevistado 7, Contabilize Jr., informação verbal).

A gerente narra que seu desenvolvimento foi notado inclusive fora da EJ: “Meus professores já comentaram que mudei. Que estou mais confiante, mais participativa e mais preparada para os desafios acadêmicos e profissionais.” (Entrevistada 8, Contabilize Jr., informação verbal).

Uma outra entrevistada afirma que, apesar de ainda ser estudante, já se sente profissional: “A EJ me transformou. Hoje vejo que posso me superar, resolver conflitos... coisas que antes eu não pensava que seria capaz de fazer com tanta fluidez.” (Entrevistada 9, Contabilize Jr., informação verbal).

Na realidade da Contabilize Jr., o crescimento aparece atrelado à construção de autonomia e ao reconhecimento do próprio potencial, proporcionando uma transição simbólica entre o universo acadêmico e o profissional.

De maneira geral, o crescimento pessoal e profissional se consolida como um dos principais motores de motivação nas empresas juniores. Os relatos mostram que a vivência na EJ gera impactos duradouros, fortalece habilidades chave e gerando autoestima, contribuindo não apenas para a permanência, mas para a transformação dos discentes em profissionais preparados.

Quadro 14 – Síntese analítica do crescimento pessoal e profissional

Empresa Júnior	Dimensão do Crescimento	Indicadores Percebidos	Percepção Geral
Quatro Elementos	Técnicas interpessoais e	Postura, preparação para o mercado, confiança	Formação integral e prática profissional
Ágora Consultoria Jurídica	Autoconfiança e liderança	Oratória, disciplina, prontidão para desafios	Fortalecimento da identidade profissional
Contabilize Jr.	Visibilidade e protagonismo	Inspiração, reconhecimento, autonomia	Transição de estudante para agente profissional

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em síntese, a sensação de que a jornada nas empresas juniores está preparando-os para serem profissionais e indivíduos mais completos e qualificados é o que mais motiva os membros a permanecerem, enfrentarem desafios e se dedicarem ao movimento. Eles não estão apenas executando tarefas; estão ativamente construindo seu futuro profissional e pessoal também.

Por fim, diversos membros destacaram que a participação nas EJs já impacta diretamente suas decisões e perspectivas de carreira. Seja por abrir portas, por gerar networking ou por definir novos interesses, a experiência é vista como estratégica. As falas mostram que o impacto da EJ ultrapassa o período universitário, funcionando como uma alavanca para decisões profissionais, o que reforça seu valor como espaço de desenvolvimento integral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise qualitativa das entrevistas, fundamentada na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, permitiu identificar que os principais motivadores para a permanência dos estudantes nas empresas juniores estão fortemente associados a fatores intrínsecos. A motivação emerge, sobretudo, do aprendizado prático, do crescimento profissional e do sentimento de pertencimento e autonomia.

Mesmo diante de limitações estruturais, como salas precárias, equipamentos defasados e políticas internas ainda em consolidação, os estudantes mantêm-se engajados. Esse achado corrobora com a teoria principal na qual argumenta que a insatisfação advém da ausência de

fatores higiênicos, mas a verdadeira motivação decorre da presença de fatores motivacionais, como reconhecimento, realização e crescimento.

A análise das entrevistas permitiu identificar um conjunto expressivo de elementos que influenciam diretamente a motivação dos estudantes que participam das empresas juniores da UFERSA. Os dados revelaram a coexistência de fatores higiênicos e motivacionais, tal como proposto por Herzberg (1959), cujas observações ajudam a compreender por que alguns membros permanecem engajados, enquanto outros se desestimulam.

Os fatores higiênicos, como infraestrutura física, clareza de políticas organizacionais e relações interpessoais, mostraram-se essenciais para evitar a insatisfação. Quando esses aspectos estão deficientes, como no caso da precariedade de salas, falta de computadores ou ausência de feedbacks, os membros relatam insegurança, desorganização e sensação de despreparo. Ainda assim, nenhum entrevistado indicou esses fatores como motivo único para o desengajamento. Isso reforça a proposição de Herzberg (1959), de que fatores higiênicos, quando em falta, causam insatisfação, mas sua presença não garante, por si só, motivação.

