

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

**LIDERANÇA, DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E EMPRESA JÚNIOR:  
UM ESTUDO COM DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO EM UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA**

## **RESUMO**

Este trabalho buscou identificar e analisar as competências e o perfil de liderança, predominantes nos alunos participantes da empresa júnior do curso de Administração e dos que não participam. O método de investigação foi de natureza qualitativa, de característica descritiva. Percebeu-se a predominância do estilo democrático (orientado para pessoas) nos discentes de administração não participantes da empresa júnior e do estilo autocrático (orientado para as tarefas) nos membros da empresa júnior. Verificou-se, também, com base no modelo dos oito papéis do líder de Quinn *et al.* (2003) que os participantes da empresa júnior desenvolveram um maior número de competências de liderança em relação aos não participantes. Sobre as competências requeridas ao administrador, de acordo com a resolução nº 04, do ano de 2005, do MEC, os resultados mostraram que os discentes não participantes da empresa júnior desenvolveram um maior número das competências requeridas.

**Palavras-chave:** Liderança. Empresa Júnior. Competências. Administração.

## **ABSTRACT**

This work sought to identify and analyze the competences and the leadership profile, predominant in the students participating in the junior company of the Administration course and those who do not participate. The investigation method was qualitative in nature, with a descriptive characteristic. It was noticed the predominance of the democratic style (people oriented) in the administration students not participating in the junior company and the autocratic style (task oriented) in the members of the junior company. It was also verified, based on the model of the eight roles of the leader of Quinn *et al.* (2003) that the junior company participants developed a greater number of leadership skills compared to non-participants. Regarding the competencies required of the administrator, in accordance with MEC Resolution No. 04, in 2005, the results showed that the students not participating in the junior company developed a greater number of the required competencies.

**Keywords:** Leadership. Junior company. Skills. Administration.

## INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional são exigidas competências que estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Tais competências individuais são exploradas pelas organizações a fim de melhorar a competitividade no cenário em que está inserida. Segundo Marinho e Oliveira (2006, p. 19), “ser competente é um desafio. Ser um líder competente é um desafio maior ainda”, e liderar para impactar positivamente é uma das tarefas mais difíceis e mais prazerosas que existem.

Por outro lado, Cavalcanti *et al.* (2009), discorreram sobre o pensamento de que existem diversas crises de liderança pelo mundo. Nesse sentido, ressalta-se a importância de analisar os estilos e as competências dos líderes que estão sendo formados no curso de administração.

Entende-se que as pessoas são essenciais e que os bons exemplos sempre partem de alguém que está afrente de algo, os líderes, e embora se saiba que a “preocupação com a liderança seja tão antiga quanto a história da escrita” (BERGAMINI, 2009, p. 1), o interesse pelo tema é contínuo e atravessa longos espaços de tempo, renovando-se e trazendo novas vertentes e possibilidades teóricas e práticas.

Nesse contexto, o objetivo geral deste trabalho é identificar e investigar o perfil de liderança e as competências dos administradores do DCH-V (UNEB), bem como, o tipo de líderes/gestores que serão formados e estarão inseridos em dois, cinco ou dez anos nas esferas pública e privada das organizações.

## 2 LIDERANÇA

A liderança e suas manifestações são acontecimentos sempre valorizados, ganhando a atenção de diversos pesquisadores e mentes acadêmicas ao redor do mundo. Na sua essência etimológica, a palavra “liderar” originou-se do latim “*lāden*”, que significa “ir” ou “viajar junto” (DUTRA, 2014). Para Robbins (2005, p. 258), a liderança diz respeito ao enfrentamento da mudança. Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro, e, depois, engajam as pessoas, inspirando-as a superar os obstáculos.

Na visão de Cavalcanti *et al.* (2009, p. 40), um dos primeiros estudos sobre os comportamentos de liderança foi coordenado por Kurt Lewin. O mesmo identificou três estilos básicos: o autocrático, o democrático e o liberal (*laissez-faire*).

No estilo **autocrático**, os líderes concentram poder em demasia, controlando de forma absoluta as decisões e diretrizes do grupo. Sobre esse estilo, Silva (2010, p. 19) argumenta que “este líder tem uma atitude particularmente diretiva. Transmite aos seus subordinados o que eles têm de realizar com a expectativa de ser obedecido sem qualquer problema. No estilo **democrático**, as decisões são compartilhadas e influenciadas por todos os integrantes envolvidos no grupo.

Marinho e Oliveira (2006, p. 4) citam que “um estudo clássico, conduzido por Kurt Lewin, concluiu que o estilo democrático parecia ser mais eficaz que os outros dois estilos em atividades que envolviam grupos de pessoas”. No estilo **liberal**, ou *laissez-faire*, observamos o papel do líder de maneira totalmente diferente.

Sustentando as teorias de liderança que dão suporte ao fator bidimensional dos estilos de liderança, ou seja, orientada para tarefas e/ou para pessoas, conclui-se que os líderes devem ajustar seu estilo às diversas situações, bem como ao nível de maturidade da sua equipe (HAMPTON, 1990).

