



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CLÁUDIA ARAÚJO GOMES**

**A FORMAÇÃO DE LÍDERES NO MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR COM ÊNFASE**  
**NO CEARÁ: UMA ANÁLISE DE ACORDO COM A AGENDA DO LÍDER, DE**  
**VICENTE FALCONI**

**FORTALEZA**

**2016**

CLÁUDIA ARAÚJO GOMES

**A FORMAÇÃO DE LÍDERES NO MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR COM ÊNFASE  
NO CEARÁ: UMA ANÁLISE DE ACORDO COM A AGENDA DO LÍDER, DE  
VICENTE FALCONI**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Ma. Ana Cristina Pacheco de Araújo Barros.

FORTALEZA

2016

---

Página reservada para ficha catalográfica que deve ser confeccionada após apresentação e alterações sugeridas pela banca examinadora.

Para solicitar a ficha catalográfica de seu trabalho, acesse o site: [www.biblioteca.ufc.br](http://www.biblioteca.ufc.br), clique no banner Catalogação na Publicação (Solicitação de ficha catalográfica)

---

CLÁUDIA ARAÚJO GOMES

A FORMAÇÃO DE LÍDERES NO MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR COM ÊNFASE NO  
CEARÁ: UMA ANÁLISE DE ACORDO COM A AGENDA DO LÍDER, DE VICENTE  
FALCONI

Monografia apresentada ao Curso de  
Administração de Empresas do Departamento  
de Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial para a obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>ª</sup>. Ma. Ana Cristina Pacheco de Araújo Barros. (*Orientadora*)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>ª</sup>. Ma. Juliana Vieira Corrêa Carneiro  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Àqueles que são meu alicerce: a Deus e minha família.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pois Ele iluminou o meu caminho durante esta jornada.

Aos meus pais, Arioston e Eluina, por todo o incentivo depositado em mim sempre; e pelos apoios e amores incondicionais.

Agradeço aos meus irmãos, Flávio e Gustavo, os quais, por mais difíceis que fossem as circunstâncias, sempre tiveram paciência e confiança em relação a mim.

À Universidade Federal do Ceará e à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade minha gratidão ao ambiente familiar e às oportunidades oferecidas de engajamento na vida acadêmica, da qual tive a satisfação de participar e que contribuíram para meu crescimento profissional e pessoal, com destaque para o Programa de Educação Tutorial (PET) e Inova Empresa Júnior.

À professora Ana Cristina Pacheco de Araújo Barros, pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Agradeço aos membros da banca examinadora, pela disponibilidade de participar e pelas contribuições pessoais acerca da monografia.

Aos meus amigos de curso por compartilharem os melhores e piores momentos da Graduação sempre com muita alegria, fé e perseverança.

Aos amigos do Movimento Empresa Júnior, em especial à diretoria 2014 da FEJECE, por todo companheirismo e aprendizado durante esses anos.

Aos amigos da Inova Empresa Júnior - inspirações para minha vida profissional - pelos melhores momentos da Faculdade.

À amiga Geisa Fabiane, que mesmo de longe se fez presente ao longo desses anos, em especial pelo apoio nesse momento da minha vida.

Ao João Felipe Araripe, pela presteza e auxílio que me foram dispensados durante a elaboração da monografia.

Aos amigos de trabalho no Sistema Ari de Sá, em especial ao meu líder Raison Pinheiro, por quem tenho grande admiração e aos meus gestores Karine Moreira e Rômulo Queiroz, sempre dispostos a me ajudar quando necessário.

E a todos que de alguma forma contribuíram para a minha formação profissional e pessoal durante esses anos de faculdade.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a influência das empresas juniores na formação liderança, focando nas empresas juniores do estado do Ceará. A relevância dessa temática se deve ao fato da crescente força do movimento e da necessidade de se ter atuando no mercado profissionais mais capacitados, com características de liderança bem definidas. Para o alcance do objetivo, realizou-se uma *survey* junto a 111 empresários juniores do estado do Ceará, que responderam a um questionário sobre Liderança, baseado na Agenda do Líder do Vicente Falconi e a um questionário sociodemográfico. Com isso pôde-se verificar se as hipóteses levantadas se confirmavam, e definir os objetivos específicos, elencando as características mais e menos pontuadas durante a pesquisa, e relacioná-los com a área de atuação dos entrevistados. Como resultado da pesquisa, observa-se uma relação das variáveis apresentadas com a ideologia do movimento.

**Palavras-chave:** Liderança. Trabalho. Empresa Júnior.

## **ABSTRACT**

This work aims to analyze the influence of junior companies in the formation of leadership of work, focusing on junior companies in the state of Ceará. The relevance of this theme is because of the growing strength of the movement and the need to be acting in the market, more trained professionals with well-defined leadership characteristics. To reach the goal, it was used a survey of 111 junior entrepreneurs in the state of Ceará, who answered questionnaire about leadership and a questionnaire socio-demographic. Thus it was possible to verify that the hypotheses are confirmed, and define specific objectives, listing the affirmatives most and least scored during the search, and relate them to the area of respondents. As a result of the research, we observe a relationship between the variables presented with the ideology of the movement.

**Keywords:** Leadership. Job. Junior Company.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Estrutura Brasil Júnior .....	34
Figura 2: Rede Movimento Empresa Júnior.....	35
Figura 3: Características de um Líder Empreendedor .....	38

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Relação das variáveis com os respectivos temas da Agenda do Líder.....	41
--	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Perfil da amostra I.....	43
Tabela 2: Perfil da amostra II .....	44
Tabela 3: Perfil da amostra III.....	45
Tabela 4: Resultados referentes às afirmações sobre Liderança .....	45
Tabela 5: Resultados referentes às três variáveis mais destacadas.....	47
Tabela 6: Resultados referentes às três variáveis menos destacadas.....	49
Tabela 7: Relação das afirmativas com a área de atuação.....	50

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BJ – Brasil Júnior

CNJE – Confédération Nationale des Junior-Enterprises

CONCENTRO – Federação das Empresas Juniores do Distrito Federal

EJ – Empresa Júnior

ENEJ – Encontro Nacional de Empresas Juniores

FEJEA – Federação das Empresas Juniores do Estado de Alagoas

FEJECE – Federação das Empresas Juniores de Estado do Ceará

FEJEGO – Federação das Empresas Juniores de Goiás

FEJEMG – Federação das Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais

FEJEPAR – Federação das Empresas Juniores do Estado do Paraná

FEJERS – Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul

FEJESC – Federação das Empresas Juniores do Estado de Santa Catarina

FEJESP – Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo

IES – Instituição de Ensino Superior

JADE – European Confederation of Junior Enterprise

MEC – Ministério da Educação

MEJ – Movimento Empresa Júnior

NONENEJ – 9º Encontro Nacional de Empresas Juniores

PB Júnior – Federação Paraibana de Empresas Juniores

UECE – Universidade do Estado de Ceará

UFC – Universidade Federal do Ceará

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

UNIFOR – Universidade de Fortaleza

UNIJR-BA – Federação das Empresas Juniores do Estado da Bahia

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 LIDERANÇA</b> .....	<b>15</b>
2.1 Evolução nos estudos sobre Liderança.....	15
2.2 Tipos de Líderes e Estilos de Liderança.....	17
2.3 Teoria Contingencial.....	20
2.3.1 Modelo de Fiedler.....	20
2.3.2 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard.....	20
2.3.3 Teoria da Troca entre Líder-liderados.....	21
2.3.4 Teoria Caminho-Objetivo.....	21
2.4 Teorias Contemporâneas de Liderança .....	22
2.4.1 Liderança Transformacional .....	22
2.4.2 Liderança Carismática .....	23
2.4.3 Liderança Visionária.....	25
2.5 A Agenda do Líder .....	26
2.6 O que se espera de um líder e o que os liderados acreditam .....	29
<b>3 MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR</b> .....	<b>31</b>
3.1 Histórico do Movimento Empresa Júnior .....	31
3.2 Formação do Movimento Empresa Junior .....	32
3.3 Movimento Empresa Júnior como propulsor da liderança.....	37
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
4.1 Classificação da Pesquisa.....	39
4.2 População e Amostra .....	40
4.3 Instrumento de Coletas de Dados .....	40
4.4 Procedimentos, Tratamento e Análise dos Dados .....	42
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>43</b>
5.1 Perfil dos Respondentes .....	43
5.2 Dados do Questionário sobre Liderança .....	45
5.3 Variáveis Mais Destacadas .....	47

<b>5.4 Variáveis Menos Destacadas .....</b>	<b>48</b>
<b>5.5 Variáveis e a Área de Atuação na Empresa Júnior .....</b>	<b>50</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca avaliar a importância da vivência na empresa júnior no desenvolvimento da liderança, sendo estudado líderes empresários juniores e pós-juniores das EJs do Estado do Ceará.

Uma das vantagens competitivas de uma empresa é o capital intelectual, e, por isso, cada vez mais elas aumentam as suas exigências em relação aos seus colaboradores; principalmente aos líderes organizacionais. Tais profissionais, para atender a demanda das empresas, precisam incorporar competências técnicas e competências comportamentais. Enquanto a primeira diz respeito ao saber fazer e a habilidade de fazer, a segunda está ligada a aspectos comportamentais, à postura e a atitude. Nesse âmbito, se enquadra a liderança, como um dos principais comportamentos exigidos, especialmente por cargos de gestão, pois refere-se à capacidade de lidar com pessoas, com motivação e trabalho em equipe.

Franco (2008, p. 55) afirma que "a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão, que viabilizarão os resultados por meio das pessoas". Dessa forma, os líderes são de grande importância para a execução e o desenvolvimento da organização, pois gerenciam equipes a fim de alcançar um objetivo em comum.

Nesse contexto, as empresas juniores têm um papel fundamental, pois são um importante complemento para a formação profissional, proporcionando a aproximação da faculdade com a realidade do mercado, a concretização dos conhecimentos obtidos pelo estudante durante o curso, uma visão sistêmica mais profunda e o domínio de múltiplas habilidades. São propulsores de líderes, que fazem com que o planejamento estratégico do MEJ seja alcançado por meio de pessoas.

Segundo Freitas (2016), no Brasil, cerca de 311 empresas atuam com um modelo de negócio que funciona com a mão de obra voluntária de estudantes universitários. O número de Empresas Juniores (EJ) teve um crescimento de 87% nos últimos cinco anos, cinco vezes o número de instituições de ensino superior. A companhia tem estatuto e regimento próprios, e o preço cobrado por seus produtos e serviços é bem inferior ao do mercado. Seus clientes são, quase sempre, pequenas e microempresas para as quais contratar uma consultoria especializada custa muito caro.

A empresa júnior surge no mundo no final dos anos de 1980, e no Brasil no início dos anos de 1990, segundo dados da Brasil Júnior (BJ), a Federação das Empresas Juniores do Brasil, em 2004, já abrange mais de 15.000 estudantes e cerca de 600 organizações, que estão

alinhando o aprendizado teórico com ações práticas. Essas ações, supervisionadas por profissionais já formados, estão experimentando um duplo impacto, seja na qualificação dos estudantes e futuros profissionais, como na sociedade, pois suas ações causam mudanças na realidade (OLIVEIRA, 2004, p. 1).

Ainda segundo Oliveira (2004, p. 1), através de uma pesquisa, realizada no XI Encontro Nacional de Empresas Juniores do Brasil, em Salvador no ano de 2003, constatou-se uma série de dados que permitiu traçar um perfil do empresário e consultor júnior, bem como, da formatação dessas organizações e suas atividades. Um dos elementos que impressiona em relação aos dados levantados é a expressiva participação das empresas juniores na prestação de serviços para organizações do terceiro setor, muitas caracterizando ações de empreendedorismo social.

Tal comprovação sinaliza o surgimento de uma nova formação profissional e de intervenção e transformação social, em que ao mesmo tempo em que se qualificam profissionais mais habilidosos e experientes – pois eles têm a oportunidade de vivenciar a prática empresarial ainda no período acadêmico – é desenvolvido também a geração de ações concretas de mudança na realidade social, formando não apenas simples profissionais, mas também cidadãos mais conscientes e comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa. Esse novo modelo requer uma maior atenção das Instituições de Ensino Superior, órgãos governamentais e demais segmentos da sociedade (OLIVEIRA, 2004).

De acordo com a publicação (REVISTA VEJA, 06/11/2010, p. 136-139), os universitários não são remunerados e todo o rendimento é investido em treinamentos para os próprios membros, na ampliação ou melhoria da empresa. O objetivo do Movimento Empresa Junior é possibilitar a experiência profissional aos voluntários e deixá-los em evidência no mercado de trabalho, pois antes de assumirem cargos de liderança em empresas sêniores, esses alunos já foram submetidos por experiências que envolvem desafios, autonomia e criatividade, por exemplo.

Sendo assim, o Movimento caracteriza-se como um grande diferencial na carreira dos estudantes, que saem dele e da Universidade muito mais preparados para encarar o mercado de trabalho. Ainda segundo a matéria da *Veja*, em 5 anos, o Movimento se expandiu em 87%, o que demonstra a busca dos estudantes por este diferencial em sua formação, resultando disso, profissionais diferenciados e talentosos, os quais farão toda a diferença no mercado de trabalho.

Assim, avaliar a influência da empresa júnior no desenvolvimento de líderes, torna-se o objetivo geral do estudo, tendo como principal ambiente de estudo os egressos das empresas juniores dos últimos 5 anos.

Para o alcance desse objetivo geral foram traçados três objetivos específicos que juntos, caminham para atingir o objetivo maior; são eles: a) identificar quais as três características mais evidenciadas; b) as três características menos pontuadas; c) a relação das características com a área de atuação no Movimento Empresa Júnior.

Como hipóteses levantadas, resulta: a) as afirmações mais destacadas estão relacionadas aos conjuntos de Inclusão, Acompanhamento e Avaliação, b) as características menos destacadas estão relacionadas aos conjuntos Consequência e Fortalecimento da Cultura, e c) há uma relação entre as afirmações pontuadas com a área de atuação no Movimento Empresa Júnior.

O presente estudo está dividido em seis seções; na primeira seção, encontra-se a parte introdutória do trabalho, na qual se apresenta o tema e a discussão inicial, bem como objetivos a serem alcançados e a justificativa para realização da monografia.

Na segunda seção, têm-se um embasamento teórico a respeito da Liderança: evolução nos estudos; tipos e estilos de liderança, bem como teorias contemporâneas. Na terceira seção, observa-se o referencial teórico sobre o Movimento Empresa Junior: histórico, estrutura, e empresa Junior como elemento de formação.

