



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALYSSON MOREIRA DE MELO GOMES**

**A PERFORMANCE DE COMPETENCIA DOS EMPRESÁRIOS JUNIORES NUMA  
IES PARAIBANA**

**João Pessoa  
2017**

**ALYSSON MOREIRA DE MELO GOMES**

**A PERFORMANCE DE COMPETENCIA DOS EMPRESÁRIOS JUNIORES NUMA  
IES PARAIBANA**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE  
CURSO** apresentado ao Instituto Federal  
de Educação, Ciência e Tecnologia da  
Paraíba (IFPB), curso Superior de  
Bacharelado em Administração, como  
requisito institucional para a obtenção do  
Grau de Bacharel (a) em  
**ADMINISTRAÇÃO.**

**Orientador(a): Prof. Dra. Alice Inês Guimaraes Araújo**

**JOÃO PESSOA  
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

G633p      Gomes, Alysson Moreira de Melo .

A performance de competência dos empresários juniores  
numa IES paraibana / Alysson Moreira de Melo Gomes.- 2017.  
66 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Ins -  
tituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba /  
Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2017.

Orientação : Prof<sup>ª</sup>. D.ra Alice Inês Guimarães Araújo.

1. Competência organizacional – ensino superior. 2. Ges-  
tão por competência. 3. Empresa júnior – IES. 4. Modelo de  
Burke-Litwin. 5. Competência humana. I. Título.

CDU 005.336.2

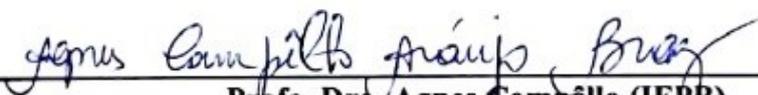
**ALYSSON MOREIRA DE MELO GOMES**

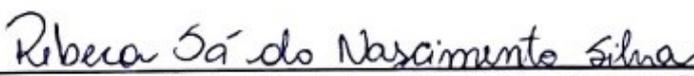
**A PERFORMANCE DE COMPETENCIA DOS EMPRESÁRIOS JUNIORES NUMA  
IES PARAIBANA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em  
Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em  
**ADMINISTRAÇÃO**

**BANCA EXAMINADORA:**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Dra. Alice Inês Guimaraes Araújo (IFPB)**  
**Orientador**

  
\_\_\_\_\_  
**Profa. Dra. Agnes Campêllo (IFPB)**  
**Examinadora interna**

  
\_\_\_\_\_  
**Prof. Ms. Rebeca Sá do Nascimento Silva (IFPB)**  
**Examinadora interna**

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus.  
Depois, aos meus pais, pelo amor e apoio incondicional que me é dado.  
Dedico também a todos os meus amigos mais próximos  
que me acompanharam durante essa trajetória.*

## **AGRADECIMENTOS**

Mais de quatro anos se passaram e muitos desafios foram superados. Hoje, comemoro mais esta vitória, mas sozinho não teria conseguido. Aproveito então para agradecer a todos que ajudaram a realizar meu sonho.

Agradeço primeiramente a Deus, que é à base de tudo e de todos, sem ele jamais teria forças suficientes para vencer os desafios do dia a dia.

Um agradecimento especial a minha família, pois sem seu apoio eu não teria toda a base, educação e ensinamentos que levo comigo por onde quer que eu vá. À minha mãe, Valquiria Moreira, que sempre esteve muito preocupada, me apoiou ao longo desses anos e nunca deixou de me amparar nos momentos difíceis e ao meu pai, Luiz Antônio.

Agradeço aos meus companheiros de turma. Com eles pude aprender o valor de uma verdadeira amizade, a compartilhar o conhecimento e aprender a importância da união.

Agradeço a Lucas Ramalho, David Ramalho, Jonathas Rocha e todos os amigos que me apoiaram e estiveram presentes na minha trajetória, me incentivando dia após dia e especialmente a Karen Moura, minha namorada, por ter ficado ao meu lado e ter me ajudado muito durante esse tempo.