A teoria da liderança situacional, baseia-se no pensamento de que todos os líderes possuem características autocráticas e democráticas, simultaneamente, não necessitando agir exclusivamente de uma maneira ou outra, durante todo o tempo, moldando-se ao grau de maturidade dos seus liderados de acordo com a situação enfrentada, caracterizando o **estilo situacional de liderança**. Neste aspecto, Cechella (2010, p. 22) afirma que “o estilo situacional se baseia no princípio de que sua utilização deve depender mais da situação do que da personalidade do líder. Nesse caso, cada colaborador responde aos compromissos dados de forma diferente”.

O grande desafio proposto por esse enfoque é procurar explicar como a situação na qual o líder se encontra pode interferir no uso eficaz do estilo de liderança em jogo (BERGAMINI, 2009, p. 43). Para Robbins (2005), a liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado de liderança, contingente ao nível de prontidão dos liderados. Nesse aspecto, a liderança situacional, na perspectiva de Hersey e Blanchard (1977), é uma teoria contingencial cujo foco está voltado para os seguidores/liderados (CAVALCANTI *et al.*, 2009, p. 50).

## 2.1 O MODELO DOS OITO PAPÉIS DO LÍDER (QUINN *et al.* 2003)

O ambiente organizacional é constituído sobretudo por pessoas, de modo que, dessas pessoas, denominadas de recursos humanos, são exigidas competências que estejam alinhadas com o objetivo estratégico da organização. Tais competências são exploradas pelas organizações, a fim de melhorar a competitividade no cenário em que está inserida.

Competências essenciais, na perspectiva de Nobre, Tobias e Walker (2011), se constituem em um conjunto de conhecimentos tácitos e coletivos que em essência são desenvolvidos no processo de aprendizagem, constituindo fonte de criação de valor, inovação e no desenvolver da vantagem competitiva para organização. Nesse sentido, é possível pensar que cada organização e cada estratégia organizacional devem exigir um conjunto de saberes que permitam alcançar seus objetivos. No contexto atual, por exemplo, flexibilidade e autonomia têm-se revelado como essenciais para que as organizações tenham sucesso no mercado no qual atuam (BENEDICTO; LAMES; BITTENCOURT, 2015; SOUSA; VALADÃO JUNIOR, 2013).

Quinn *et al.* (2003) desenvolveram um modelo do que se espera daqueles que ocupam os cargos mais altos nas organizações. A partir de uma abordagem simples e didática, o modelo dos oito papéis dos líderes ressalta, além dos oito perfis ideais na liderança moderna, as competências requeridas para a execução destas, são eles: mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador.

Segundo Cavalcanti *et al.* (2009, p. 64), os papéis têm o seu significado em atuações que um líder deve estar preparado para exercer, de acordo com o contexto da situação. São eles: mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador (vide quadro 1).

Quadro 1 – As competências dos líderes segundo o modelo de Quinn *et al.* (2003)

<b>Papel do Líder</b>	<b>Competências requeridas</b>
Mentor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão de si mesmo e dos outros</li> <li>• Comunicação eficaz</li> <li>• Desenvolvimento dos funcionários</li> </ul>
Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção de equipes</li> <li>• Uso de decisões participativas</li> </ul>

<b>Papel do Líder</b>	<b>Competências requeridas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração de conflitos</li> </ul>
Monitor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração de informações por meio do pensamento crítico</li> <li>• Administração da sobrecarga de informações</li> <li>• Gestão de processos</li> </ul>
Coordenador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento de projetos</li> <li>• Planejamento do trabalho</li> <li>• Gerenciamento multifuncional</li> </ul>
Diretor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento e comunicação de uma visão</li> <li>• Estabelecimento de metas e objetivos</li> <li>• Planejamento e organização</li> </ul>
Produtor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho produtivo</li> <li>• Fomento a um ambiente de trabalho produtivo</li> <li>• Administração do tempo e do estresse/Equilíbrio de demandas concorrentes</li> </ul>
Negociador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção e manutenção de uma base de poder</li> <li>• Negociação de acordos e compromissos</li> <li>• Apresentação de ideias: apresentações orais eficazes</li> </ul>
Inovador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convivência da mudança</li> <li>• Pensamento criativo</li> <li>• Gestão da mudança</li> </ul>

Fonte: Cavalcanti *et al.* (2009, p. 65-68).

Ao analisar o modelo de Quinn *et al.* (2003), percebe-se que, na administração contemporânea, para o perfil de líder eficaz, une-se os perfis autocrático e democrático, alinhando diversos perfis de liderança de acordo com o enfoque situacional a que esteja presente. Além disso, existe a forte influência de uma nova percepção de liderança acionada pelo *mindset* dos estudos de liderança *coaching* e liderança servidora, elevando, necessariamente, líderes à posição de conselheiros, gurus e desenvolvedores humanos.

Em 2005, por meio da Resolução CNE/CES 4/2005, o Conselho Nacional de Educação, instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração e sua organização curricular a serem observadas pelas instituições de ensino superior, abrangendo o perfil do profissional, as habilidades e competências, assim como todos os componentes que são imprescindíveis ao projeto pedagógico do curso. O art. 4º da Resolução CNE/CES 4/2005 aponta ainda que o Curso de Graduação em Administração deve possibilitar ao formando o desenvolvimento de habilidade e competências.