Autores como Chiavenato (2022) também reforçam que, em ambientes de natureza voluntária, como as empresas juniores, a motivação interna tende a ser mais relevante que incentivos externos. A autonomia e o protagonismo, sentidos pelos entrevistados ao participarem do MEJ, confirmam essa tendência. Ainda segundo Robbins e Judge (2009, p. 231), o alinhamento entre valores pessoais e missão da organização aumenta significativamente o comprometimento dos indivíduos, o que foi observado nas falas dos entrevistados ao descreverem seu senso de propósito dentro das EJs.

Notadamente, os entrevistados que relataram maior motivação foram os que conseguiram perceber sentido no trabalho desempenhado, ou seja, que enxergavam suas ações impactando a EJ, a comunidade ou a própria trajetória pessoal. Isso está alinhado com Chiavenato (2022), quando afirma que a motivação contemporânea está cada vez mais relacionada a fatores como propósito, protagonismo e reconhecimento de competências.

Além disso, a influência do MEJ em eventos, capacitações e conexões interinstitucionais reforça o sentimento de pertencimento a algo maior. Participar de eventos como o Pulso, Portto, Destine citado por um dos entrevistados, parece despertar ou renovar a motivação dos membros, conectando-os a um ecossistema mais amplo e significativo.

Outro achado relevante é que mesmo diante de dificuldades estruturais, como a falta de sala adequada e recursos limitados, os membros permanecem motivados desde que os

fatores intrínsecos estejam presentes. Ou seja, a motivação sustentada não depende de condições ideais, mas da percepção de crescimento, impacto e valorização, no tocante a trazer relevância para a IES, para a literatura e para o âmbito social..

Como limitações do estudo, destaca-se o recorte amostral restrito a uma única instituição, no caso em questão a UFERSA, ou ainda ao CCSAH, a natureza somente qualitativa e na descrição sobre os relatos da criação das empresas juniores, teve uma barreira, pois não foi possível acesso aos reais fundadores das EJs para uma entrevista aprofundada e com detalhes exatos do momento de abertura dessas empresas. Para futuras pesquisas, sugere-se a aplicação de instrumentos quantitativos ou estudos comparativos entre diferentes regiões e contextos. Bem como ampliar a pesquisa para contemplar as demais EJs dos outros centros acadêmicos.

REFERÊNCIAS

ARBOÉS NETO, Pedro. **Propósito maior: Uma investigação microssociológica do Movimento Empresa Júnior no Rio Grande do Norte**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/45609>. Acesso em: 06 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016. Dispõe sobre a criação e organização das associações denominadas Empresas Juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113267.htm. Acesso em: 9 set. 2024.

BRASIL JÚNIOR. **Movimento Empresa Júnior**. 2024. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/>. Acesso em: 27 ago. 2024.

BRASIL JÚNIOR. **Estatuto da Confederação Brasileira de Empresas Juniores**. Brasília, DF, 2015. Disponível em: https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institutional/file/file/8/Estatuto_BJ_2015.pdf. Acesso em: 05 set. 2024.

CINTRA, Josiane; DALBEM, Eloísa. **Comportamento organizacional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016. Disponível em: https://cm-cls-content.s3.amazonaws.com/201601/INTERATIVAS_2_0/COMPORTAMENTO_ORGANIZACIONAL/U1/LIVRO_UNICO.pdf. Acesso em: 21 ago. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: [https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027778/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]/4/24/3:261\[da%20%2CEdi\]](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027778/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]/4/24/3:261[da%20%2CEdi]). Acesso em: 09 set. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 16 set. 2024.

Entrevistados de 1 a 9. [março - maio. 2025]. Entrevistador: Marcos Bruno Leite da Silva, 2025. 1 arquivo .mp3 (35 min.). A transcrição e áudio das entrevistas na íntegra encontram-se no link do Drive: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1T2YmleMLqDfDx1kDwhiIMTfoRyQXVVo8>

FEJEMG. **Movimento Empresa Júnior**. 2020. Disponível em: <https://fejemg.org.br/wp-content/uploads/2020/12/FEJEMGFINAL-1.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / 7.ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1NOVirusNJv3hPJwCKE3HFG7PM0t8HdLrP>. Acesso em: 24 jan. 2024.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons, 1959. Disponível em: <https://zegebook.com/library/Motivation%20To%20Work%20Frederick%20Herzberg%201959%20Free-4940203>. Acesso em: 20 mai. 2025.