Por fim, quero agradecer a todos os meus professores, em especial a minha orientadora Alice Inês Guimaraes Araújo por ser tão paciente e sempre estar disposta a me auxiliar no processo de construção deste trabalho, contribuindo com ótimas ideias, também a professora Vilma Ismael da Costa que foi de grande suporte no meu início de curso e também ao professor Ramon Leonn quando tive a oportunidade de realizar monitoria na sua disciplina de jogos de empresa que foi de grande aprendizado.

A vocês, muito obrigado!

“O sonho é que leva a gente para frente. Se a gente for seguir a razão, fica aquietado, acomodado”.

(Ariano Suassuna)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal responder os critérios de competência do modelo de Mendes (2014), avaliados pelos critérios de medição de Burke-Litwin (1992), mede a capacidade de trabalho e expertise dos empresários juniores da IES estudada, na visão deles. Este estudo foi inicialmente desenvolvido com uma pesquisa bibliográfica, natureza aplicada, através de uma pesquisa de campo e levantamento de dados, com uso do método *survey*, e de forma quantitativa destinando-se a gerar conhecimentos aplicáveis à solução de problemas específicos. O instrumento de pesquisa utilizado foi o de Mendes e Burke-Litwin que estuda critérios de competência utilizando 28 grupos comportamentais, que existem dois aspectos: gerenciais e humanos. O universo da pesquisa e a amostra é composta por 06 colaboradores da empresa júnior de uma IES do Estado da Paraíba. A seleção do público se deu devido cada colaborador ser responsável por uma diretoria no qual são gestores e tendem a tomarem decisões frequentes, o que procedeu numa amostra não probabilística intencional. Os questionários foram aplicados através de uma plataforma de documentos eletrônicos *online* via *whatsapp*, enviando o *link* diretamente aos entrevistados e posteriormente tabulados por meio de planilhas eletrônicas buscando levantar informações sobre o entendimento em relação aos comportamentos humanos e gerenciais. O modelo de Mendes foi apresentado através dos aspectos comportamentais, Gerencial: visão sistemática; foco em resultado; flexibilidade e inovação; organização e planejamento; tomada de decisão; gerenciamento do tempo e empreendedorismo e o aspecto Humano; comprometimento; espírito de equipe; persistência e determinação; foco no cliente; relacionamento interpessoal e consenso; comunicação interpessoal; cooperação, participação e integração; liderança participativa; empreendedora; ética e comprometida e por fim a liderança motivadora. O modelo de Burke-Litwin também utilizado explica suas razões investigativas a partir de duas situações, a transformacional e transacional. As dimensões do modelo são: ambiente externo; missão e estratégia; liderança; cultura; práticas gerenciais; estrutura; sistemas; clima; motivação; requisitos da tarefa e habilidade; necessidades e valores individuais. O resultado da pesquisa possibilitou o entendimento da competência dos empresários juniores em uma EJ, compreendendo os processos, conseguindo desta forma, identificar a concordância deles, diante os grupos comportamentais em cada situação dentro da EJ estudada.

Palavras-chave: Competência; Performance; Organização.

## ABSTRACT

This paper aims to answer if the competence criteria of the Mendes model (2014), measured by the Burke-Litwin (1992) measurement criteria, measures the work capacity and expertise of the young entrepreneurs of the HEI studied in the view of them. This study was initially developed with a bibliographical research, applied nature, through a field survey and data collection, using the survey method, and in a quantitative way aiming to generate knowledge applicable to the solution of specific problems. The research instrument used was that of Mendes and Burke-Litwin that studies competence criteria using 28 behavioral groups, that there are two aspects: managerial and human. The universe of the research and the sample is composed by 06 employees of the junior company of an IES of the State of Paraíba. The selection of the public took place because each employee is responsible for a board of directors in which they are managers and tend to make frequent decisions, which proceeded in an intentional non-probabilistic sample. The questionnaires were applied through an online electronic documents platform via whatsapp, sending the link directly to the interviewees and later tabulated through electronic spreadsheets seeking to gather information about the understanding regarding human and managerial behaviors. The Mendes model was presented through the behavioral aspects, Managerial: systematic view; focus on outcome; flexibility and innovation; organization and planning; decision making; time management and entrepreneurship and the Human aspect: commitment; team spirit; persistence and determination; customer focus; interpersonal relationship and consensus; interpersonal communication; cooperation, participation and integration; participatory leadership; entrepreneur; ethical and committed and ultimately motivational leadership. The Burke-Litwin model also used explains its investigative reasons from two situations, the transformational and transactional. The dimensions of the model are: external environment; mission and strategy; leadership; culture; management practices; structure; systems; climate; motivation; task requirements and skill; needs and values. The result of the research made possible the understanding of the competence of the young entrepreneurs in a junior company, understanding the processes, thus being able to identify their agreement with the behavioral groups in each situation within the organization studied.