Na quarta seção, faz-se um relato sobre a metodologia utilizada. Na quinta seção, apresenta-se a análise crítica a respeito dos resultados da pesquisa, bem como parecer descritivo sobre a pesquisa realizada. Na sexta e última seção, apresenta-se a parte conclusiva do presente trabalho com um parecer final a respeito do assunto estudado.

## **2 LIDERANÇA**

Esse capítulo abordará os aspectos históricos sobre Liderança, como uma forma de introduzir o tema, os estilos de líderes e um tópico voltado para a “Agenda do Líder”, que é foco principal desse trabalho.

### **2.1 Evolução nos estudos sobre Liderança**

A liderança parece tratar de uma temática em que não se identifica uma origem explícita, pois ela se encontra relacionada ao comportamento organizacional desde que este passou a ser uma preocupação dos teóricos e/ou administradores das organizações. Dos comandos militares surgiram hipóteses sobre a função do líder nas organizações, relativos às questões de alcance de objetivos, sustentando assim a hierarquia e o seu poder estabelecido. Os primeiros trabalhos que abordaram a liderança apresentavam uma forte associação com a capacidade de desempenhar influência sobre liderados, a fim de atingir um objetivo comum. A preocupação em sistematizar as qualidades e comportamentos inerentes aos líderes parece insurgir dos papéis exercidos por grandes lideranças na História (BERGAMINI, 1997).

Os interesses pela liderança na teoria administrativa podem ser identificados de forma mais sistematizada nas primeiras escolas que consideraram a administração como um campo de conhecimento. Na escola de Administração Científica (no início do século XX), a ênfase estava na produção e nas técnicas que levassem à sua eficiência. Para Taylor (citado por TOLFO, 2004), a natureza humana era, de certo modo, displicente e competia aos líderes o papel de manejar os empregados, como se estivessem operando equipamentos. O foco do líder era definir e fazer cumprir as tarefas e, desse modo, alcançar os objetivos organizacionais de forma mais racional; por isso a ideia de pessoas como recursos.

Com o surgimento da escola de Relações Humanas, entre as décadas de 1920 e 1930, era atribuído ao líder, o papel de guia para que os liderados buscassem agir cooperativamente no sentido de atingir os objetivos traçados. As necessidades dos indivíduos passaram a ser consideradas a partir de então, bem como as possibilidades de autodesenvolvimento e crescimento (ROBBINS, 2002).

Dessa forma, a liderança tem sido objeto de estudo por parte das empresas, pois num mundo competitivo, esse dado pode ser considerado um diferencial no alcance dos objetivos e no envolvimento dos colaboradores com a estratégia da organização. Em razão das constantes mudanças às quais estão sujeitas as empresas, é comum que elas esperem que os

líderes sejam capazes de lidar com situações inesperadas. (MORAES, SILVA E CUNHA, 2004; DAVEL E MACHADO, 2001).

Atualmente não há uma concordância a respeito do conceito de liderança e, por conseguinte, do que é ser líder. Vários pesquisadores conceberam a liderança como um resultado de diversos significados, o que deriva em diferentes interpretações da mesma temática (KATZ; KAHN, 1973; NORTHOUSE, 2004; BERGAMINI, 2009). Essas diferentes interpretações nasceram devido principalmente, à complexidade que submerge o tema, além das diversas teorias que englobam a liderança.

Chiavenato (2000, p. 89) ressalva que "liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para a realização de objetivos em uma determinada situação". O líder deve ser exemplo de empenho e entusiasmo, e conduzir a equipe a fim de alcançar as metas e os objetivos estabelecidos.

Bowditch e Buono (2002) reiteram que a liderança é um processo de influência entre as pessoas, afirmando que não há líder sem seguidor. Tendo como base esse processo de liderança, geralmente uma pessoa orienta um indivíduo – ou um grupo – para o estabelecimento e atingimento de metas. Portanto, a liderança é uma relação entre pessoas através do alcance e do poder e são difundidos de maneira desigual em um alicerce fidedigno (contratual ou consensual). A liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores. (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 118)

Segundo Falconi (2009), o líder é o único agente de mudanças na organização, e não há outra opção. A implantação e mudança são indelegáveis e a liderança é o principal fator que garante resultados. "Sem a liderança nada acontece." Falconi não alude à figura do líder e nem como ele deve ser, mas a uma liderança investida quanto à sua substância, que é um processo de acompanhamento e comprovação sucessivos com foco nos objetivos.

Alguns atributos que convêm como fundamento para a liderança, são mencionados por Nascimento (2008, p. 70), em que afirma:

"[...] os líderes devem cultivar as seguintes características e atributos: ouvir atentamente; despertar empatia; desenvolver atitudes positivas e otimistas; exceder promessas e compromissos; reconhecer dúvidas e vulnerabilidades pessoais; ser energético em alto nível; e ser sensível às necessidades, aos valores e ao potencial de outros."

Ainda conforme Nascimento (2008, p. 70), "acentuar a liderança é um processo contínuo e interminável. Mesmo assim, nenhum líder jamais chegará ao ponto da perfeição no que diz respeito à perspicácia e à eficácia na liderança". Dessa forma, nota-se que o líder não

nasce pronto para gerir equipes, pois a liderança pode ser aprendida e desenvolvida em qualquer pessoa.

Pode-se perceber que dentre as teorias existentes sobre liderança há dois aspectos que estão presentes na maioria dos conceitos: a liderança é um fenômeno centrado no grupo e se constitui em um processo de influência. Bryman (2004) e Bergamini (2009) acrescentam que a liderança direciona os esforços no sentido de estabelecer e alcançar metas.

## 2.2 Tipos de Líderes e Estilos de Liderança

Os tipos de líderes e os estilos de liderança são peças fundamentais no estudo dos comportamentos do líder, que independem das suas características pessoais. Segundo Chiavenato, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, seu estilo de comportamento para liderar. Ele descreve três estilos:

- a) Líder autocrático: é o líder que decide tudo, sem dar qualquer liberdade ao grupo de intervir. Fixa com rigidez todo o processo de organização do trabalho desde a distribuição de tarefas até os resultados. O líder é dominador, considera as pessoas como unidades de trabalho.
- b) Líder democrático: todas as diretrizes são debatidas pelo grupo até que se chegue à decisão. É o grupo que decide autonomamente os procedimentos e tarefas a realizar, bem como a sua forma de organização para que os objetivos sejam atingidos.
- c) Líder liberal: é aquele que propicia liberdade completa nas decisões grupais e individuais. A participação do líder é mínima e incide sobre a sua sugestão e pode acrescentar algo ao grupo, dando liberdade ao grupo para controlar as tarefas e participação dos seus elementos.

A liderança está ligada às competências de inteligência e a sua relação causal sobre o clima de trabalho e o desempenho; o que permite categorizá-lo em seis estilos de liderança, quatro deles ressonantes e dois dissonantes, os quais são descritos a seguir, considerando a concepção de Carvalho Jr. (2006):

- a) Ressonantes: o visionário, o conselheiro, o relacional, o democrático.
  - Estilo Visionário: canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados, tem um efeito fortemente positivo e é apropriado quando ocorrem mudanças que exigem uma nova visão ou quando é necessária uma orientação clara.

- Estilo Conselheiro: relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da Organização, tem efeito positivo e apropriado quando é necessário ajudar um empregado a ser mais eficiente, melhorando suas capacidades de longo prazo.
- Estilo Relacional: cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas, também tem resultado positivo e é útil para resolver conflitos no grupo, motivar nos períodos difíceis e melhorar o relacionamento entre as pessoas.
- Estilo Democrático – valoriza a contribuição de cada um e obtém o empenho das pessoas através da participação; é apropriado quando o intuito é conseguir a adesão ou consenso.

b) Dissonantes: o pressionador e o dirigista.

- Estilo Pressionador: facilita em atingir os objetivos difíceis e estimulantes, tem efeito negativo quanto é mal executado; porém é bastante útil quando se pretende levar uma equipe competente e motivada a produzir resultados de elevada qualidade.
- Estilo Dirigista: acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência, e é imprescindível em situações de crise, pois facilita a solução de determinado conflito quando se trata de subordinados difíceis.

A liderança de uma equipe requer um líder que desempenhe influência sobre as pessoas, que saiba extrair das relações estabelecidas entre ele e sua equipe a sinergia necessária para a obtenção de resultados eficazes. Portanto, a liderança vista como um processo não é fruto apenas do perfil do líder e suas competências, mas também diz respeito ao perfil da equipe e ao contexto organizacional no qual está inserida (SOTO; MARRAS, 2002).

Limongi-França e Arellano (2002, p. 260) apontam que “um indivíduo não se torna um líder por ter qualquer tipo de combinação de traços; o padrão das características pessoais do líder precisa nutrir alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores”.

Rowe (2002) classifica três modalidades de liderança dentro da organização; são elas: estratégica, visionária, gerencial, que diferem entre si. Os estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca deixa de sonhar, e do visionário, que apenas sonha. Um líder estratégico provavelmente criará mais valor que a combinação de um líder visionário e de um gerencial. Os gerenciais procuram a estabilidade financeira da organização em curto prazo. Consequentemente, mantêm o status quo e não investem em inovações que possam mudar e aumentar os recursos da organização em longo

prazo. Os líderes visionários procuram a viabilidade em longo prazo da organização, querem mudar e inovar, a fim de criar valor.

Influenciar os colaboradores a tomar decisões que ajudem a organização, é o aspecto mais importante da liderança estratégica. A palavra grega *strategos* refere-se a um general no comando de um exército. Estratégia está ligada às habilidades psicológicas e comportamentais que motivam um general: a arte do general. Até 450 a.C., essa definição evoluiu, a fim de incluir habilidades gerenciais, como administração, liderança, oratória e autoridade. Por volta de 330 a.C., o termo *strategos* passou a significar a capacidade de concentrar forças para vencer inimigos e desenvolver um sistema unificado de governança global (EVERED, 1980; QUINN, 1980; MINTZBERG e QUINN, 1996).

A liderança estratégica é definida como a habilidade de influenciar outras pessoas a implementar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade de uma empresa em longo prazo. Pressupõe uma visão comum do que uma organização deve ser, para que a tomada de decisões rotineiras seja coerente. Isso implica a existência de um acordo entre os gerentes corporativos e os gerentes de decisões sobre as oportunidades e ameaças, dados os recursos e capacidade da organização (BARNEY, 1997).

Líderes gerenciais buscam envolver-se com outras pessoas, mas mantem um baixo comprometimento emocional nesses relacionamentos. Precisam de ordem, por isso não se envolvem com seus liderados. Eles veem-se como reguladores e conservadores, e fortalecer bem como perpetuar suas instituições faz bem ao ego desses gerentes. No entanto, ser um líder gerencial não é ruim e as organizações necessitam desse tipo de liderança, porém, é possível que essas não criem valor. Líderes gerenciais vão, na melhor das hipóteses, conservar o valor.

Os líderes visionários não são aceitos facilmente pelas empresas e, se não tiverem o apoio dos líderes gerenciais, podem ser inadequados. A liderança visionária exige poder para influenciar o pensamento e as atitudes das pessoas, o que significa delegar capacidades e implica correr riscos em várias dimensões. Líderes visionários são de certa forma mais proativos, moldando ideias em vez de se contraporem a elas. Exercem influência de uma maneira que determina a direção que a organização deve tomar. Trabalham em posições de alto risco e buscam negócios difíceis, especialmente quando as recompensas são altas. Preocupam-se com ideias, relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva. Concentram sua atenção no significado dos acontecimentos e decisões. (HAMBRICK, 1989; MINTZBERG, 1973 apud ROWE, 2002).

Uma solução para as organizações seria a integração de líderes gerenciais e visionários, devendo os visionários terem mais influência do que os gerenciais (KOTTER,

1990). Uma solução melhor seria ter um indivíduo com características visionárias e gerenciais. Zaleznik (1977, 1990) argumenta, todavia, que ambos são diferentes e que ninguém pode exercer esses dois estilos de liderança simultaneamente.

## **2.3 Teoria Contingencial**

Outro conjunto de estudos sobre liderança destaca que é mais complexa do que isolar traços de personalidade ou comportamentos. São as designadas teorias contingenciais ou situacionais de liderança.

### **2.3.1 Modelo de Fiedler**

Um desses estudos é o *Modelo de Fiedler*. Segundo Robbins (2005), a eficácia do grupo depende da combinação entre o relacionamento do líder com seus liderados e o grau em que a situação proporciona controle e influência ao líder.

Ainda segundo Robbins (2005), há três fatores situacionais que comunicam de forma harmônica na eficácia da liderança: a *relação entre líder e liderados* é representada pelo grau de confiança, credibilidade e respeito que os seguidores têm para com o seu líder; a *estrutura da tarefa* significa o grau em que os procedimentos são estabelecidos no trabalho; o *poder da posição* é caracterizado pelo alcance de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder, como recrutar, demitir, disciplinar, promover e proporcionar aumentos de remuneração. Posteriormente, Fiedler e Joe Garcia reconceitualizaram a teoria anterior por meio da *Teoria do Reforço Cognitivo* e propuseram que o *estresse* afeta desfavoravelmente a situação, haja vista que o estresse é inimigo da racionalidade. Logo, a *inteligência* e a *experiência* do líder podem diminuir essa influência sobre ele.

### **2.3.2 Teoria Situacional de Hersey e Blanchard**

A *Teoria Situacional (ou do Ciclo de Vida)*, de Hersey e Blanchard, concentra-se nos seguidores. Segundo Dubrin (2003) esses pesquisadores concluíram que o modelo de Fiedler não considerava o seguidor. O estudo parte do princípio de que são os seguidores que aceitam ou rejeitam o líder. Assim, independentemente do que o líder faça, a eficácia da liderança depende de seus seguidores. A teoria baseia-se principalmente na maturidade ou

imaturidade dos seguidores e na natureza da tarefa. Os autores ilustram a teoria com o relacionamento entre pai e filho, pois os pais usam um estilo mais diretivo no início da vida dos filhos e, depois, com o amadurecimento, um estilo mais permissivo. Assim, o estilo do líder depende do diagnóstico da situação.