LOPES, Ana Carolina Magalhães. **Liderança e motivação: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Niterói**. 2018. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/11766/1/ACMLopes.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2025.

LUCENA, Rosivaldo de Lima; SILVA, Rosângela Marie Borges. **Empresa Júnior Teoria e Prática**. Editora: Ufpb, 2021. Disponível em: <https://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/view/750/902/7371>. Acesso em: 18 set. 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 18 set. 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Acesso em: 18 set. 2024. <https://estadoeadministracaoofcap.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/10/amaru-20051.pdf>.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555583885/pageid/2>. Acesso em: 18 set. 2024.

PIVA, Alaxendro Rodrigo dal et al. **Empresa Júnior: Um Laboratório de Aprendizagem como Diferencial para a Formação Acadêmica**. 2006. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/188.pdf. Acesso em: 18 ago. 2024.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em: 12 set. 2024.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. **Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being**. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000. Disponível em: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf. Acesso em: 20 ago. 2024.

SILVA, R. O. DA. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson. 2008.

UFPI. **Histórico do Movimento Empresa Júnior**. 2020. Disponível em: https://ufpi.br/arquivos_download/arquivos/Parnaiba/Conac_-_Empresa_Jr_de_Contabilidade.pdf. Acesso em: 09 ago. 2024.

UFERSA. Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Resolução CONSUNI/UFERSA nº**

006/2018, de 22 de agosto de 2018. Dispõe sobre a organização, funcionamento e credenciamento das Empresas Júniores no âmbito da UFERSA. Disponível em: https://proec.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/12/2020/10/Resolu%C3%A7%C3%A3o-CONSUNI_UFERSA-n%C2%BA-006_2018-Empresas-Juniores.pdf. Acesso em: 18 mai. 2025.

UFERSA. Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Empresa Júnior de Contabilidade da Ufersa consegue CNPJ e estende atendimentos.** Assecom Ufersa, 10 jul. 2017. Disponível em: <https://assecom.ufersa.edu.br/2017/07/10/empresa-junior-de-contabilidade-da-ufersa-consegue-cnpj-e-estende-atendimentos/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

UFERSA. Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Empresa Júnior de Administração da Ufersa** conquista CNPJ. Assecom Ufersa, 14 nov. 2016. Disponível em: <https://assecom.ufersa.edu.br/2016/11/14/empresa-junior-de-administracao-da-ufersa-conquist-a-cnpj/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

UFERSA. Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Ágora. Mossoró: UFERSA**, 2025. Disponível em: <https://proec.ufersa.edu.br/agora/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

UFERSA. Universidade Federal Rural do Semi-Árido. **Ágora, a Empresa Júnior do Curso de Direito da UFERSA, é oficialmente federada.** Direito Ufersa, 6 ago. 2020. Disponível em: <https://direito.ufersa.edu.br/2020/08/06/agora-a-empresa-junior-do-curso-de-direito-da-ufersa-e-oficialmente-federada/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

BLOCO I: Perfil do Respondente

Qual a sua idade? ☐ Entre 18 e 20 anos ☐ Entre 20 e 23 anos ☐ Entre 23 e 26 anos
☐ Mais que 26 anos

Qual o seu gênero? ☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Outro ☐ Prefiro não informar

Qual o seu curso?

☐ Administração ☐ Contabilidade ☐ Direito

Qual o seu tempo de atuação na empresa júnior?

☐ Menos de 6 meses ☐ 6 meses a 1 ano ☐ 1 a 2 anos ☐ Mais de 2 anos

Qual a sua função atual na empresa júnior?

☐ Membro ☐ Coordenador ☐ Diretor ☐ Presidente ☐ Ex-membro

BLOCO II: Fatores Higiênicos (Extrínsecos)

- 1) Como você avalia as condições de trabalho na sua empresa júnior? (Ex.: espaço físico, equipamentos, recursos disponíveis)
- 2) Você acredita que a empresa júnior oferece um ambiente seguro e estável para o desenvolvimento dos projetos?
- 3) Como você descreveria o relacionamento com os colegas e líderes na empresa júnior?
- 4) Você sente que recebe feedback adequado sobre o seu desempenho na empresa júnior?
- 5) Como você avalia o nível de reconhecimento que recebe por parte dos colegas e líderes?
- 6) Você acredita que as políticas e procedimentos da empresa júnior são claros e bem definidos?