Quadro 2 – Competências e habilidades para o futuro graduado em administração

<b>Ordem</b>	<b>Competências e Habilidades requeridas</b>
I	reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
II	desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
III	refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
IV	desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se

Ordem	Competências e Habilidades requeridas
	de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
V	ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
VI	desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
VII	desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;
VIII	desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Fonte: Conselho Nacional de Educação. Resolução nº 4, de 13/07/2005.

A partir dessas características compreende-se o perfil que deve ser desenvolvido nos estudantes no decorrer da graduação em Administração. Todavia, entende-se que as competências apontadas pela DCN, não são adquiridas de imediato.

### 3 METODOLOGIA

O método de investigação escolhido para pesquisa é de abordagem qualitativa. Para Malhotra (2006, p. 155), a pesquisa qualitativa consiste em uma “metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”.

Quanto aos objetivos, é de característica descritiva e exploratória. A natureza da pesquisa é aplicada. Quanto aos procedimentos, trata-se de estudo de caso. O instrumento para coleta de dados foi o questionário do tipo survey, enviado aos participantes, através da ferramenta online “*Google Forms*”, e questionário físico, para ter alcance a uma quantidade de discentes necessária à validação da amostra. Um dos critérios estabelecidos na seleção da amostra: estar regularmente matriculado no curso de bacharelado em administração da UNEB, DCH, Campus V.

O questionário é composto por 4 (quatro) blocos. O primeiro bloco foi destinado à identificação do perfil dos respondentes: ano de entrada no curso de administração, identificação de faixa etária, identificação de gênero, identificação de atividade remunerada e identificação acerca de cargos de liderança exercidos pelo entrevistado.

O segundo bloco foi destinado às questões de identificação das competências de liderança de acordo com o Modelo de Quinn et al. (2003), apresentado anteriormente neste trabalho. Para análise das respostas, foi utilizada a Escala de Likert. Para Malhotra (2006, p. 266), a escala Likert trata de “uma escala de mensuração com cinco categorias de respostas, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de várias afirmações relacionadas aos objetos de estímulo”. A escala conta com as opções “discordo totalmente”, “discordo”, “neutro”, “concordo” e “concordo totalmente”.

O terceiro bloco da pesquisa foi dedicado às questões que procuraram identificar o estilo de liderança predominante nos entrevistados. Nessa etapa, foram exploradas as questões fechadas/semiestruturadas. Solicitou-se que o entrevistado indicasse a resposta que melhor identificasse o seu próprio perfil de liderança a partir de situações hipotéticas. Este bloco dispôs de 5 (cinco) questões, que foram

fundamentadas no trabalho de Cechella (2010) sobre estilos de liderança baseados nas competências e habilidades.

O quarto bloco foi destinado apenas aos alunos que participaram ou participam da Empresa Júnior do curso de administração, a Recon Jr. A etapa possui mais 5 (cinco) questões, dessa vez, destinadas ao entendimento e interpretação dos empresários juniores acerca da importância ou não importância desta no aprendizado e desenvolvimento de habilidades e competências de liderança e outras requeridas pelo profissional de administração.

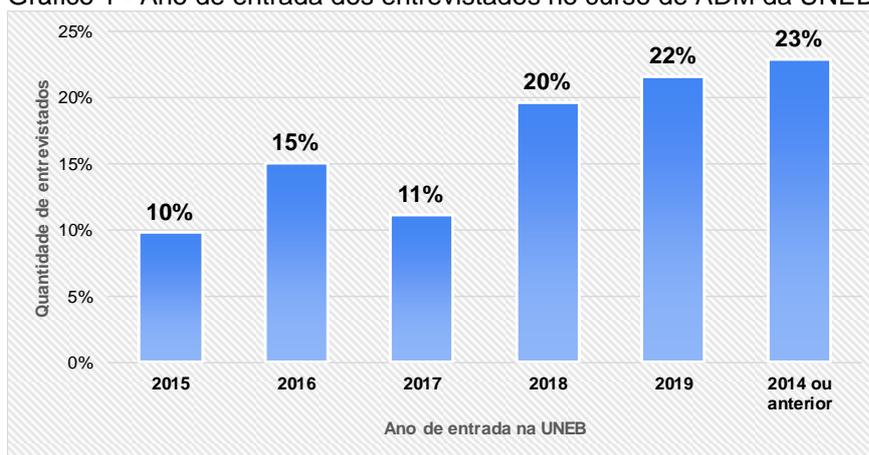
A pesquisa foi realizada entre os dias 05 de setembro de 2019 e 09 de setembro de 2019 e abrangeu 153 entrevistados, discentes do curso de Administração do Campus pesquisado, regularmente matriculados, cursando entre o 5º e 8º semestre. Na análise dos dados, foi utilizada a estatística descritiva, de acordo com as questões baseadas em uma Escala tipo de Likert. A escala conta com as opções “discordo totalmente”, “discordo”, “neutro”, “concordo” e “concordo totalmente”. Além disso, atribui-se a cada afirmação um score de “1” a “5”.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro bloco de perguntas foi destinado à identificação do perfil dos respondentes. Cinco informações principais foram solicitadas: ano de entrada no curso de administração, identificação de faixa etária, identificação de gênero, identificação de atividade remunerada e identificação acerca de cargos de liderança exercidos pelo entrevistado