### ***2.3.3 Teoria da Troca entre Líder-liderados***

A *Teoria da Troca entre Líder e Liderados*, de George Graen e Associados, argumenta que o líder tem relações especiais com um grupo de subordinados, e estes terão melhor desempenho. Conforme Robbins (2009) a teoria argumenta que no início do relacionamento, o líder implicitamente categoriza o liderado como um “de dentro” ou “de fora”, e essa relação permanece relativamente estável. Há evidências de que a categorização como um “de dentro” ocorre em função de características pessoais como sexo, idade e atitudes similares às do líder.

### ***2.3.4 Teoria Caminho-Objetivo***

A *Teoria Caminho-Objetivo*, de Robert House, deriva da crença de que líderes eficazes esclarecem o caminho para ajudar seus seguidores na consecução dos seus objetivos, reduzindo barreiras. Assim, o comportamento do líder é aceitável quando é percebido como uma fonte de satisfação de necessidades do grupo. O comportamento do líder é motivacional quando relaciona o desempenho eficaz à satisfação de necessidades dos liderados e quando oferece treinamento, direção, apoio e recompensas pelo desempenho eficaz. Mas tudo de acordo com o que a situação exigir e é importante lembrar que o líder pode ser ineficaz se insistir sobre coisas que os seguidores já conhecem ou possuem. O *Modelo Participação-Liderança*, de Vroom e Yetton (1973), também enfatiza que o líder deve ajustar seu estilo de decisão às situações. O estudo foi baseado num modelo complexo de pesquisa (doze variáveis contingenciais + oito tipos de problemas + cinco estilos de liderança) para estabelecer a forma e quantidade de participação no processo decisório, de acordo com diferentes situações. As conclusões, de forma geral, indicam que o estilo de liderança pode ser autocrático ou assumir formas mais participativas chegando até ao estilo completamente consensual; tudo vai depender da situação. Assim, o comportamento do líder deve ser flexível.

## 2.4 Teorias Contemporâneas de Liderança

Ao contrário das teorias tradicionais de liderança em que preponderam os processos racionais, nas teorias de Liderança Transformacional e Carismática predominam as emoções e os valores, assim como o reconhecimento do papel que o líder tem em tornar os acontecimentos significativos para os seguidores (YUKL, 1999). São consideradas as seguintes teorias: transformacional, carismática e visionária:

### 2.4.1 Liderança Transformacional

Embora os verbos “mudar” e “transformar” sejam frequentemente utilizados com o mesmo significado, eles são distintos. Segundo Burns (2004), “mudar” é trocar uma coisa por outra, é dar e receber, é trocar lugares. Para ele, estes tipos de “mudar” dizem mais respeito à Liderança Transacional. Burns (2004), entende o “transformar” como algo que atinge níveis mais profundos, capaz de gerar mudanças radicais na natureza das coisas, de causar alterações tanto na forma como na estrutura. Só entendido assim, é que o “mudar” pode ser equiparado ao “transformar” que fomenta a Liderança Transformacional. Pode-se dizer que os líderes são apelidados de transformacionais quando criam algo novo a partir de algo antigo. Bass (1985) estabelece quatro fatores/características da relação transformacional líder-seguidor. São elas:

- a) Influência idealizada/carisma (*idealized influence*): o líder inspira os outros a seguir um conjunto de comportamentos e atributos carismáticos que agrega. Transmite respeito e confiança através das suas atitudes. Alguns autores referem-se a esses fatores como os 4 I's, na sua versão inglesa (HALL et al., 2002). Liderança Transformacional e Carismática, *Personal Branding* e *Social Media* crenças e dos seus valores, fazendo com que os seguidores partilhem dos mesmos ideais e se sintam identificados com ele – é um exemplo a seguir. Liderança Carismática e Transformacional são empregadas indistintamente. No entanto, Bass diferenciou-as, estabelecendo o carisma como um dos fatores da Liderança Transformacional.
- b) Motivação inspiradora: a capacidade de inspirar e motivar os outros a seguirem a visão que o líder transmite. O líder se expressa de maneira entusiástica, confiante e otimista sobre o cumprimento dos objetivos.
- c) Estimulação intelectual: o líder procura incitar os seus seguidores a fim de que visualizem diferentes perspectivas na resolução de problemas, sem medo de

serem punidos ou ridicularizados. Fomenta a inovação e a criatividade, possibilitando o surgimento de novas maneiras de pensar os problemas, ensejando que, ideias nunca antes postas em causa, sejam reconsideradas.

- d) Consideração individualizada: o líder promove o desenvolvimento próprio dos seus seguidores de forma individualizada, considerando que cada um tem diferentes pontos fortes e pontos fracos. Treina e prepara os seus seguidores para que estes desenvolvam o seu potencial, se superem e atinjam os objetivos propostos.

Segundo Hall (2002), ao pôr em prática os 4 I's, os líderes são para os seus seguidores exemplos a seguir; incentivadores, inovadores e treinadores que os transformam em indivíduos melhores, mais produtivos e bem-sucedidos. Para Bass (1985), os seguidores de líderes transformacionais sentem confiança, admiração, lealdade e respeito relativamente ao seu líder, sentindo-se motivados para desempenhar funções extras.

#### ***2.4.2 Liderança Carismática***

A partir da década de 1980, pesquisadores da área de administração começaram a se interessar pelos estudos da liderança carismática e da transformação e revitalização das organizações (YUKL, 1989).

Carisma, segundo Yukl (1997), é uma palavra grega que significa “dom de inspiração divina”, bem como a habilidade de realizar milagres ou predizer acontecimentos futuros. O sociólogo Max Weber, considerado um autor clássico quando se refere a carisma, utilizou este termo para descrever uma “forma de influência baseada não na autoridade da posição ou tradição, mas sim nas percepções que os seguidores do líder têm de que este seja pautado em qualidades excepcionais” (WEBER, 1947 apud YUKL, 1997). Atualmente, o termo carisma é utilizado por diversos autores, com diferentes conceituações, porém, apresentam em comum uma concepção relacional e interacional (YUKL, 1997). A liderança carismática enfatiza emoções e valores. Para Yukl (1999), esta teoria ajuda a entender como um líder pode influenciar os seguidores a fazer renúncias, estimar a busca de objetivos difíceis e alcançar muito mais do que foi esperado inicialmente.

Assim, liderança carismática refere-se à percepção de que um líder tem um “presente”, uma “inspiração divina” que é de alguma forma única e maior do que a própria vida (WEBER apud YUKL, 1989). Além disso, os seguidores não somente acreditam e respeitam o líder (como acontece na liderança transformacional), mas eles também idolatraram líderes como

um herói super-humano ou uma figura espiritual (BASS, 1985 apud YUKL, 1989). De acordo com House (1977 apud YUKL, 1989), as características de um líder carismático abrangem a crença dos liderados na conduta correta dos líderes, a afeição pelo líder, a aceitação sem questionamento e a obediência. Assim, na liderança carismática, o foco tende a voltar-se ao líder individual mais do que ao processo de liderança que pode ser partilhado entre múltiplos líderes (YUKL, 1989).

Para Conger e Kanungo (1987) o carisma é um fenômeno de atribuição. Para os autores, quando os membros de um grupo estão juntos para atingir objetivos em comum, observações do processo de influência dentro dos grupos ajuda-os a perceber quem determina o *status* do grupo. Assim, aquele que exteriorizar a maior influência entre os outros membros é percebido como o líder. Para estes autores, o “carisma pode ser visto como uma atribuição feita pelos liderados que observam certos comportamentos sobre o papel do líder dentro do contexto organizacional” (CONGER; KANUNGO, 1987, p. 639).

Para Robins (2009) muitas pesquisas foram elaboradas a fim de obter as principais características de um líder carismático. A mais completa foi finalizada por Conger e Kanungo, abordada no parágrafo anterior.

Considerando que as atribuições dos liderados dependem da observação do comportamento do líder, Robbins (2009, p. 233) aponta, segundo esse estudo, quais são as principais características de um líder carismático:

- a) Autoconfiança: têm completa confiança em seu julgamento e capacidade.
- b) Uma visão: esta é uma meta idealizada que propõe um melhor futuro do que a situação atual. Quanto maior a disparidade entre essa meta idealizada e a situação atual, mais provável é que os seguidores atribuirão visão extraordinária ao líder.
- c) Capacidade de articular a visão: eles são capazes de esclarecer e expressar a visão em termos que sejam compreendidos por outros. Essa articulação demonstra um entendimento das necessidades dos seguidores e, conseqüentemente, age como uma força motivadora.
- d) Fortes convicções sobre a visão: líderes carismáticos são percebidos como fortemente comprometidos e dispostos a assumir altos riscos pessoais, incorrer em altos custos e fazer auto sacrifícios para atingir sua visão.
- e) Comportamento fora do comum: aqueles com Carisma têm um comportamento que são percebidos como novos, fora do convencional e contrários as normas.

Quando têm sucesso, esses comportamentos evocam surpresa e admiração nos seguidores.

- f) Percebidos como agentes de mudança: líderes carismáticos são percebidos mais como agentes de mudança radical do que como remediadores da situação atual.
- g) Sensibilidade ao ambiente: estes líderes são capazes de fazer avaliações realistas das restrições do ambiente e dos recursos necessários para trazer mudança

### ***2.4.3 Liderança Visionária***

Robbins (2009) conceitua Liderança Visionária como “a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente”.

Essa visão, se selecionada e implementada apropriadamente, é tão energética que “na verdade dá partida para o futuro clamando por habilidades, talentos e recursos para fazê-lo acontecer”.

Visão extrai emoção e energia das pessoas. Articulada adequadamente, uma visão cria o entusiasmo que as pessoas têm por acontecimentos esportivos e outras atividades de lazer, trazendo energia e compromisso ao local de trabalho.

As qualidades de um líder visionário podem ser divididas em três:

- a) Capacidade de explicar a visão para os outros: o líder precisa tornar a visão clara em termos de ações e propósitos exigidos através do processo de comunicação oral e escrita claras. A melhor visão, provavelmente, será ineficaz se o líder não for um forte comunicador.
- b) Capacidade de expressar a visão não apenas verbalmente, mas através de comportamento do líder: isso requer comportar-se de uma maneira que continuamente transmita e reforce a visão.
- c) Ser capaz de estender a visão a contextos diferentes de liderança: é a habilidade de sequenciar atividades para que a visão possa ser aplicada em uma variedade de situações.

## 2.5 A Agenda do Líder

Segundo Falconi (2014), as organizações são constantemente influenciadas por eventos externos e internos, que podem sustentar condições propícias a oportunidades, como crescimento e consolidação no mercado, como também podem representar disfunções ou empecilhos na busca pelos objetivos organizacionais. O líder é o único agente de mudanças na organização, e não há outra opção. Para ele, a implantação e mudança são indelegáveis e a liderança é o principal fator que garante resultados. "Sem a liderança nada acontece."

Esta liderança, tratada por Falconi, não se refere à figura do líder e como ele deve ser, mas uma liderança abordada quanto ao seu conteúdo, que é um processo de acompanhamento e verificação contínuos com foco nos objetivos – ou como ele prefere definir como: cultivo. É a ideia de esforço para fazer crescer. Partindo de sua definição de liderança: "Liderar é bater metas consistentemente, com o time fazendo certo", Falconi desenvolveu o Conteúdo da Liderança, em uma listagem de itens, chamada de Agenda do Líder. A seguir, será tratado o modelo da Agenda do Líder (Conteúdo da Liderança) baseada na definição de liderança, idealizado por Vicente Falconi. É dividida em três pilares: “Alcançar metas”, “Com o time” e “Fazendo certo”.

### a) Alcançar metas:

- Atribuir metas baseadas em lacunas. Trata-se do caminho a ser percorrido até os objetivos. Estas metas devem despertar o desafio nos colaboradores, mas devem ser atingíveis. Os colaboradores têm de se identificar com estas metas acreditando que elas trarão benefícios mútuos entre eles e a organização. Elas devem criar um ambiente propício à motivação, para o que os colaboradores trabalhem felizes, sentindo-se parte de um time de vencedores.
- Promover o domínio do método pela equipe. O método gerencial trata-se das ferramentas que contribuem com a qualidade e excelência, como o PDCA ou 6 Sigma, que agilizam os processos, uniformizam a linguagem, facilitam o entendimento, dentre outras vantagens. Podem ser utilizados para melhorar resultados ou na resolução de problemas.
- Promover a aquisição de conhecimento técnico do processo pela equipe. O conhecimento técnico é o conhecimento específico necessário para a realização dos processos. É adquirido através de treinamentos ou pela experiência profissional. Trata-se de saber como fazer determinada tarefa.

## b) Com o time:

- Recrutar. Refere-se ao estabelecimento e padronização de um Sistema de Recrutamento e Seleção, participando ativamente destes processos para "acertar" na contratação e filtrar talentos e pessoas excepcionais para a organização. Os níveis de rotatividade das organizações poderiam ser amplamente diminuídos dados a devida atenção e acompanhamento do processo de recrutamento e seleção.
- Treinar. É participar ativamente dos processos de treinamento e desenvolvimento de sua equipe, reconhecer talentos que necessitam de atenções especiais e se comprometer com o desenvolvimento do seu ativo intangível ligado diretamente a conhecimentos.
- Inspirar. Servir de exemplo e promover um ambiente propício à motivação. Incentivar a visão otimista do futuro e carreira, e do desejo por "algo melhor" a cada dia.
- Fazer *coaching*. O *coaching* é um processo contínuo de acompanhamento e suporte ao desenvolvimento das pessoas. Ele não faz as mudanças acontecerem, mas oferece condições e direcionamento para que as pessoas se mobilizem a promover estas mudanças.
- Promover a meritocracia. Constitui a valorização do colaborador a partir do seu desempenho. É importante que haja padronização deste processo para que flua de forma honesta e construtiva. A Avaliação de Desempenho é essencial para que os resultados transpareçam aos colaboradores para que a promoção de mudanças e melhoramento ocorra de forma certa.
- Tirar as pessoas da zona de conforto para que elas se desenvolvam. A resistência a mudanças é um dos principais problemas encontrados pelas organizações quando elas resolvem melhorar os processos, as maneiras de se atingir objetivos, ou qualquer mudança que signifique ao colaborador a reformulação ou adaptação do seu trabalho. Isto impede o desenvolvimento tanto das pessoas quanto, principalmente, da organização. É necessário apresentar para estas pessoas os benefícios das mudanças, para que sintam que é uma transformação positiva.
- Fazer uma avaliação de desempenho honesta e construtiva. Princípios éticos e de imparcialidade norteiam este ponto, ligado diretamente à

retroalimentação das informações de uma maneira que agregue valor, de forma construtiva.