- 7) Como você avalia a carga de trabalho e o equilíbrio entre as demandas da empresa júnior e suas atividades acadêmicas?
- 8) Como você avalia a comunicação interna na empresa júnior? (Ex.: clareza, frequência, eficiência)
- 9) Você acredita que a empresa júnior oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional?
- 10) Como você avalia a estrutura organizacional da empresa júnior? (Ex.: hierarquia, divisão de tarefas)
- 11) Você sente que a empresa júnior valoriza a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho?
- 12) Como você avalia o nível de autonomia que tem para tomar decisões na empresa júnior?
- 13) Você acredita que a empresa júnior oferece um ambiente colaborativo e de apoio mútuo?
- 14) Como você avalia o impacto da empresa júnior na sua carreira profissional futura?

BLOCO III: Fatores Motivacionais (Intrínsecos)

- 1) O que mais te motiva a participar ou a permanecer na empresa júnior?
- 2) Como você descreveria a sensação de realização pessoal ao concluir um projeto na empresa júnior?
- 3) Você acredita que a empresa júnior oferece desafios que estimulam o seu crescimento pessoal e profissional?

- 4) Como você avalia a oportunidade de aprender coisas novas na empresa júnior?
- 5) Você sente que a empresa júnior permite que você expresse sua criatividade e inovação?
- 6) Como você descreveria a importância do trabalho em equipe na sua motivação?
- 7) Você acredita que a empresa júnior contribui para o desenvolvimento das suas habilidades de liderança?
- 8) Como você avalia o impacto da empresa júnior na sua capacidade de resolver problemas?
- 9) Você sente que a empresa júnior oferece oportunidades de assumir responsabilidades e tomar decisões?
- 10) Como você descreveria a sensação de pertencimento à empresa júnior?
- 11) Você acredita que a empresa júnior ajuda a construir uma rede de contatos (networking) que será útil no futuro?
- 12) Como você avalia o impacto da empresa júnior na sua autoconfiança e autoestima?
- 13) Você acredita que sua participação na EJ contribui para a sua empregabilidade no futuro?
- 14) Participar dos eventos MEJ aumenta sua motivação?
- 15) O espírito de competição entre as EJs é um fator que impulsiona sua motivação?
- 16) Cite 3 motivos que fariam você sair da EJ.

APÊNDICE B – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da pesquisa: Motivação nas Empresas Juniores: Estudo sobre os fatores motivacionais das EJs do centro de ciência sociais aplicadas e humanas (CCSAH)

Orientadora: Danielle de Araújo Bispo. **E-mail:** danielle.bispo@ufersa.edu.br

Pesquisador: Marcos Bruno Leite da Silva. **E-mail:** marcos.silva89226@alunos.ufersa.edu.br.

Instituição: Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA. **Curso:** Administração.

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que tem como objetivo: Identificar os fatores que motivam os empresários juniores das EJs.

Sobre a participação:

1. A participação é voluntária e você pode recusar ou desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Em caso de qualquer desconforto ou dúvida durante o processo, você poderá interromper sua participação ou entrar em contato com a pesquisadora.
2. A entrevista será gravada apenas com sua autorização, para garantir a fidelidade dos dados e auxiliar na análise da pesquisa. Nenhuma informação que permita identificar você será divulgada. Os dados serão tratados com total sigilo e utilizados apenas para fins acadêmicos.
3. A pesquisa não oferece compensação financeira, mas também não acarretará nenhum custo ou risco direto à sua saúde ou integridade.

Declaração de consentimento:

Eu, _____,

portador(a) do CPF nº _____, declaro que li, compreendi e estou de acordo com os objetivos e procedimentos da pesquisa. Concordo, de forma livre e esclarecida, em participar da entrevista proposta.

Mossoró/RN, ____ de _____ de 2025.

Assinatura do pesquisador responsável

Assinatura do(a) participante