No gráfico 1, pode-se observar a quantidade de entrevistados agrupados pelo ano de entrada no curso. Percebeu-se que 23% da amostra representa os alunos ditos “sem semestre; 10% para a turma de 2015; 15% para a turma de 2016; 11% para a turma de 2017; 20% para a turma de 2018; 22% para a turma de ingressos no ano de 2019.

Gráfico 1 - Ano de entrada dos entrevistados no curso de ADM da UNEB.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No gráfico 2, podemos observar apenas a quantidade de entrevistados que faz parte do corpo atual de membros da RECON Jr., agrupados pelo ano de entrada no curso de administração da UNEB. A quantidade de alunos que faz parte da empresa júnior representa 9,8% do total da amostra. Podemos observar a mescla entre turmas mais antigas e turmas mais novas, o que é característico nas empresas juniores. Os mais velhos saem, os mais novos entram e em maior quantidade.

De acordo com os resultados, 33,3% da empresa é formada por alunos acima do 6º semestre, enquanto 66,6% conta com integrantes oriundos das turmas mais novas, entre primeiro e terceiro semestres do curso.

Gráfico 2 - Ano de entrada dos membros atuais da RECON Jr. no curso de ADM da UNEB.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A faixa etária predominante nos estudantes é aquela que começa aos 19 anos de idade e termina aos 25 anos. Na empresa júnior, o contingente de participantes dessa idade representa 69% dos seus membros, enquanto nos estudantes do curso de administração de forma geral representam 62%. No corpo discente, de um modo geral, o percentual de mulheres é de 59%, em relação aos participantes da empresa júnior, este número é de 76%.

Em relação à empregabilidade do corpo discente de administração, bem como na sua alocação no mercado de trabalho, foi observado que 45% trabalham em empresa privada, enquanto 12% estão atuando na esfera pública. Outros 23% da amostra estão divididos entre estagiários, bolsistas e autônomos. Por outro lado, 20% dos alunos não exercem nenhuma atividade remunerada.

Quando perguntados se exercem ou exerceram cargos ditos “de liderança” nas organizações em que atuam ou atuaram, o corpo discente de administração mostra-se inexperiente quanto à função. 61% dos entrevistados afirmam que nunca exerceram posição de liderança, enquanto 32% posiciona-se de forma contrária. Outros 7% dos entrevistados jamais esteve inserido no mercado de trabalho, não estando apto a responder ao questionamento.

No segundo bloco de perguntas, foram tratadas competências relacionadas aos oito papéis do líder do Modelo de Quinn *et al.* (2003). A análise consistiu nas atribuições da *Escala de Likert*. Foi pedido aos entrevistados que realizassem uma autoanálise quanto aos seus níveis de **autoconhecimento**, **empatia** e **autoconsciência**, predominantes no estilo de **líder mentor** e demais características relacionadas aos modelos **facilitador**, **monitor**, **coordenador**, **diretor**, **produtor**, **negociador** e **inovador**.

Neste sentido, 67% dos entrevistados admitiram “concordar” ou “concordar totalmente” com a afirmação, e de fato possuem níveis elevados das competências acima destacadas. Em relação aos membros e ex-membros da RECON Jr. foi observado que 69% afirmam “concordar” ou “concordar totalmente” que possuem níveis elevados das competências destacadas.

Quando questionados sobre a percepção acerca da afirmação: “Sempre, ao me comunicar, escuto muito e sou totalmente presente àquele momento”, entre os

discentes do curso, que não participaram da empresa júnior, 82% afirmam concordar ou concordar totalmente com a afirmação. Por outro lado, entre alunos que participaram ou participam da RECON Jr., 76% concordam ou concordam totalmente com a afirmação.

Os resultados demonstram uma predominância dos respondentes em relação às competências que caracterizam o perfil do **líder mentor**, de acordo com o modelo de Quinn *et al.* (2003) que compreende: compreensão de si e dos outros (autoconhecimento e autoconsciência) e comunicação eficaz (escuta). Ainda em relação ao estilo de líder mentor, a média de predominância das características desse modelo em relação aos discentes que não fazem parte da RECON Jr. é de 74,5%, uma média acima dos integrantes e ex-integrantes da EJ que obtiveram 72,5% dessas características. Cavalcanti *et al.* (2009) destacam que o estilo de líder mentor é aquele que desenvolve competências com pessoas internas da organização e assume um perfil mais flexivo frente aos problemas enfrentados.

Quando perguntados sobre as competências relacionadas às características do **líder facilitador**, o corpo discente não participante da empresa júnior, mostrou-se, em sua maioria, neutro, com relação à afirmativa: “Sou especialista em montar equipes com meta e propósito comuns”. O percentual para alunos indiferentes à afirmação foi de 42%, enquanto outros 33% dos entrevistados mostraram concordar ou concordar totalmente com a proposição.