- Demitir quando preciso. Muitas pessoas estão infelizes com o seu trabalho, e desempenham seu papel aquém do esperado.
- Ter um sistema de incentivos alinhados com metas. Os interesses das pessoas devem agir em consonância com os da organização. A partir daí deve-se criar um sistema de incentivos que promovam a mobilização e motivação do colaborador para o atingimento das metas.

c) Fazendo certo:

- Promover cultura única. Promover a fixação de valores que direcionam e influenciam atitudes. Está ligada diretamente com a imagem do colaborador e da organização, além da visão de futuro. Deve ser levado em consideração na avaliação de desempenho por representar um “código de conduta”, que pode ter caráter informativo e educativo, como punitivo.
- Cultura de alto desempenho. Consiste em exigir o melhor e o máximo de todos, superando objetivos e atribuindo valores aos que os superam. Constante batimento de metas.
- Cultura de fatos e dados e honestidade intelectual. Racionalizar a tomada de decisões com base em fatos e dados. Utilizar a visão sistêmica e o senso crítico para enxergar além deles e absorver informações necessárias.
- Cultura de enfrentamento de fatos. Significa transmitir as informações de maneira clara e honesta. Maximiza o potencial de melhoramento quando e valorizado a busca de fatos e dados para analisar eventos, pois sem omissão de informação as chances de acerto são maiores.
- Alinhamento com os valores da empresa. Tudo deve ser trabalhado e gerenciado em consonância aos objetivos da empresa. Líder e organização devem caminhar juntos.

A aplicabilidade da Agenda do Líder demanda muito esforço, dedicação e principalmente compromisso, pois é uma tarefa difícil de implementação. E o compromisso envolve o crescimento e aperfeiçoamento mútuos e constantes entre indivíduo e organização. Ao aplicar estes quesitos no visando resultados, é necessário ter o espírito de excelência para bater metas consistentemente com o time fazendo certo. (FALCONI, 2009)

## 2.6 O que se espera de um líder e o que os liderados acreditam

Com a evolução das pesquisas sobre liderança organizacional, de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes passando por uma abordagem funcional básica que desenhava o que os líderes deveriam fazer, chegando a um enfoque situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança.

"Até meados de 1940, conservou-se a teoria de liderança baseada na ideia de que o líder era possuidor de certas características que tornavam mais apto para conduzir os demais para a execução de tarefas, ao passo que os demais cabiam o papel de seguidores". (ALBUQUERQUE, 2003, p. 55).

Para Montalvo (2002), é presumível que um líder possua:

- a) autoconhecimento – reconhecimento dos seus pontos fracos e fortes, bem como dos objetivos a serem atingidos;
- b) sinceridade – honestidade no pensamento e nas ações, agindo com integridade e confiança absoluta com os dirigentes e com os funcionários (seguidores);
- c) curiosidade – aprimoramento permanente por meio de cursos, treinamentos etc.;
- d) audácia – disposição de correr riscos calculáveis;
- e) responsabilidade – escolha das ações mais pertinentes;
- f) automotivação – conhecimento do que se pretende o que favorece uma motivação consistente;
- g) ética – padrão elevado de comportamento: honestidade e integridade na adoção de regras e normas definidas pela sociedade;
- h) flexibilidade – capacidade de adaptar-se às mudanças organizacionais e mundiais;
- i) administração do tempo – priorização de atividades e aproveitamento das reuniões de forma satisfatória, eliminando as decisões pendentes;
- j) proficiência – conhecimento profundo do que faz, mediante treinamento constante;
- k) gerenciamento recíproco – estabelecimento de relações de troca satisfatórias entre dar e receber.

O que os liderados aguardam do líder:

Ainda de acordo com o Montalvo (2002), assim como um líder tem que desempenhar suas funções como tal, a sua equipe espera algumas atitudes derivadas do mesmo, a pontuar:

- a) liberdade de expressão – o líder dá liberdade de expressão porque sabe que nenhuma ideia nasce perfeita, o que possibilita uma gestão compartilhada;
- b) motivação – o líder motiva seus liderados individualmente; percebe e respeita as diferentes necessidades de seus colaboradores e as utiliza para libera-los;
- c) delegação – o líder sabe compartilhar responsabilidades, transmite autoridade e divide com o grupo as decisões a serem tomadas, dando-lhes liberdade de sugestão e de ação;
- d) flexibilidade – o líder adapta-se às diferenças individuais dos integrantes da equipe e age como facilitador do processo, mas sempre toma cuidado para não se exceder e tornar-se paternalista;
- e) favorecimento à criatividade – espírito inovador e criativo caracteriza o indivíduo bem-sucedido. Cabe ao líder estimular a criatividade de seus liderados e utilizá-la como uma força articuladora para a obtenção de resultados;
- f) favorecimento ao trabalho em equipe – o líder mantém sua equipe integrada e comprometida; é quase impossível alcançar bons resultados se trabalha sozinho;
- g) comunicação – o líder é claro, objetivo e estimulador, ouve e deixa as pessoas falarem;
- h) *feedback* – o líder deve-se valer desse instrumento para acompanhar o desenvolvimento dos funcionários, orientando-os na eliminação dos seus erros e ressaltando e reforçando os seus acertos.

### **3 MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR**

Nesse capítulo serão abordados aspectos históricos do Movimento Empresa Junior, bem como sua estrutura e importância deste na formação daqueles que participam de uma empresa júnior.

#### **3.1 Histórico do Movimento Empresa Júnior**

Para o entendimento das potencialidades da empresa júnior considera-se essencial que seja explorada a priori uma análise retrospectiva do histórico deste movimento afim de esclarecer seu propósito e origem. A iniciativa das empresas juniores surgiu em 1967, na França, a partir da necessidade latente de estudantes da universidade parisiense ESSEC (L'École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales) em complementar sua formação acadêmica por meio de experiências práticas. Dois anos depois, o país já contava com mais de 20 empresas juniores, e, no início da década de 1980, o número havia quintuplicado, resultando em uma expansão do movimento para outros países europeus como Bélgica, Espanha, Holanda, Portugal, Itália, Alemanha, entre outros (MATOS, 1997, p. 57). Em 1992, é fundada a JADE (Junior Association for Development in Europe), Confederação Europeia de Empresas Juniores, uma organização gerida por universitários com objetivo de “promover o empreendedorismo entre os estudantes europeus” e “fortalecer o nome das EJ's na sociedade” (MORETTO NETO et al., 2004, p. 21) e que conta atualmente com mais de 280 empresas juniores de 14 países europeus.

Em 1986, havia 99 empresas juniores em todo o mundo, havendo 15.000 estudantes envolvidos, 3.000 estudos realizados e um faturamento anual da ordem de 40 milhões de francos. As atividades das empresas, depois de alguns anos, atingiram um crescimento de 50% ao ano, um resultado extraordinário (MATOS, 1997).

Segundo Moretto Neto (et al., 2004, p. 21), o conceito de empresa júnior chega ao Brasil em 1987 por meio de uma iniciativa da Câmara de Comércio Franco-Brasileira que convocou, por meio de um anúncio no jornal, jovens interessados em criar empresas juniores em suas faculdades. Como resposta, em 1989, é fundada a primeira EJ no país, na Fundação Getúlio Vargas, seguida pela criação da Júnior FAAP (na Fundação Armando Álvares Penteado) e POLI Júnior (na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo). Matos (1997, p. 68) descreve que, em 1990, as EJ's paulistas se uniram para a criação da primeira federação de empresas juniores no Brasil, a FEJESP (Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo), com objetivo de expandir e manter a coerência do Movimento Empresa Júnior (MEJ).

Matos (1997, p. 74) apresenta, porém, algumas diferenças fundamentais entre as empresas juniores francesas e brasileiras no período de seu surgimento que nos permitem verificar que a iniciativa no Brasil não se formou como uma mera reprodução da experiência francesa, havendo assim um grau elevado de originalidade para adaptação ao contexto brasileiro (MATOS, 1997, p. 76). Em termos quantitativos, o movimento brasileiro expandiu-se tanto que de 1988 a 1995, em sete anos, portanto, surgiram 100 empresas, número que foi atingido, no país de origem, em 19 anos, entre 1967 e 1986 (MATOS, 1997).

Hoje, o Brasil é considerado o país com maior número de empresas juniores no mundo (FEJEMG, 2007 apud VALADÃO JÚNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014, p. 666). O país conta com uma confederação, a Brasil Júnior, também gerida por universitários e à qual são filiados mais de 11 mil empresários juniores e 311 EJ's, estruturadas em 17 federações estaduais que realizam cerca de 2,8 mil projetos por ano (BRASIL JÚNIOR, 2016).

Outra indicação de grande significância da amplitude e expansão desse movimento, segundo o *site* da Brasil Júnior (ENEJ, 2014), é que anualmente, desde 1992, é realizado um encontro nacional, denominado de ENEJ – Encontro Nacional de Empresas Juniores. Em 2003, no mês de julho e início de agosto em Salvador-BA, foi realizado o XI ENEJ, onde foi votado o referido documento que estabelece o conceito nacional da empresa júnior no Brasil, considerado como um tipo de “Estatuto Nacional da Empresa Junior do Brasil”, documento que estabelece os conceitos e diretrizes nacionais das Empresas Juniores, e que se individualiza como uma das primeiras ações da rede Brasil Júnior. Outro fato histórico aconteceu em julho de 2004: a BJ em parceria com a JADE, realizou em Fortaleza, a 1ª Conferência Mundial de empresa Júnior, quando foi proposta a criação de uma rede internacional, denominada de Sociedade do Conhecimento.

Por desenvolver-se dessa forma, o movimento tem influenciado a avaliação de novos cursos, pois está sendo pontuado positivamente a implantação desta modalidade como fator estratégico para o desenvolvimento do espírito empreendedor, de liderança e profissional dos alunos, o que vai além da relação de ensino e se transforma em conhecimento que perpassa a faculdade.

### **3.2 Formação do Movimento Empresa Junior**

Conforme a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, Brasil Júnior (2007, p. 1), empresa júnior consiste na “união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil” com a finalidade de

“realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país” e “formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo” (BRASIL JÚNIOR, 2007, p. 1).

A estrutura organizacional das empresas juniores é, de maneira geral, do tipo matricial, proporcionando a formação de conselhos, presidência e diretorias. Os serviços são pertinentes às especificidades dos cursos que estão ligadas as Empresas Juniores, mas predomina a atividade de consultoria como forma/metodologia de trabalho. São definidos ainda como intuitos das EJ's: Desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem o quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação do(s) curso(s) de graduação ao(s) qual(is) a empresa júnior for vinculada; Realizar projetos e/ou serviços preferencialmente para micro e pequenas empresas, e terceiro setor, nacionais, em funcionamento ou em fase de abertura, ou pessoas físicas, visando ao desenvolvimento da sociedade; Fomentar o empreendedorismo de seus associados. (BRASIL JÚNIOR, 2007, p. 1).

A Brasil Júnior, como a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, compartilha com todos os empresários juniores o objetivo de tornar o MEJ um movimento reconhecido pelos diversos atores da sociedade por contribuir para o desenvolvimento do país por meio da formação de profissionais diferenciados. Ela é formada atualmente por 14 federações, representando 13 estados e o Distrito Federal (BRASIL JÚNIOR, 2014).

A BJ é o órgão máximo regulador do MEJ, atuando para garantir uma cultura de qualidade e de padrão estrutural mínimo às empresas juniores. A atuação ocorre pela definição conjunta de planos e diretrizes do Movimento, como o Conceito Nacional de Empresa Júnior. As ações são desenvolvidas por sua diretoria e, em cada estado, por sua federação local.

A Brasil Júnior buscou se organizar em três pilares, saber: Integração dos agentes da rede, Pontencializadora dos resultados da rede, e Forte articuladora dentro do ecossistema empreendedor. Seguindo esses três pilares como direcionadores, a equipe responsável definiu a visão de que em 2015 a BJ terá forte capacidade de articulação dentro do ecossistema empreendedor e potencializará os resultados da rede através da integração de seus agentes.

De acordo com o planejamento estratégico trienal de 2016-2018 da Confederação Brasileira de Empresas Juniores, tem-se como missão:

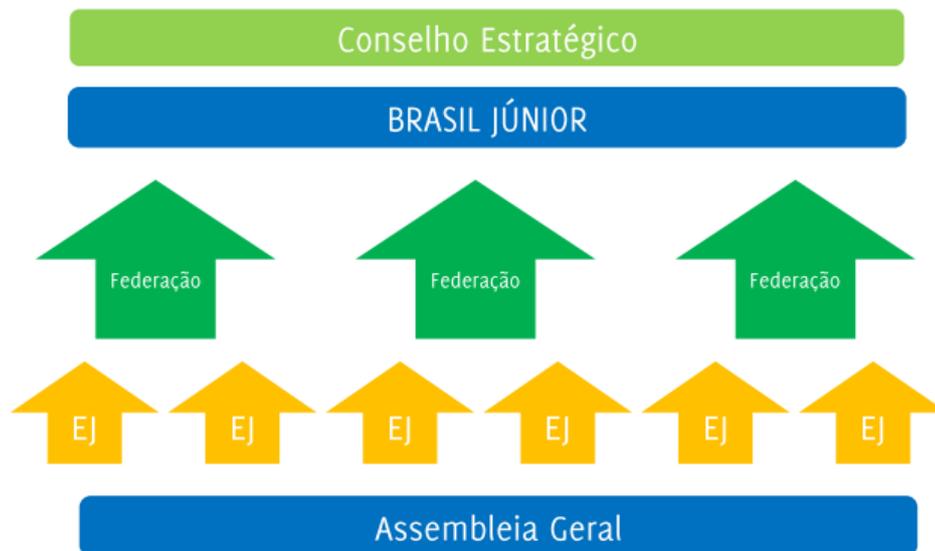
“Formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil.”

- a) Garantir sustentabilidade financeira;
- b) Garantir uma estrutura de excelência para o trabalho;
- c) Formar uma equipe de alta performance;
- d) Regulamentar o conceito de empresa júnior nacionalmente;

- e) Aumentar o número de federações de maneira sustentável;
- f) Engajar os empresários juniores com o propósito e a estratégia do MEJ;
- g) Posicionar o MEJ como agente de formação empreendedora;
- h) Promover a marca EJ enquanto opção acessível e de qualidade no mercado;
- i) Potencializar o desempenho das federações;
- j) Otimizar os programas para desenvolver os atores da rede.