Os dados demonstram que, para os alunos que participaram ou participam da RECON Jr., a neutralidade é igualmente superior, mas um pouco menor, representando 41% da opinião dos entrevistados. No mesmo segmento, a opinião daqueles que concordam ou concordam totalmente com a afirmação sobe para 35%. Foi observado também a percepção dos entrevistados em relação às competências do **líder facilitador**, dessa vez, abordando a competência relacionada à administração de conflitos.

Em relação aos não participantes de empresa júnior, 40% dos entrevistados avaliam concordar ou concordar totalmente com a afirmação: “Quando há alguma desordem ou atrito, de vários níveis, costumo ser a primeira pessoa convocada para tentar solucionar o conflito”. Por outro lado, os empresários juniores concordam ou concordam totalmente com a afirmação, chegando a 41% dos entrevistados. Ainda assim, em média, 37% dos discentes de administração, tanto participantes da empresa júnior, quanto não participantes, não se consideraram capazes para realizar a autoavaliação referente ao papel do líder facilitador, em relação à competência da administração de conflitos.

Os resultados demonstram que, em relação ao perfil geral do **líder facilitador**, a média de predominância das características desse modelo em relação aos discentes que não fazem parte da RECON Jr. é de 36,5%. Por outro lado, a média dos integrantes e ex-integrantes da EJ é de 38% dessas características. A competência relacionada a administração de conflitos tem destaque entre discentes relacionados à EJ. De acordo com Quinn *et al.* (2003), o líder facilitador tende a fomentar um clima de esforço coletivo entre as pessoas do seu convívio.

Quando perguntados sobre as competências do **líder monitor** (administração de informações, gestão de processos), o corpo discente não participante da empresa júnior realizou uma autoavaliação concordando totalmente com a afirmação, o que representou 31%, quando somados aos 28% que concordaram com a afirmação, chegou-se ao total de 59%. Entre empresários juniores, 38% concordam ou concordam totalmente o percentual.

Os resultados demonstram que os discentes que não fazem parte da EJ predominam com 59% em relação às competências que caracterizam o perfil do **líder monitor**. De acordo com Quinn *et al.* (2003), esse modelo é voltado para gestão de processos e gestão da informação. Por outro lado, os discentes relacionados à EJ perfizeram um total de 38% à identificação dessas competências. Para Cavalcanti *et al.* (2009), o líder monitor precisa saber utilizar os dados e transformá-los em informações; logo após, aplicar essas informações para tomar decisões.

Quando questionados sobre as competências do **líder coordenador**, levando em consideração competências requeridas no gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multifuncional, 39% do corpo discente de administração não participante de EJ sugerem neutralidade com as ações executadas na vida profissional. Ainda assim, 36% dos respondentes concordaram com a afirmação. Já 45% dos empresários juniores demonstraram concordar com a afirmação.

Os resultados demonstram que os discentes que têm relação com a EJ predominam com 55% na análise relacionada às competências que caracterizam o perfil do **líder coordenador**. Por outro lado, os discentes que não fazem parte da EJ perfizeram um total de 50% à identificação dessas competências.

De acordo com Quinn *et al.* (2003), esse modelo é voltado para o fluxo do trabalho, o que o diferencia do modelo monitor, que se volta para a administração das informações. O modelo de líder coordenador é responsável pelo trabalho desenvolvido pelas pessoas e se preocupa com o ambiente físico e com as ferramentas necessárias para o desenvolvimento do trabalho (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Ao analisarmos a percepção do corpo discente quanto às competências necessárias na execução do papel do **líder diretor**, podemos observar que 44% da amostra não participante de EJ concordam com a afirmação de saber estabelecer metas e objetivos singulares à organização, bem como comunicar uma visão comum. Quando analisamos apenas os empresários juniores, este percentual é elevado, pois 48% dos entrevistados afirmaram concordar com a proposição do questionário.

De acordo com os resultados encontrados, a média dos discentes que têm relação com a EJ é de 34,5 em relação às competências que caracterizam o perfil do **líder diretor**. Por outro lado, os discentes que não fazem parte da EJ alcançaram uma média de 33,5 em relação a identificação dessas competências. De acordo com Quinn *et al.* (2003), esse modelo é voltado para o desenvolvimento e comunicação, estabelecimento de metas e planejamento. O modelo líder diretor estabelece a visão da organização – a razão de ser, e qual a melhor maneira para se alcançar as metas e objetivos (CAVALCANTI *et al.*, 2009).

Quando analisados em relação às competências voltadas para papel do líder como estimulador do comportamento produtivo na organização, bem como na vida social, a afirmação do questionário era a seguinte: “Costumo fomentar momentos de distração, autoanálise e conhecimento para combater o stress no trabalho, aumentando a produtividade de todos”.

A percepção do corpo discente, não participante de EJ, revela uma atitude de concordância com relação à proposição, uma vez que 55% dos entrevistados “concordam” ou “concordam totalmente” sobre combater o *stress* no trabalho através de metodologias criativas e inovadoras. Na análise dos empresários juniores, esse percentual sobe para 62%.