Ainda de acordo com documentos da própria Brasil Júnior (2014), a sua estrutura é composta da seguinte forma: A Assembleia Geral, constituída pelos presidentes de cada Empresa Junior confederada, é o órgão soberano da Brasil Júnior. É a assembleia que tem o poder de, entre outros, eleger os Diretores da Brasil Júnior e de exercer o controle estatutário da entidade. O Conselho Estratégico é o órgão representativo da Brasil Júnior, e é composto por 02 representantes de cada Federação confederada. É o Conselho Estratégico que desenvolve e controla o planejamento estratégico da Brasil Júnior. A Diretoria Executiva é o órgão executor da Brasil Júnior, conseqüentemente responsável pela execução do planejamento estratégico e consecução dos objetivos, missão e visão da Brasil Júnior. A seguir na Figura 2 a estrutura organizacional da BJ:

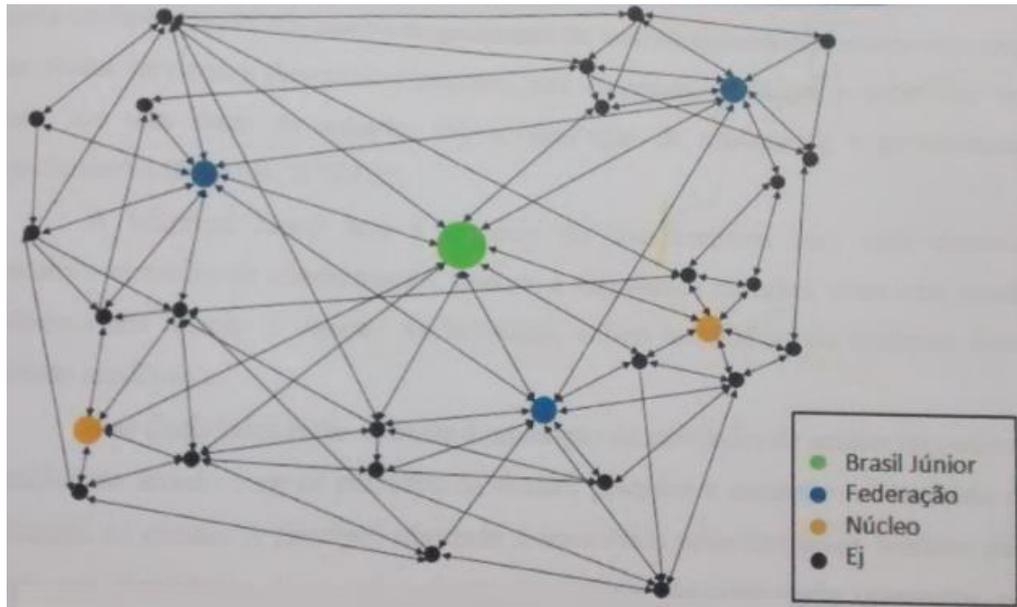
Figura 1: Estrutura Brasil Júnior.



Fonte: Brasil Junior - DNA Júnior (2014).

Conforme dados da BJ (2011), o MEJ no Brasil está estruturado da seguinte forma:

Figura 2: Rede Movimento Empresa Júnior.



Fonte: Brasil Júnior (2014).

As setas indicam todas as organizações que compõem o Movimento Empresa Júnior, dando ênfase que todas devem ter um direcionamento comum e a adoção da concepção da Brasil Júnior como uma rede que alavancam as oportunidades de troca e construção colaborativa no MEJ.

Conforme ilustrado na Figura 3, as Empresas Juniores em cada instituição de ensino se unem formando Núcleos. O agrupamento de EJ's e núcleos estão ligados a uma Federação Estadual de empresas juniores, essas federações, por sua vez, são interligadas à Confederação Nacional das Empresas Juniores, a Brasil Júnior. E é dessa forma que está estruturada toda a cadeia do Movimento Empresa Júnior no Brasil.

Segundo Matos (1997), uma Empresa Júnior se caracteriza como:

[...] uma associação civil, sem fins lucrativos, constituída e gerida exclusivamente por alunos de graduação da faculdade ou universidade onde ela se insere, tendo como objetivo principal propiciar aos estudantes a oportunidade de aplicar e aprimorar os conhecimentos teóricos adquiridos durante seu curso (MATOS, 1997, p. 21).

Tal conceito é reiterado pela Brasil Júnior (2014), onde a mesma afirma que Empresa Júnior é uma associação civil, sem fins econômicos, constituída e gerida exclusivamente por alunos de graduação de estabelecimentos de ensino superior, que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral, nas suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados.

A Empresa Júnior tem a natureza de uma empresa real, com diretoria executiva, conselho de administração, estatuto e regimentos próprios. Com uma gestão autônoma em relação à direção da faculdade, centro acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica.

A Federação das Empresas Juniores do Estado do Ceará (FEJECE) é uma Instituição formada por universitários e recém-formados com foco em desenvolver o Movimento Empresa Júnior por meio de Empresários Juniores, que atuam diretamente nas Instituições de Ensino Superior (IES) e nas EJ's cearenses impactando no MEJ nacional (FEJECE, 2014).

A FEJECE foi criada em 2002 com o objetivo de representar e desenvolver o Movimento Empresa Júnior Cearense, proporcionando a aproximação entre as Empresas Juniores e a sociedade, e ser uma federação reconhecida pela sociedade e legitimada pelo Movimento Empresa Júnior cearense por meio do aprimoramento das suas práticas de gestão interna (FEJECE, 2014).

As federações incentivam e guiam os universitários e Empresários Juniores, desenvolvendo e alinhando as EJ's, buscando garantir um padrão de qualidade, unindo-as e mostrando a importância do Movimento.

Segundo o planejamento estratégico da FEJECE (2016), atualmente fazem parte da Federação Cearense 14 Empresas Juniores, a saber: Acens (Ciências da Computação – UECE), ADM Soluções (Administração – UECE), Agronômica (Agronomia – UFC), Ciclo Jr., Conalimentos Jr. (Engenharia de Alimentos – UFC), Consultec Jr. (Arquitetura e Engenharia Civil – UFC), EjuDi (Direito – UFC), EPro (Engenharia de Produção – UNIFOR), GTI (Engenharia de Teleinformática – UFC), Inova Empresa Junior (Administração, Atuárias, Contabilidade, Economia, Finanças e Secretariado – UFC), Ipharma, Metal Soluções, Politeq (Engenharia Ambiental e Engenharia Química – UFC), Proativa Jr. (Engenharia da Produção – UFC), Rastro (Publicidade e Propaganda – UFC).

Ainda de acordo com o planejamento estratégico da FEJECE (2016), sua missão é “Potencializar a vivência empresarial nas Empresas Juniores cearenses, formando profissionais diferenciados que impactem a sociedade. ”, sua visão: “Até o final de 2018, teremos uma rede maior e com mais resultados, expandindo nossa atuação no estado, sendo uma organização sustentável”, e tem como valores:

- a) Paixão: “Somos apaixonados pelo nosso trabalho e trabalhamos por um Movimento em que acreditamos. Nosso orgulho de ser júnior é o que nos faz gigantes pela própria natureza. ”

- b) Sangue no olho: “Somos compromissados, temos garra e alto poder de realização para impactar os nossos empresários juniores, o nosso estado e o nosso país”.
- c) Busca por tesouros: “Somos inconformados e estamos sempre em busca de novos tesouros que nos permitam sonhar alto e superar grandes desafios. ”
- d) Trabalhar como um capitão: “Somos conscientes do nosso papel e trabalhamos como líderes de um Movimento que gera mudanças positivas na sociedade. ”
- e) Curtir como um pirata: “Vivemos toda a experiência de ser pirata, com alegria e responsabilidade, aproveitando todas as oportunidades que a Federação mais sangue no olho do MEJ pode proporcionar. ”

Os objetivos estratégicos da federação são:

- a) equipe de alta performance;
- b) garantir a sustentabilidade jurídico-financeira;
- c) promover o MEJ e fortalecer a marca Empresa Júnior;
- d) potencializar os resultados das Empresas Juniores federadas;
- e) garantir a sustentabilidade jurídica das Empresas Juniores federadas;
- f) integrar e alinhar os atores da rede;
- g) garantir a efetividade do portfólio;
- h) expandir a rede de EJ's federadas de forma sustentável.

E estão pautados em três pilares, são eles: Fortalecimento, Expansão e Sustentabilidade. Tendo definido a funcionalidade do movimento, e como o mesmo trabalha em seus graus de hierarquia e seus escopos, será explanado na subseção seguinte a importância da EJ como elemento de desenvolvimento da liderança.

### **3.3 Movimento Empresa Júnior como propulsor da liderança**

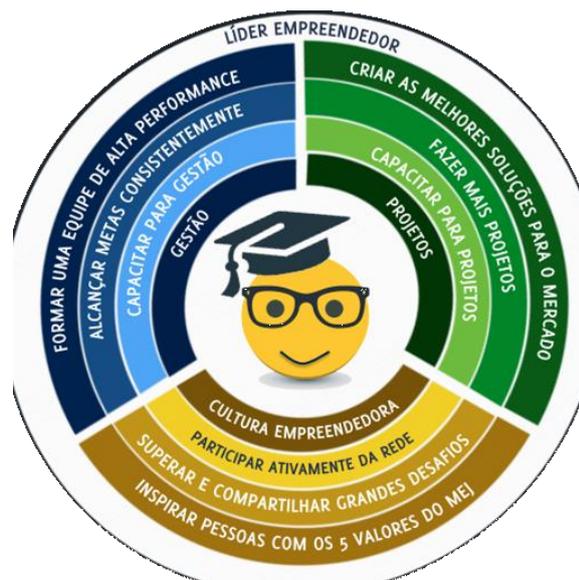
No que diz respeito à aprendizagem proporcionada pela vivência da empresa júnior, Zillioto e Berti (2012, p. 213) acreditam que ao vivenciar o mercado de trabalho e efetuar projetos, os alunos desenvolvem a liderança, contribuindo para sua formação como profissionais mais qualificados para enfrentar os desafios do cotidiano. O aluno atua, desta forma, como protagonista de sua trajetória profissional por meio de possibilidades de aprendizagens diversas, dentre as quais podemos ressaltar a liberdade de atuação, realização pessoal, intercâmbio com outras EJ's, incentivo à mudança, busca por conhecimento e aprendizagem de novas técnicas (LAUTENSCHLAGER, 2009 apud VALADÃO JÚNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014, p. 673).

Quanto às atividades realizadas para o desenvolvimento de líderes, podemos destacar as seguintes:

No cenário global, A JADE propõe aos empresários juniores a participação em workshops realizados em parceria com organizações como o *European Institute of Industrial Leadership* (EIIL), permitindo o aprimoramento das competências dos discentes por meio de treinamentos vivenciais em liderança, negociação, trabalho em equipe e comunicação. (JADE 2016c, tradução nossa)

Quanto à Confederação, foi elaborado pela Brasil Júnior um “Manual do Líder”, que atua como norteador dos líderes do MEJ, contendo inspirações que são pautadas nos valores do Movimento, com o intuito de engajar esse público, além do compromisso com resultados, transparência e sinergia. (Brasil Junior, 2016)

Figura 3: Características do Líder Empreendedor



Fonte: Brasil Junior (2016).

No que diz respeito ao posicionamento da FEJECE, de acordo com seu Mapa Estratégico há um indicador para “Potencializar a formação de lideranças”, em que visa o quanto os eventos estão voltados diretamente para esse propósito, e é mensurado no quanto eventos com essa finalidade são feitos em relação ao total realizado. Dessa forma, são formados líderes no Movimento Empresa Júnior cearense com base nas ações feitas pela Federação, no caso, a participação em eventos.

## 4 METODOLOGIA

Nesse capítulo será descrita a metodologia utilizada na presente pesquisa, considerando os objetivos gerais e específicos propostos. Para tanto, serão divididos em subseções a classificação da pesquisa, a população e amostra utilizada, o instrumento e procedimentos de coleta de dados, bem como as técnicas de tratamento e análise dos dados.

### 4.1 Classificação da Pesquisa

Para a escolha da abordagem da pesquisa, conforme Gunther (2006), é necessário considerar a disponibilidade de recursos materiais, pessoais e do tempo para se chegar ao resultado. Deste modo, em virtude do pouco tempo para coleta e análise dos dados, a abordagem quantitativa foi considerada a mais adequada. Essa abordagem busca traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, requer, para tanto, o uso de recursos e de técnicas estatísticas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos fins, considerando seus objetivos gerais e específicos, a pesquisa enquadra-se como descritiva. O estudo descritivo visa delinear as características de determinada população ou fenômeno, assim como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos, envolvem técnicas de coleta de dados padronizadas (questionário, observação), assume em geral a forma de levantamento, sem manipulação direta do pesquisador (MARTINS, G., 2007; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos meios, caracteriza-se por uma pesquisa bibliográfica, documental, de campo, e de levantamento ou *survey*. Bibliográfica pela busca das contribuições teóricas existentes sobre o assunto, documental porque foram utilizados documentos fornecidos pela federação e pela confederação, de campo porque houve coleta direta de informações no local onde ocorre o fenômeno, e *survey* porque houve um levantamento junto às fontes primárias com aplicação de questionários eletrônicos por meio da ferramenta *Google Forms* (MARTINS, G., 2007).

Segundo Martins, G. (2007), o método estatístico utilizado, característico de pesquisas cuja abordagem é quantitativa, visa obter, organizar, analisar e apresentar certos dados numéricos de fatos, fenômenos ou problemas. A seguir será abordado de forma mais detalhada o instrumento que forneceu os dados para posterior análise estatística.

## 4.2 População e Amostra

População pode ser definida como um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características estabelecidas para o estudo (MARTINS, 2007), já a amostra é uma parcela da população. No presente estudo a população analisada foram líderes do Movimento Empresa Júnior do estado do Ceará, tanto os que ainda estão atuando dentro do movimento, como empresários juniores que já se desligaram do movimento. Assim, foram coletados 111 questionários válidos para a avaliação, através de uma pesquisa feita por questionários *on-line*. Segundo estimativas, nos últimos 5 anos tiveram cerca de 450 líderes atuantes no Movimento Empresa Júnior cearense.

O dado número foi considerado ideal por dois aspectos. Primeiro, de acordo com dados da FEJECE, em 2015 foram contabilizados 90 líderes atuantes, o que se considerado como população total, seria um número inferior à amostra coletada.

Em um segundo aspecto, considerando que o questionário aplicado foi baseado na estrutura Likert de questões, evidencia-se que, na análise multivariada, o mínimo de respostas deve ser pelo menos cinco vezes o número de questões tipo Likert, o que daria o mínimo de 85.

## 4.3 Instrumento de Coletas de Dados

Na pesquisa, foi utilizado um questionário dividido em duas partes. A primeira, foi composta pelo perfil do Líder, elaborado por Neuza Chaves, embasado no livro “Esculpindo líderes de equipe” (Apêndice A), e a segunda, denominada Caracterização da Amostra (Apêndice B), constou de perguntas sociodemográficas, tais como sexo, idade, renda, e itens correspondentes à função exercida no Movimento Empresa Júnior, como área de atuação, dentre outras.

Segundo Falconi (2014), o líder é o único agente de mudanças na organização. Para ele, a implantação e mudança são indelegáveis e a liderança é o principal fator que garante resultados. "Sem a liderança nada acontece." Esta liderança, tratada por Falconi, não se refere à figura do líder e como ele deve ser, mas uma liderança abordada quanto ao seu conteúdo, que é um processo de acompanhamento e verificação contínuos com foco nos objetivos - ou como ele prefere definir como: cultivo. Partindo de sua definição de liderança: "Liderar é bater metas consistentemente, com o time fazendo certo", Falconi desenvolveu o Conteúdo da Liderança, em uma listagem de itens, chamada de Agenda do Líder, na qual se apoiou o questionário.

A versão final, utilizada no presente estudo, é composta por 17 afirmativas ou variáveis de liderança, com escala de resposta do tipo *Likert* variando de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante), subdivididos em 13 temas que representam as áreas da Agenda do Líder, a saber: Formação da equipe, Inclusão, Capacitação da equipe, sendo dividido em conhecimento do processo e domínio do método, Desafio, Acompanhamento, Avaliação, Feedback, Consequência, Meritocracia, Nova oportunidade, Fortalecimento da cultura, subdividido em: da organização, de alto desempenho, de enfrentamento dos fatos, Formação de novos líderes, Clima favorável, Interfaces e Autodesenvolvimento.

No Quadro 1 é possível observar a relação de cada item da escala com seus respectivos fatores.

Quadro 1 – Relação das variáveis com os respectivos temas da Agenda do Líder.

Tema		Afirmação
Formação da equipe		1 - Participo do processo de seleção e recrutamento, pois não delego a minha responsabilidade de selecionar quem vai trabalhar comigo.
Inclusão		2 - Integro as pessoas da minha equipe, promovendo o seu bem-estar e inspirando-as a fazer parte da visão da empresa
Capacitação da equipe	Conhecimento do processo	3 - Faço com que as pessoas que trabalham comigo tenham domínio técnico do processo.
	Domínio do método	4 - Além do conhecimento técnico, promovo o conhecimento no método, pois um depende do outro para melhorar. Ajudo a praticar o método, tiro dúvidas e reforço em todas as oportunidades.
Desafio		5 - Estabeleço metas com base em lacunas, cuidando para que a equipe seja desafiada e não fique na zona de conforto.
Acompanhamento		6 - Acompanho o desenvolvimento da equipe, tiro dúvidas e ensino / ajudo a aprender. Acompanho as ações e os resultados, ajustando os planos para que as metas sejam alcançadas.
Avaliação		7 - Independente de quem seja, avalio o desempenho de cada um da equipe, de forma honesta, com base nos resultados e nos critérios.
Feedback		8 - Dou feedback sistematicamente de forma construtiva e em tempo da pessoa melhorar o seu desempenho e/ou comportamento. Faço acordos formais e com datas para verificar a melhoria.
Consequência	Meritocracia	9 - Reconheço as pessoas com base no mérito. O desempenho e o respeito aos valores definem quem vai ser reconhecido.

	Nova oportunidade	10 - Se a pessoa não quer ou não consegue modificar seu desempenho, mesmo tendo chance e suporte, desligo para que ela seja desafiada a encontrar algo com que se identifique.
Fortalecimento da cultura	da organização	11 - Pratico os valores que a organização quer preservar, em todos os aspectos, principalmente na avaliação de desempenho.
	de alto desempenho	12 - Estabeleço metas desafiadoras e atribuo valor aos que as superam. Não pratico nem aceito decisões ou soluções sem análise dos dados. Agendo tempo para pesquisar benchmark.
	enfrentamento dos fatos	13 - Exponho os fatos com transparência e encorajo a equipe a fazer o mesmo de forma a tratar os problemas a tempo.
Formação de novos líderes		14 - Trabalho de forma planejada na formação de novos líderes, com base nas competências e nos valores definidos pela empresa.
Clima favorável		15 - Avalio periodicamente como está o clima no ambiente de trabalho, atuando sobre as insatisfações.
Interfaces		16 - Atuo preventivamente nas relações com os meus pares para evitar atritos que interfiram nos resultados.
Autodesenvolvimento		17 - A partir de autoavaliação, avaliações e feedback, elaboro e gerencio o meu plano de desenvolvimento.

Fonte: Adaptado do livro: Esculpindo líderes de equipes.

#### 4.4 Procedimentos, Tratamento e Análise dos Dados

Após definido o instrumento, o mesmo foi encaminhado aos líderes empresários juniores cearenses dos mais diversos cursos – estando atuantes ou não no movimento – através de um *link* enviando pela internet. A eles, foi solicitado o preenchimento do questionário como forma de avaliarem o quanto determinados valores se mostravam importantes para os avaliados.

Além das estatísticas descritivas (medidas de tendência central e de dispersão, frequências e porcentagens), utilizadas para o levantamento de características sociodemográficas (por exemplo, idade, sexo, renda), realizou-se o teste de Friedman: é o teste não-paramétrico utilizado para comparar dados amostrais vinculados, ou seja, quando o mesmo indivíduo é avaliado mais de uma vez. O teste de Friedman não utiliza os dados numéricos diretamente, mas sim os postos ocupados por eles após a ordenação feita para cada grupo separadamente. Após a ordenação, é testada a hipótese de igualdade da soma dos postos de cada grupo. Para melhor compreensão, ao se visualizar a média dos grupos, parece que eles são diferentes; entretanto, analisando o desvio padrão pode-se identificar a dispersão dos respondentes, ou seja, quanto maior o desvio padrão, mais dispersos os valores dos respondentes em relação à média.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão discutidos a porcentagem e os resultados da pesquisa considerando o perfil dos entrevistados e os objetivos específicos propostos. Para o alcance do objetivo geral da pesquisa de avaliar a influência do Movimento Empresa Júnior na formação das características de liderança dos empresários juniores foram traçados três objetivos específicos: identificar quais as três características mais evidenciadas; as três características menos pontuadas; a relação das características com a área de atuação no Movimento Empresa Júnior.

### 5.1 Perfil dos Respondentes

Na definição do perfil dos entrevistados, foram feitos questionamentos sobre o sexo, idade, renda, se ainda faz parte de uma EJ, há quanto tempo atua/atuou na EJ, qual a área de atuação, se já é formado e se já trabalha.

Para melhor visualização dos dados, serão mostradas a seguir tabelas com a definição de frequência e porcentagem de cada um dos quesitos avaliados.

Quanto ao sexo, idade e renda mensal familiar dos entrevistados, que definem o perfil sociodemográfico dos mesmos, tem-se que:

Tabela 1: Perfil da amostra I.

<b>SEXO</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Masculino</b>	59	53%
<b>Feminino</b>	52	47%
<b>FAIXA ETÁRIA</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>De 18 a 21 anos</b>	36	32%
<b>De 22 a 25 anos</b>	63	57%
<b>Mais de 25 anos</b>	12	11%
<b>RENDA SALARIAL</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Entre 1 e 2 salários mínimos</b>	12	11%
<b>Entre 2 e 3 salários mínimos</b>	23	21%
<b>Entre 3 e 4 salários mínimos</b>	18	16%

<b>Mais do que 4 salários mínimos</b>	58	52%
<b>Total</b>	111	100%

Fonte: Dados Primários

De acordo com a Tabela 1, vê-se que há um equilíbrio entre os entrevistados no que diz respeito ao sexo, sendo um pouco maior a porcentagem de respondentes do sexo masculino. Já quanto a idade, há uma expressiva participação (57%) de pessoas entre 22 e 25 anos. No que se refere a renda mensal familiar, mais da metade dos entrevistados (52%), tem uma renda acima de quatro salários mínimos.

No que se refere aos questionamentos sobre se ainda estão atuando em uma empresa júnior, há quanto tempo fazem/fizeram parte de uma EJ e em qual área atua/atuou, temos os seguintes dados:

Tabela 2: Perfil da amostra II.

<b>AINDA FAZ PARTE DE UMA EMPRESA JÚNIOR</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	44	40%
<b>Não</b>	67	60%
<b>ÁREA DE ATUAÇÃO NA EMPRESA JÚNIOR</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Estratégia</b>	27	24%
<b>Financeiro</b>	17	15%
<b>Marketing</b>	19	17%
<b>Projetos</b>	22	20%
<b>Qualidade</b>	10	9%
<b>Recursos Humanos</b>	16	14%
<b>Total</b>	111	100%

Fonte: Dados primários.

Conforme a Tabela 2, o número de entrevistados que ainda faz parte de uma empresa júnior é menor que o número de entrevistados que não trabalha mais em uma EJ. No que se refere à área de atuação, temos que a maior parte dos entrevistados (24%) que trabalham na área de estratégia.

Já sobre o questionamento se os entrevistados já estão formados e se já estão inseridos no mercado de trabalho, temos os seguintes dados:

Tabela 3: Perfil da amostra III.

<b>JÁ ESTÁ FORMADO</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Sim</b>	24	22%
<b>Não</b>	87	78%
<b>JÁ ESTÁ TRABALHANDO</b>		
	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Empresa Privada</b>	42	38%
<b>Empresa pública</b>	9	8%
<b>Eu tenho minha própria empresa</b>	8	7%
<b>Não trabalho</b>	52	47%
<b>Total</b>	111	100%

Fonte: Dados primários.

Com os dados da Tabela 3, percebe-se que a quase totalidade dos respondentes (78%) ainda não está formada. Também se observa que o número de entrevistados que já estão inseridos no mercado de trabalho é equivalente, tendo destaque aqueles que trabalham em empresa privada (38%), e sendo um pouco maior (53%) que a parte de entrevistados que ainda não está trabalhando.

## 5.2 Dados do Questionário sobre Liderança

Para a análise dos dados, foram utilizados recursos probabilísticos como a média, o desvio-padrão e os quartis de cada um dos resultados alcançados dos valores abordados no questionário, assim como os resultados referentes aos temas embasados na Agenda do Líder. Os dados obtidos estão especificados nas tabelas abaixo.

Tabela 4: Resultados referentes às afirmações sobre Liderança

<b>Afirmativas</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Quartis</b>		
			<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>
1 - Participo do processo de seleção e recrutamento, pois não delego a minha responsabilidade de selecionar quem vai trabalhar comigo.	4,06	1	3	4	5
2 - Integro as pessoas da minha equipe, promovendo o seu bem-estar e inspirando-as a fazer parte da visão da empresa	4,52	0,66	4	5	5

3 - Faço com que as pessoas que trabalham comigo tenham domínio técnico do processo.	4,16	0,78	4	4	5
4 - Além do conhecimento técnico, promovo o conhecimento no método, pois um depende do outro para melhorar. Ajudo a praticar o método, tiro dúvidas e reforço em todas as oportunidades.	4,24	0,8	4	4	5
5 - Estabeleço metas com base em lacunas, cuidando para que a equipe seja desafiada e não fique na zona de conforto.	4,14	0,76	4	4	5
6 - Acompanho o desenvolvimento da equipe, tiro dúvidas e ensino / ajudo a aprender. Acompanho as ações e os resultados, ajustando os planos para que as metas sejam alcançadas.	4,36	0,7	4	4	5
7 - Independente de quem seja, avalio o desempenho de cada um da equipe, de forma honesta, com base nos resultados e nos critérios.	4,35	0,79	4	5	5
8 - Dou feedback sistematicamente de forma construtiva e em tempo da pessoa melhorar o seu desempenho e/ou comportamento. Faço acordos formais e com datas para verificar a melhoria.	3,94	0,98	3	4	5
9 - Reconheço as pessoas com base no mérito. O desempenho e o respeito aos valores definem quem vai ser reconhecido.	4,15	0,94	4	4	5
10 - Se a pessoa não quer ou não consegue modificar seu desempenho, mesmo tendo chance e suporte, desligo para que ela seja desafiada a encontrar algo com que se identifique.	3,49	1,29	2	4	5
11 - Pratico os valores que a organização quer preservar, em todos os aspectos, principalmente na avaliação de desempenho.	4,11	0,86	4	4	5
12 - Estabeleço metas desafiadoras e atribuo valor aos que as superam. Não pratico nem aceito decisões ou soluções sem análise dos dados. Agendo tempo para pesquisar benchmark.	3,54	0,87	3	4	4
13 - Exponho os fatos com transparência e encorajo a equipe a fazer o mesmo de forma a tratar os problemas a tempo.	4,3	0,78	4	4	5
14 - Trabalho de forma planejada na formação de novos líderes, com base nas competências e nos valores definidos pela empresa.	3,87	0,92	3	4	5
15 - Avalio periodicamente como está o clima no ambiente de trabalho, atuando sobre as insatisfações.	3,68	0,99	3	4	4
16 - Atuo preventivamente nas relações com os meus pares para evitar atritos que interfiram nos resultados.	3,79	0,94	3	4	4
17 - A partir de autoavaliação, avaliações e feedback, elaboro e gerencio o meu plano de desenvolvimento.	4,01	0,94	3	4	5

Fonte: Dados primários

Analisando os dados da Tabela 4, tem-se que as afirmações que se mostram mais relevantes são os de Inclusão, Acompanhamento e Avaliação, já que os que se mostram menos expressivos são os de Consequência, Fortalecimento da cultura – quesito nova oportunidade e Clima favorável.

Inicialmente, para verificação de diferenciação das médias das afirmativas de comportamentos dos respondentes. Foi feita a verificação do teste de normalidade das variáveis (afirmativas) para escolha do teste adequado para a amostra. A partir do teste de normalidade (Kolmogorov-Smirnov) foi verificado valor de  $p$  (de significância) abaixo de 0,01 o qual rejeita-se a hipótese de distribuição normal das variáveis. Neste contexto, foi escolhido para verificação de diferenciação das médias o teste não-paramétrico de Friedman.