Os resultados demonstram que os discentes que têm relação com a EJ predominam com 62% em relação às competências que caracterizam o perfil do **líder**

**produtor.** Por outro lado, os discentes que não fazem parte da EJ, perfizeram um total de 55% em relação à identificação dessas competências. De acordo com Quinn et al. (2003), esse modelo é voltado para motivação e estímulo no ambiente de trabalho, equilibrando o lado pessoal e profissional, fomentando um ambiente saudável e produtivo.

Em relação ao papel do **líder negociador**, foram analisadas as percepções dos discentes quanto às suas características. Foi identificado entre o corpo discente não participante de EJ, que 42% dos entrevistados afirmam concordar que possuem as competências necessárias para esse perfil. Ao analisarmos apenas os empresários juniores, o percentual de concordância sobe para 59% se comparado à média do corpo discente não participante de EJ.

De acordo com os resultados encontrados, os discentes que têm relação com a EJ predominam com 59% em relação às competências que caracterizam o perfil do **líder negociador**. Por outro lado, os discentes que não fazem parte da EJ perfizeram um total de 42% na identificação dessas competências. De acordo com Quinn et al. (2003), o papel do líder negociador é voltado para apresentar ideias criativas e negociar a execução dessas ideias, sua principal arma é a persuasão.

Nas duas últimas perguntas do bloco 2, investigaram-se as competências e habilidades, segundo o modelo de Quinn et al. (2003), do **líder inovador**. De acordo com os resultados encontrados, os discentes que não fizeram parte da EJ predominam com 59% em relação às competências que caracterizam o perfil do **líder inovador**. Por outro lado, os discentes que fazem parte da EJ, perfizeram um total de 55% em relação à identificação dessas competências.

Quando os resultados encontrados são colocados em comparação, pode-se perceber a predominância nos discentes que não têm alusão à RECON Jr., dos seguintes modelos: mentor e monitor. Por outro lado, os discentes que tem relação com a EJ predominam com um maior número de competências em relação aos modelos de liderança de Quinn et al. (2003), quais sejam: facilitador, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador.

Tabela 1 - comparação dos 8 papéis do líder com os pesquisados.

<b>PAPEL DO LÍDER (QUINN)</b>	<b>RECON Jr. (média)</b>	<b>DISCENTES (média)</b>
MENTOR	72,50	<b>74,50</b>
FACILITADOR	<b>38,00</b>	36,50
MONITOR	19,00	<b>29,50</b>
COORDENADOR	<b>27,50</b>	25,00
DIRETOR	<b>34,50</b>	33,50
PRODUTOR	<b>31,00</b>	27,50
NEGOCIADOR	<b>40,00</b>	34,00
INOVADOR	<b>31,00</b>	30,75

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O terceiro bloco de perguntas foi dedicado às questões que pretendiam identificar o estilo de liderança predominante nos entrevistados. Este bloco dispôs de 5 (cinco) questões, que foram fundamentadas no trabalho de Cechella (2010) sobre estilos de liderança baseados nas competências e habilidades.

Foram abordadas questões relativas aos estilos de liderança: **autocrático, situacional ou democrático**. No que diz respeito ao posicionamentos acerca da divisão do trabalho e da referência grupal que o mesmo possui na condução das dinâmicas organizacionais, aqueles que não participam da RECON Jr., 43% avaliaram-se com o estilo de liderança autocrático. Por outro lado, naqueles que participaram/participam da EJ, o estilo de liderança democrática teve um maior percentual, representando 48% dos entrevistados.

Quando questionados sobre o posicionamento do líder como guia do grupo, tanto para alunos de administração que não participaram de empresa júnior, quanto para aqueles que participaram/participam, os dados analisados trazem posicionamentos idênticos. Discentes de administração preferem, majoritariamente, “participar decisões aos membros do grupo e, no início, dar orientação geral dos trabalhos”, trazendo à tona uma posição **autocrática** na forma de liderar. Esta opção foi escolhida por 58% dos não participantes de empresa júnior e por 59% daqueles que são ou foram empresários juniores.

Em relação a prática de elogios em equipes, 73% dos alunos de administração, não participantes de empresa júnior, têm/teriam como atitude principal: “ao elogiar, me dirijo pessoalmente aos membros do grupo e acredito que isso possa motivá-los para os trabalhos”. Representando o estilo de liderança autocrática, uma vez que, este líder tem uma atitude particularmente diretiva, utilizando-se da própria figura para impor respeito ou até mesmo motivação, caracterizando controle do grupo, das atividades e das decisões pelo líder (CEHELLA, 2010). Por outro lado, para participantes da EJ, a opção representa 90% dos entrevistados.

Em relação a tomada de decisão, para 55% dos entrevistados (não participantes de empresa júnior), os membros não dependem deles e só os consultam quando necessário. Para os discentes da EJ, essa opção representa a 72% dos entrevistados. Os resultados demonstram que, neste tipo de situação, o corpo discente prefere adotar um estilo de liderança situacional, ou seja, “adequa-se o comportamento dos líderes e liderados às diversas situações enfrentadas, considerando aspectos do ambiente dentro do qual o líder esteja agindo” (AULER, 2014).