Pelo teste de Friedman teve como resultado de valor de  $p$  do teste qui-quadrado abaixo de 0,01, isto é, as afirmativas apresentam diferenciação, podendo seguir o ranqueamento formado pelo teste de Friedman. Assim, nas tabelas 5 e 6 são observados as maiores e menores médias apresentadas pelos respondentes.

### 5.3 Variáveis Mais Destacadas

Para atender ao primeiro objetivo da pesquisa, qual seja, mensurar as três variáveis do trabalho mais destacadas pelos empresários juniores entrevistados, tem-se os resultados da tabela que segue.

Tabela 5: Resultados referentes às três variáveis mais destacadas.

Afirmativas com maiores valores	Rank das Médias	Média	Desvio Padrão
Integro as pessoas da minha equipe, promovendo o seu bem-estar e inspirando-as a fazer parte da visão da empresa	11,73	4,52	0,66
Independentemente de quem seja, avalio o desempenho de cada um da equipe, de forma honesta, com base nos resultados e nos critérios.	10,64	4,35	0,79
Acompanho o desenvolvimento da equipe, tiro dúvidas e ensino / ajudo a aprender. Acompanho as ações e os resultados, ajustando os planos para que as metas sejam alcançadas.	10,57	4,36	0,7

Fonte: Dados primários.

Por meio dos resultados obtidos, podemos observar que, dentre as variáveis mais destacadas estão no grupo de Inclusão, Avaliação e Acompanhamento.

Esses pontos estão relacionados com a Agenda do Líder nos âmbitos: Alinhamento com os valores da empresa e Cultura de alto desempenho. Falconi (2014) confirma que tudo deve ser trabalhado e gerenciado em consonância aos objetivos da empresa. Líder e organização devem caminhar juntos. Se algo não está indo ao encontro dos objetivos organizacionais, é imprescindível que o líder promova a adaptação ou modificação necessários para que entrem em sintonia. Consiste em exigir o melhor e o máximo de todos, superando objetivos e atribuindo valores aos que os superam, ou seja, constante batimento de metas.

Essas temáticas também entram em consonância com a Teoria Caminho-Objetivo, em que House (1977) cita que: “O comportamento do líder é motivacional quando relaciona o desempenho eficaz à satisfação de necessidades dos liderados e quando oferece treinamento, direção, apoio e recompensas pelo desempenho eficaz”. Além disso, segundo Hall (2002), ao pôr em prática os 4 I’s, os líderes são para os seus seguidores modelos a seguir; incentivadores, inovadores e treinadores que os transformam em indivíduos melhores, mais produtivos e bem-sucedidos.

Segundo o Planejamento Estratégico da Brasil Júnior (2016), a sua missão é: “Representar o Movimento Empresa Júnior brasileiro e potencializá-lo como agente de formação de empreendedores capazes de transformar o país”. Percebe-se que as afirmativas mais destacadas vão de encontro com as características próprias dos empresários juniores. No tangente à Inclusão, há relação com a busca por resultados de maneira integrada, envolvendo todos da equipe; no que se refere à Avaliação, há uma busca constante pela meritocracia, em que as pessoas são protagonistas de seu crescimento; e quanto à temática de Acompanhamento, existe afinidade com a conquista de uma equipe de alta performance, em busca da melhoria contínua. Esses pontos são vivenciados na prática por meio da realização de projetos, constante capacitação e aprendizagem por gestão orientada para resultados.

#### **5.4 Variáveis Menos Destacadas**

O segundo objetivo específico desse trabalho visa mensurar quais foram as três afirmativas menos destacadas pelos empresários juniores entrevistados. Os resultados podem ser vistos na tabela abaixo.

Tabela 6: Resultados referentes às três variáveis menos destacadas.

Afirmativas com menores valores	Rank das Médias	Média	Desvio Padrão
Avalio periodicamente como está o clima no ambiente de trabalho, atuando sobre as insatisfações.	7	3,68	0,99
Se a pessoa não quer ou não consegue modificar seu desempenho, mesmo tendo chance e suporte, desligo para que ela seja desafiada a encontrar algo com que se identifique.	6,88	3,49	1,29
Estabeleço metas desafiadoras e atribuo valor aos que as superam. Não pratico nem aceito decisões ou soluções sem análise dos dados. Agendo tempo para pesquisar benchmark.	6,22	3,54	0,87

Fonte: Dados primários.

Segundo Falconi (2014), estas metas devem despertar o desafio nos colaboradores, mas devem ser atingíveis. Os colaboradores têm de se identificar, acreditando que elas trarão benefícios mútuos entre eles e a organização. Dessa forma, devem criar um ambiente propício à motivação, para o que os colaboradores trabalhem felizes. Bryman (2004) e Bergamini (2009) acrescentam que a liderança direciona os esforços no sentido de estabelecer e alcançar metas.

Segundo a “Agenda do Líder”, essas afirmativas se enquadram nos quesitos: “Promover cultura única”, “Demitir quando preciso” e “Ter um sistema de incentivos alinhados com metas”. Quanto ao primeiro, Falconi (2014) afirma que a fixação de valores que direcionam e influenciam atitudes está ligada diretamente com a sua imagem, a imagem da organização e a visão de futuro. Quando as pessoas não aderem aos valores e não desempenham seu trabalho da melhor maneira, deve-se dar uma nova chance para que elas sejam felizes no trabalho em outra organização. Quanto ao batimento das metas, a organização deve possuir incentivos que as pessoas se sintam desafiadas à alcançar os objetivos.

No que se refere ao universo do Movimento Empresa Júnior, esses valores se mostram menos evidentes por não ser característica primordial do movimento ter um cunho individual e focado em poder, tão pouco de buscar ter ações que possam de alguma forma não proporcione desenvolvimento e/ou crescimento na EJ. Além disso, não há incentivos financeiros, visto que o trabalho é voluntário e as pessoas estão na empresa pelo propósito em comum.

Porém, com relação à “Promover cultura única”, considera-se que essa temática deve ser melhor trabalhada, pois um dos pontos abordados no Planejamento Estratégico da

Brasil Júnior é a “Sinergia”, em que é avaliado o clima no trabalho e que por meio de uma forte cultura empreendedora e no exercício da liderança transformadora gera-se grandes mudanças.

### 5.5 Variáveis e a Área de Atuação na Empresa Júnior

O terceiro objetivo específico desse trabalho visa investigar se há uma relação entre as variáveis mais e menos destacados na pesquisa, com a área de atuação dos entrevistados na empresa júnior. Para isso, lançou-se mão do cálculo do teste de Friedman, que é o teste não-paramétrico utilizado para comparar dados amostrais vinculados.

Na tabela abaixo é mencionada a relação do cálculo feito das afirmativas mais destacadas com a área do empresário júnior entrevistado.

Tabela 7: Relação das afirmativas com a área de atuação

	Em que área você atua (ou atuou)?	Observações	Rank das Médias	Média	Desvio Padrão
Participo do processo de seleção e recrutamento, pois não delego a minha responsabilidade de selecionar quem vai trabalhar comigo.	Estratégia	27	44,91	3,67	1,14
	Financeiro	17	60	4,24	0,83
	Marketing	19	54,39	4,05	0,91
	Projetos	22	57,8	4,18	0,8
	Qualidade	10	57,85	4,1	1,1
	Recursos Humanos	16	68,75	4,38	1,15
Integro as pessoas da minha equipe, promovendo o seu bem-estar e inspirando-as a fazer parte da visão da empresa	Estratégia	27	65,76	4,74	0,53
	Financeiro	17	49,97	4,35	0,79
	Marketing	19	67,16	4,79	0,42
	Projetos	22	51,27	4,45	0,6
	Qualidade	10	37,25	4	0,94
	Recursos Humanos	16	50,91	4,44	0,63
Faço com que as pessoas que trabalham comigo tenham domínio técnico do processo.	Estratégia	27	59,35	4,26	0,71
	Financeiro	17	56,09	4,18	0,73
	Marketing	19	48,55	3,95	0,91
	Projetos	22	51,39	4,05	0,79
	Qualidade	10	70,05	4,5	0,85
	Recursos Humanos	16	56,66	4,19	0,75

Além do conhecimento técnico, promovo o conhecimento no método, pois um depende do outro para melhorar. Ajudo a praticar o método, tiro dúvidas e reforço em todas as oportunidades.	Estratégia	27	65,72	4,48	0,75
	Financeiro	17	52,03	4,18	0,73
	Marketing	19	41,37	3,89	0,74
	Projetos	22	55,68	4,18	0,96
	Qualidade	10	53,5	4,2	0,79
	Recursos Humanos	16	63,19	4,44	0,73
Estabeleço metas com base em lacunas, cuidando para que a equipe seja desafiada e não fique na zona de conforto.	Estratégia	27	67,85	4,44	0,58
	Financeiro	17	52,94	4,06	0,83
	Marketing	19	49,5	4	0,67
	Projetos	22	59,84	4,18	0,96
	Qualidade	10	49,4	4	0,67
	Recursos Humanos	16	45,81	3,88	0,72
Acompanho o desenvolvimento da equipe, tiro dúvidas e ensino / ajudo a aprender. Acompanho as ações e os resultados, ajustando os planos para que as metas sejam alcançadas.	Estratégia	27	62,63	4,52	0,64
	Financeiro	17	44,24	4	0,94
	Marketing	19	57,47	4,42	0,61
	Projetos	22	64,27	4,55	0,67
	Qualidade	10	42,85	4,1	0,57
	Recursos Humanos	16	52,41	4,31	0,6
Independente de quem seja, avalio o desempenho de cada um da equipe, de forma honesta, com base nos resultados e nos critérios.	Estratégia	27	57,69	4,41	0,75
	Financeiro	17	51,47	4,24	0,83
	Marketing	19	52,71	4,21	0,98
	Projetos	22	58,27	4,41	0,8
	Qualidade	10	58,75	4,5	0,53
	Recursos Humanos	16	57,03	4,38	0,81
Dou feedback sistematicamente de forma construtiva e em tempo de a pessoa melhorar o seu desempenho e/ou comportamento. Faço acordos formais e com datas para verificar a melhoria.	Estratégia	27	52,44	3,81	1,04
	Financeiro	17	41,79	3,53	0,87
	Marketing	19	64,66	4,26	0,65
	Projetos	22	62,41	4,14	0,94
	Qualidade	10	46,65	3,6	1,17
	Recursos Humanos	16	63,84	4,13	1,15
Reconheço as pessoas com base no mérito. O desempenho e o respeito aos	Estratégia	27	46,5	3,85	1,03
	Financeiro	17	66,79	4,47	0,8
	Marketing	19	54,58	4,21	0,63

valores definem quem vai ser reconhecido.	Projetos	22	62,95	4,23	1,23
	Qualidade	10	48,35	4	0,82
	Recursos Humanos	16	57,47	4,25	0,77
Se a pessoa não quer ou não consegue modificar seu desempenho, mesmo tendo chance e suporte, desligo para que ela seja desafiada a encontrar algo com que se identifique.	Estratégia	27	57,13	3,56	1,22
	Financeiro	17	71,47	4,12	1,11
	Marketing	19	49,32	3,21	1,4
	Projetos	22	59,59	3,64	1,18
	Qualidade	10	34,4	2,5	1,51
	Recursos Humanos	16	54,16	3,44	1,21
Pratico os valores que a organização quer preservar, em todos os aspectos, principalmente na avaliação de desempenho.	Estratégia	27	60,11	4,19	0,96
	Financeiro	17	56,38	4,12	0,86
	Marketing	19	55,68	4,16	0,6
	Projetos	22	53,09	4,05	0,84
	Qualidade	10	47,8	3,9	0,88
	Recursos Humanos	16	58,16	4,13	1,02
Estabeleço metas desafiadoras e atribuo valor aos que as superam. Não pratico nem aceito decisões ou soluções sem análise dos dados. Agendo tempo para pesquisar benchmark.	Estratégia	27	59,39	3,63	0,93
	Financeiro	17	55,21	3,47	0,94
	Marketing	19	54,29	3,53	0,7
	Projetos	22	46,16	3,27	0,83
	Qualidade	10	78,95	4,2	0,63
	Recursos Humanos	16	52,34	3,44	0,96
Exponho os fatos com transparência e encorajo a equipe a fazer o mesmo de forma a tratar os problemas a tempo.	Estratégia	27	60,31	4,41	0,75
	Financeiro	17	56,56	4,29	0,85
	Marketing	19	48,76	4,16	0,69
	Projetos	22	62,32	4,45	0,74
	Qualidade	10	45	4,1	0,57
	Recursos Humanos	16	54,91	4,19	1,05
Trabalho de forma planejada na formação de novos líderes, com base nas competências e nos valores definidos pela empresa.	Estratégia	27	53,15	3,78	1,01
	Financeiro	17	55	3,82	1,07
	Marketing	19	55,29	3,89	0,81
	Projetos	22	57,32	3,91	0,87
	Qualidade	10	58,9	4	0,67

	Recursos Humanos	16	59,09	3,94	1
Avalio periodicamente como está o clima no ambiente de trabalho, atuando sobre as insatisfações.	Estratégia	27	56,94	3,67	1,18
	Financeiro	17	54,62	3,65	0,93
	Marketing	19	56,08	3,68	0,82
	Projetos	22	55,82	3,73	0,77
	Qualidade	10	56,6	3,6	1,35
	Recursos Humanos	16	55,66	3,69	1,08
Atuo preventivamente nas relações com os meus pares para evitar atritos que interfiram nos resultados.	Estratégia	27	61,54	3,96	0,9
	Financeiro	17	50,68	3,65	1
	Marketing	19	57,66	3,84	0,9
	Projetos	22	54,82	3,77	0,87
	Qualidade	10	49,95	3,5	1,35
	Recursos Humanos	16	55,75	3,81	0,83
A partir de autoavaliação, avaliações e feedback, elaboro e gerencio o meu plano de desenvolvimento.	Estratégia	27	55,91	4,04	0,85
	Financeiro	17	46,94	3,71	1,05
	Marketing	19	45,18	3,74	0,81
	Projetos	22	68,43	4,41	0,67
	Qualidade	10	70,15	4,3	1,25
	Recursos Humanos	16	52,69	3,88	1,09

Fonte: Dados primários.

Identifica-se que para os grupos de atuação, os respondentes não apresentaram estatisticamente diferenciação nas médias, exceto nas afirmativas: “Integro as pessoas da minha equipe, promovendo o seu bem-estar e inspirando-as a fazer parte da visão da empresa”; “Se a pessoa não quer ou não consegue modificar seu desempenho, mesmo tendo chance e suporte, desligo para que ela seja desafiada a encontrar algo com que se identifique”; “A partir de autoavaliação, avaliações e *feedback*, elaboro e gerencio o meu plano de desenvolvimento”. Essas três afirmativas mostraram-se significativas, a primeira a 5% e as duas subsequentes a 10%.

Numa perspectiva geral, quanto à primeira afirmativa, “Integro as pessoas da minha equipe, promovendo o seu bem-estar e inspirando-as a fazer parte da visão da empresa”, teve maior representatividade pela área de Recursos Humanos, visto que essa área é responsável pelo desenvolvimento do capital intelectual da empresa. Uma das funções do RH é cuidar do

bem-estar da equipe, de seus direitos trabalhistas e da contratação e da demissão de um colaborador.

Quanto à afirmação “Se a pessoa não quer ou não consegue modificar seu desempenho, mesmo tendo chance e suporte, desligo para que ela seja desafiada a encontrar algo com que se identifique” teve uma média maior na Área Financeira, que cuida das movimentações financeiras da empresa, pagamentos internos e externos, e prestação de contas mensal. Dessa forma, as pessoas que trabalham nessa área levam em consideração conhecimentos técnicos.

E, por fim, àqueles que responderam “A partir de auto avaliação, avaliações e feedback, elaboro e gerencio o meu plano de desenvolvimento” a maior média foi dada pela Área de Projetos, e isso se explica porque é uma área que faz aplicação de técnicas, conhecimento e habilidades para garantir que um projeto tenha sucesso, logo o colaborador tem que possuir essa característica de “senso de dono”.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho objetivou determinar quais características do líder se mostram em maior e menor destaques para aqueles que fazem ou fizeram parte de uma empresa júnior no estado do Ceará, assim como definir qual a relação dessas afirmativas com a área de atuação do entrevistado.

A aplicabilidade da “Agenda do Líder” demanda esforço, dedicação e principalmente compromisso, pois é um trabalho difícil de implementação. E esse compromisso envolve o crescimento e aperfeiçoamento mútuos e constantes entre indivíduo e organização.

Como grupo de pesquisa para analisar essas características da Agenda do Líder, foi selecionada a Movimento Empresa Júnior do Ceará. Um fator primordial para essa escolha deu-se pela tendência do MEJ em caracterizar de forma diferenciada o movimento estudantil no Brasil, não simplesmente numa lógica crítica-contestatória, mas tendo um propósito construtivo, ou seja, não só se crítica o que não está funcionando, mas apontam-se alternativas, fazendo funcionar o que precisa ser realizado para a construção de uma sociedade mais justa, solidária e digna de se viver, tendo no epicentro deste processo as IES, professores, alunos e a sociedade, fazendo com que o conhecimento e a informação estejam sendo aplicados para o bem estar comum.

O problema de pesquisa desse trabalho se direcionava a definir como se caracterizam os líderes do Movimento Empresa Júnior Cearense, tendo como base a “Agenda do Líder”, conceito de Vicente Falconi. Esse questionamento foi respondido, com a apresentação das afirmações mais destacadas no questionário desenvolvido.

Nesse sentido, retoma-se que o objetivo principal desse trabalho é definir quais características de liderança se destacam entre os empresários juniores, tendo como foco do estudo apenas as empresas juniores do estado do Ceará. Para atingir tal objetivo principal, três objetivos específicos foram traçados.

O primeiro objetivo específico visa elencar as três afirmativas mais pontuadas entre os empresários juniores, sendo elas: “Integro as pessoas da minha equipe, promovendo o seu bem-estar e inspirando-as a fazer parte da visão da empresa”; “Independente de quem seja, avalio o desempenho de cada um da equipe, de forma honesta, com base nos resultados e nos critérios” e “Acompanho o desenvolvimento da equipe, tiro dúvidas e ensino / ajudo a aprender. Acompanho as ações e os resultados, ajustando os planos para que as metas sejam alcançadas”. Ligadas às temáticas de Inclusão, Avaliação e Acompanhamento, respectivamente.

O segundo objetivo específico visa definir quais as três afirmativas menos pontuadas dentre os entrevistados, a saber: “Avalio periodicamente como está o clima no ambiente de trabalho, atuando sobre as insatisfações”; “Se a pessoa não quer ou não consegue modificar seu desempenho, mesmo tendo chance e suporte, desligo para que ela seja desafiada a encontrar algo com que se identifique”; “Estabeleço metas desafiadoras e atribuo valor aos que as superam. Não pratico nem aceito decisões ou soluções sem análise dos dados. Agendo tempo para pesquisar benchmark”. Estão relacionadas aos conjuntos de Consequência e Fortalecimento da Cultura.

Com esses objetivos definidos, observa-se que dentre as características mais pontuadas, considerando a temática que eles pertenciam, havia um alinhamento com a ideologia pregada dentro do MEJ, como por exemplo, a busca por uma constante capacitação, a realização profissional e o reconhecimento por sua competência.

Dentre os menos pontuados, usando a mesma avaliação, percebe-se que esses atributos se mostram mais distantes da ideologia do movimento, tendo um caráter mais voltado para o cumprimento excessivo de metas e desligamento dos membros, com um caráter de não dar chance de desenvolvimento. Porém, com relação ao Fortalecimento da Cultura, que está dentro do quesito “Promover cultura única”, considera-se que essa temática deve ser melhor trabalhada, pois um dos pontos abordados no Planejamento Estratégico da Brasil Júnior é a “Sinergia”, em que é avaliado o clima no trabalho e que por meio de uma forte cultura empreendedora e no exercício da liderança transformadora gera-se grandes mudanças.

O terceiro objetivo específico propõe relacionar os valores elencados nos objetivos anteriores com a área de atuação dos entrevistados. Observou-se assim uma relação entre as características dos valores com as funções exercidas na área.

Assim, a pesquisa pode mostrar elementos significativos, como a importância do MEJ no contexto atual das IES, e como isso pode influenciar na formação dos profissionais que nela trabalham, contribuindo inclusive, para coletar subsídios que ajudam no aperfeiçoamento da relação entre as EJ's e as instituições.

Como limitações, pode-se citar pouca bibliografia para o referencial teórico, no que se refere ao MEJ. Também houve uma limitação metodológica, visto que os resultados obtidos não podem ser generalizados para a população, tendo em vista que a amostra é não-probabilística por conveniência e por julgamento, já que não se tem dados de quantos empresários juniores são egressos do Movimento Empresa Júnior.

Para pesquisas futuras, sugere-se que esse estudo possa ser realizado em outras dimensões do movimento, de forma a possibilitar uma melhor compreensão da real influência

do movimento para a sociedade. Além disso, que o estudo da liderança seja aprofundado em outros contextos, ou seja, em grupos estudantis que também lidam com o desenvolvimento do aluno ainda na faculdade.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com as pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. São Paulo: Planeta, 2003.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002. 25p.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper e Row, 1978.
- BURNS, J.M. **Transforming Leadership**. Groove Press, 2004.
- BRASIL JÚNIOR. **Conceito nacional de empresa júnior (CNEJ)**. 2007. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/arquivos>>. Acesso em: 28 set. 2016.
- \_\_\_\_\_. **O MEJ**. 2015. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br>>. Acesso em: 28 set. 2016.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico da Rede**. 2014. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/arquivos>>. Acesso em: 28 set. 2016.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **O Verdadeiro Poder**. 2. Ed. São Paulo: Falconi, 2009.
- CHAVES, Neuza Maria Dias. **Esculpindo líderes de equipes**. 4. Ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. **A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, set./dez. 2001: 107-126.
- FEJECE – Federação das Empresas Juniores do Estado do Ceará. **Planejamento Estratégico 2013-2015**. 2016.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico 2016-2018**. 2016.
- FRANCO, J. O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- FREITAS, Patrícia; PAMPLONA, Olívia. Brasil ultrapassa Europa e se torna líder em empresas juniores do mundo. **Folha**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2016/06/1752850-brasil-ultrapassa-europa-e-se-torna-lider-em-empresas-juniores-no-mundo.shtml>>. Acesso em: 28 out. 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M, T. L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 259-270.

MATOS, F. **A Empresa Júnior no Brasil e no Mundo**. Rio de Janeiro: Martin Claret, 1997.

MORAES, L. V. dos S.; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J. C. A. **Aprendizagem gerencial: teoria e prática**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004.

MONTALVO, J. J. M. **Dimensões da cultura organizacional, comprometimento e satisfação no trabalho de docentes do ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, 2002.

MORETTO NETO, L. et al. (Org.). **Empresas Júnior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis, 2004.

NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2004.

PREDEBON, J. **Criatividade hoje: como se pratica, aprende e ensina**. São Paulo: Atlas, 1999.

REVISTA VEJA. **Donos do próprio estágio**. 10 de novembro de 2010. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/acervodigital/home.aspx>>. Acesso em: 23 set. 2016.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROWE, W.G. A Liderança Estratégica e Criação de Valor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n. 1, jan.-mar.2002. P.7 -19.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. Trad. por Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VALADÃO JÚNIOR, V.M.; ALMEIDA, R.C.; MEDEIRO, C.R.O. Empresa Júnior: Espaço para construção de competências. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 4, p. 665-695, out/dez. 2014.

ZILLOTTO, D. M.; BERTI, A. R. A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior. **Revista Conexão**, Novo Hamburgo, v. 8, n. 2, p. 210-217, 2012.

YUKL, Gary. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

ZILIOOTTO, D. M.; BERTI, A. R. A aprendizagem do aluno inserido em empresa júnior. **Revista Conexão UEPG**, v. 8, n. 2, p. 210-217, 2012.

## APÊNDICE A

**INSTRUÇÕES.** A seguir, há uma lista de 17 características de liderança no trabalho. Peço sua colaboração para avaliar quão importante cada um é para você como um princípio orientador em sua vida enquanto foi/é líder, selecionando o número da escala que melhor indique a sua opinião (1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = importante; 4 = muito importante; 5 = extremamente importante). Quanto maior o número, mais importante é o valor. Se possível, tente diferenciar os valores entre si, usando para isso todos os números. Você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

Você deve perguntar a si: "O quanto eu faço/fazia exercendo o cargo de liderança"?

**É importante para mim:**

1.	Participo do processo de seleção e recrutamento, pois não delego a minha responsabilidade de selecionar quem vai trabalhar comigo.	( )1	( )2	( )3	( )4	( )5
2.	Integro as pessoas da minha equipe, promovendo o seu bem-estar e inspirando-as a fazer parte da visão da empresa	( )1	( )2	( )3	( )4	( )5
3.	Faço com que as pessoas que trabalham comigo tenham domínio técnico do processo.	( )1	( )2	( )3	( )4	( )5
4.	Além do conhecimento técnico, promovo o conhecimento no método, pois um depende do outro para melhorar. Ajudo a praticar o método, tiro dúvidas e reforço em todas as oportunidades.	( )1	( )2	( )3	( )4	( )5
5.	Estabeleço metas com base em lacunas, cuidando para que a equipe seja desafiada e não fique na zona de conforto.	( )1	( )2	( )3	( )4	( )5
6.	Acompanho o desenvolvimento da equipe, tiro dúvidas e ensino / ajudo a aprender. Acompanho as ações e os resultados, ajustando os planos para que as metas sejam alcançadas.	( )1	( )2	( )3	( )4	( )5
7.	Independente de quem seja, avalio o desempenho de cada um da equipe, de forma honesta, com base nos resultados e nos critérios.	( )1	( )2	( )3	( )4	( )5
8.	Dou feedback sistematicamente de forma construtiva e em tempo da pessoa melhorar o seu desempenho e/ou comportamento. Faço acordos formais e com datas para verificar a melhoria.	( )1	( )2	( )3	( )4	( )5
9.	Reconheço as pessoas com base no mérito. O desempenho e o respeito aos valores definem quem vai ser reconhecido.	( )1	( )2	( )3	( )4	( )5
10.	Se a pessoa não quer ou não consegue modificar seu desempenho, mesmo tendo chance e suporte, desligo para que ela seja desafiada a encontrar algo com que se identifique.	( )1	( )2	( )3	( )4	( )5
11.	Pratico os valores que a organização quer preservar, em todos os aspectos, principalmente na avaliação de desempenho.	( )1	( )2	( )3	( )4	( )5

---

12.	Estabeleço metas desafiadoras e atribuo valor aos que as superam. Não pratico nem aceito decisões ou soluções sem análise dos dados. Agendo tempo para pesquisar benchmark.	<input type="radio"/>				
13.	Exponho os fatos com transparência e encorajo a equipe a fazer o mesmo de forma a tratar os problemas a tempo.	<input type="radio"/>				
14.	Trabalho de forma planejada na formação de novos líderes, com base nas competências e nos valores definidos pela empresa.	<input type="radio"/>				
15.	Avalio periodicamente como está o clima no ambiente de trabalho, atuando sobre as insatisfações.	<input type="radio"/>				
16.	Atuo preventivamente nas relações com os meus pares para evitar atritos que interfiram nos resultados.	<input type="radio"/>				
17.	A partir de autoavaliação, avaliações e feedback, elaboro e gerencio o meu plano de desenvolvimento.	<input type="radio"/>				

---

## APÊNDICE B

**INSTRUÇÕES.** Agora gostaria de saber alguns dados sobre você e sua participação na empresa júnior.

---

**Sexo:**

- Masculino.
- Feminino.

**Qual sua idade?**

- Menos de 18 anos.
- De 18 a 20 anos.
- De 21 a 25 anos.
- Mais de 25 anos.

**Qual a média de renda mensal familiar de sua casa?**

- Menos de 1 salário mínimo (até R\$ 724,00).
- Entre 1 e 2 salários mínimos (de R\$ 724,01 a R\$ 1.448,00).
- Entre 2 e 3 salários mínimos (de R\$ 1.448,01 a R\$ 2.172,00).
- Entre 3 e 4 salários mínimos (de R\$ 2.172,01 a R\$ 2.896,00).
- Mais do que 4 salários mínimos (igual ou acima de R\$ 2.896,01).

**Você já é formado?**

- Sim.
- Não.

**Você já trabalha? (Nessa pergunta, não considere o trabalho na empresa júnior)**

- Empresa privada
- Empresa pública
- Eu possuo minha própria empresa
- Não

**Ainda faz parte de uma empresa júnior?**

- Sim.
- Não.

**Em que área você atua (ou atuou)?**

- Estratégia.

- Qualidade.
  - Projetos.
  - Financeiro.
  - Marketing.
  - Recursos Humanos.
- 

**Agradecemos sua participação!**