Ao analisar o perfil de liderança na gestão de tarefas e pessoas por meio da comunicação, os perfis analisados têm um estilo de acompanhamento democrático como forma de posicionamento diante de situações em que hajam incongruências ou inexatidões operacionais, ou seja, “tem como principal objetivo buscar o comprometimento por meio do consenso” (CEHELLA, 2010, p. 21). Para discentes não participantes de EJ, a alternativa representa 94% dos entrevistados, enquanto, para empresários juniores, representa 93%.

Tabela 2 - Comparação dos 3 estilos principais de liderança com os pesquisados:

PERFIL DE LIDERANÇA	RECON Jr. (média)	DISCENTES (média)
AUTOCRÁTICO	<b>40,00</b>	38,22
SITUACIONAL	<b>22,07</b>	21,94
DEMOCRÁTICO	37,93	<b>39,84</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O quarto bloco de perguntas é destinado apenas aos alunos que participaram ou participam da Empresa Júnior do curso de administração. A etapa possui mais 5 (cinco) questões destinadas ao entendimento e interpretação dos empresários

juniores acerca da importância do aprendizado e desenvolvimento de habilidades e competências de liderança e outras requeridas pelo profissional de administração. Foi realizada uma análise com base na Escala de Likert, além de uma questão de múltipla escolha. As opções eram referentes às habilidades e competências requeridas para o exercício da profissão do Administrador, segundo o Conselho Superior de Educação, de acordo com a resolução 04 em 2005.

Ao analisar os dados obtidos, percebeu-se que a competência de maior aprendizado obtida foi 'reconhecer e definir problemas', com uma incidência de 75%. A 'vontade de aprender', o 'desenvolvimento da expressão e da comunicação' complementam o *ranking* dos 3 primeiros entre todos os alunos de administração, com incidência de 68% e 67%, respectivamente.

Para o corpo discente de administração, a competência menos desenvolvida durante o curso é aquela que consiste na 'capacidade para realizar consultoria em gestão e administração', atingindo 27% de confluência com o total geral de entrevistados nesta parte da amostra, correspondente a 120 pessoas. Para empresários juniores, a competência mais trabalhada é o 'desenvolvimento da expressão e da comunicação', representando 79% de incidência entre os entrevistados, seguido pelo 'reconhecimento e definição de problemas' e a 'vontade de aprender', representando 71%, cada.

Entre participantes e ex-participantes da RECON Jr., a competência menos trabalhada seria a 'capacidade para realizar consultoria em gestão e administração', representando 29% de incidência entre os entrevistados. Esta estatística acaba identificando um *gap* estrutural na empresa júnior, que tem como *core business* a prestação de serviços por meio de consultorias empresariais.

Na ótica do corpo discente de administração não participante da empresa júnior, 'reconhecer e definir problemas' é a competência de maior incidência, com 76% de confluência entre os entrevistados. Logo, em seguida, podemos perceber a 'vontade de aprender' e a 'reflexão e atuação críticas' com 68% e 66% de incidência, respectivamente.

A 'capacidade para realizar consultoria em gestão e administração' repete-se como competência de menor identificação entre os alunos que não participam da empresa júnior, representando 26% na opinião dos entrevistados.

Tabela 3 - Comparação das competências requeridas aos administradores.

COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR (MEC)	RECON Jr. (isolados) (%)	DISCENTES (isolados) (%)	DISCENTES (geral) (%)
CAPACIDADE DE ELABORAR E IMPLEMENTAR PROJETOS	45,83	43,75	44,17
CAPACIDADE PARA REALIZAR CONSULTORIA EM GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO	29,17	26,04	26,67
CRIATIVIDADE	29,17	43,75	40,83
DESENVOLVIMENTO DA EXPRESSÃO E DA COMUNICAÇÃO	79,17	63,54	66,67
INICIATIVA	41,67	52,08	50,00
RACIOCÍNIO LÓGICO, CRÍTICO E ANALÍTICO	41,67	58,33	55,00
RECONHECER E DEFINIR PROBLEMAS	70,83	76,04	75,00
REFLEXÃO E ATUAÇÃO CRÍTICAS	58,33	65,63	64,17
VONTADE DE APRENDER	70,83	67,71	68,33

COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR (MEC)	RECON Jr. (isolados) (%)	DISCENTES (isolados) (%)	DISCENTES (geral) (%)
<b>MÉDIA DE INCIDÊNCIA NAS COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR</b>	51,85	<b>55,21</b>	55,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Diante dos resultados encontrados, é possível afirmar que, tanto discentes participantes da RECON Jr., quanto não participantes, declararam estar em processo de desenvolvimento de competências e habilidades essenciais para o exercício da liderança. Contudo, os discentes não participantes da EJ demonstraram uma predominância em relação às competências requeridas para o profissional de administração com 55,21%. Por outro lado, os participantes da empresa júnior, demonstraram 51,85%, percentual menor do que o apresentado pelos demais alunos do curso.

Logo, seguindo as premissas disponíveis na literatura deste trabalho, a partir do Modelo de Quinn *et al.* (2003), pode-se concluir que os alunos não participantes da empresa júnior adquiriram um perfil condizente com o líder facilitador, ou seja, “aquele que fomenta o esforço coletivo, cria coesão e moral e administra os atritos interpessoais” (CAVALCANTI *et al.*, 2009, p. 66). Por outro lado, aqueles que passam pela empresa júnior têm perfil aliado às características dos papéis de diretor e negociador, conforme o Modelo de Quinn (2003).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa constituiu em identificar e analisar as competências e o perfil de liderança, predominantes, do corpo discente do curso de Bacharelado em Administração do Campus V da Universidade do Estado da Bahia, sendo, estes, membros e não-membros da empresa júnior do curso, a RECON Jr. Dessa forma, pôde-se verificar que membros da empresa júnior foram identificados com o estilo de liderança ‘autocrático’, ou seja, orientado para as tarefas, para as responsabilidades individuais, voltado à produção, produtividade e eficiência. Contrariando essa perspectiva, o corpo discente de administração não participante da empresa júnior demonstrou-se predominantemente orientado às pessoas, prevalecendo o estilo democrático de liderança.

Em relação às competências de liderança, requeridas e adquiridas pelo corpo discente de administração, distinguindo-os, novamente, entre participantes e não participantes da empresa júnior do curso utilizando-se o modelo dos oito papéis do líder proposto por Quinn *et al.* (2003), pôde-se verificar que a maior aptidão para o corpo discente foram nos papéis de líderes mentores, negociadores e facilitadores.

Os resultados também apontaram que o corpo discente de administração tem desenvolvido as competências e habilidades requeridas aos administradores, de acordo com as diretrizes nacionais estabelecidas pelo MEC. Em uma escala de 0 a 10, o nível de assimilação dessas competências, por parte do corpo discente, seria de 5.5 (cinco e meio), indicando que ainda há muito a ser trabalhado em pré-requisitos, sobretudo, a capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, a criatividade e a capacidade de elaborar e implementar projetos.

Sobre as competências requeridas ao administrador, de acordo com a resolução nº 04, do ano de 2005, do MEC, os resultados mostraram que os discentes não participantes da empresa júnior desenvolveram um maior número de tais competências.

Como contribuição, esta pesquisa pretende auxiliar nos estudos sobre o papel da Empresa Júnior como projeto de extensão inserido no curso de Bacharelado em Administração, e sua validação sobre a formação de administradores que não só planejem, organizem, controlem e executem, mas que saibam prever, escutar, compreender, tornando-se portadores de inteligência emocional suficiente para liderar ideias, ideais, pessoas e organizações.

## REFERÊNCIAS

AULER, Daniel. Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, São Paulo-SP, v. 04, n. 02, p. 178-187, mai/jun/jul/ago. 2014.

BENEDICTO, Samuel C. de; LAMES, Edilei R. de; BITTENCOURT, Josias J. **As habilidades do administrador e seus reflexos sobre a prática estratégica nas organizações contemporâneas**. REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.20, n.4, p.115-138, out/dez. 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. ISBN: 978-85-224-5635-2.

CAVALCANTI, Vera Lúcia; CARPLOVSKY, Marcelo Myrian L.; LAGO, Regina A. **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. ISBN: 978-85-225-0733-7.

CECHELLA, Antonio. **Estilos de liderança baseados nas competências e habilidades dos gestores da empresa Giassi & Cia LTDA**. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial), Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Criciúma, Santa Catarina, 73 f. 2010.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, Câmara de Educação Superior. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf). Acesso em 02 de setembro de 2019.

DUTRA, Maria Francisca. **Estilos de liderança: um estudo no serviço federal de processamento de dados (SERPRO); sede e regional Brasília**. 2014. Monografia (Especialização em Gestão Pública), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 79 f. 2014.

MALHOTRA, Naresh; **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**; Naresh Malhotra; tradução de Laura Bocco. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de (orgs.); Alberto Sugo... [et al]; **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 3, p. 413-432, maio/jun. 2011.

QUINN, Robert E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Maria de Fátima Pereira da Costa Sá. **“Avaliação de competências de liderança nos líderes intermédios. Desempenho/Eficácia organizacional. Estudo de caso numa empresa multinacional do ramo farmacêutico”**.

Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) – Universidade de Coimbra – Faculdade de Economia. Coimbra, Portugal, 2010.

SOUSA, Adriana de F.; VALADÃO JUNIOR, Valdir M. **Competências gerenciais no Contexto internacional: possíveis contribuições de cursos superiores brasileiros de administração**. O&S, Salvador, v.20 - n.66, p. 381-402, jul/set.2013.

VALADÃO JÚNIOR, Valdir M.; ALMEIDA, Rafaela C. de; MEDEIROS, Cintia R. de O. **Empresa Júnior: Espaço para construção de competências. Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro-RJ, v. 15, n. 04, p. 693-723, out/nov/dez. 2014.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.