**Keywords:** Competence; Performance; Organization.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b>	Modelo de Burke-Litwin: mudança transformacional.....	21
<b>FIGURA 2:</b>	Modelo de Burke-Litwin.....	29

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b>	Aspectos gerenciais e humanos do modelo de Mendes (variáveis definidas).....	20
<b>QUADRO 2:</b>	Conceitos de competências.....	26
<b>QUADRO 3</b>	Valores da Brasil Júnior.....	31
<b>QUADRO 4</b>	Apresentação da tabela em cores numa escala de 1 a 7.....	33
<b>QUADRO 5:</b>	Critério.....	34
<b>QUADRO 6:</b>	Critério Comprometimento.....	34
<b>QUADRO 7:</b>	Critério Visão Sistemática.....	35
<b>QUADRO 8:</b>	Critério Espírito de Equipe.....	36
<b>QUADRO 9:</b>	Critério Foco em Resultado.....	37
<b>QUADRO 10:</b>	Critério Flexibilidade e Inovação.....	39
<b>QUADRO 11:</b>	Critério Persistência e Determinação.....	40
<b>QUADRO 12:</b>	Critério Foco no Cliente.....	41
<b>QUADRO 13:</b>	Critério Relacionamento Interpessoal e Consenso.....	41
<b>QUADRO 14:</b>	Critério Comunicação Interpessoal.....	42
<b>QUADRO 15:</b>	Critério Cooperação, Participação e Integração.....	43
<b>QUADRO 16:</b>	Critério Liderança Participativa.....	43
<b>QUADRO 17:</b>	Critério Liderança Empreendedora.....	44
<b>QUADRO 18:</b>	Critério Liderança Ética e Comprometida.....	45
<b>QUADRO 19:</b>	Critério Liderança Motivadora.....	46
<b>QUADRO 20:</b>	Critério Liderança Treinadora “ <i>Coach</i> ”.....	47
<b>QUADRO 21:</b>	Critério Pró-Atividade.....	49
<b>QUADRO 22:</b>	Critério Organização e Planejamento.....	50
<b>QUADRO 23:</b>	Critério Tomada de Decisão.....	51
<b>QUADRO 24:</b>	Critério Gerenciamento do Tempo.....	52
<b>QUADRO 25:</b>	Critério Criatividade.....	52
<b>QUADRO 26:</b>	Critério Negociação, Persuasão.....	53
<b>QUADRO 27:</b>	Critério Empatia, Saber Ouvir.....	54
<b>QUADRO 28:</b>	Critério Resistência à Frustração.....	54
<b>QUADRO 29:</b>	Critério Agilidade.....	55
<b>QUADRO 30:</b>	Critério Capacidade de Risco.....	55
<b>QUADRO 31:</b>	Critério Empreendedorismo.....	56
<b>QUADRO 32:</b>	Critério Disciplina.....	57
<b>QUADRO 33:</b>	Critério Equipe Emocional.....	58
<b>QUADRO 34:</b>	Grupos comportamentais mais relevantes na pesquisa.....	58

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b>	Perfil dos Respondentes.....	32
<b>GRÁFICO 2:</b>	Média do Critério Visão Sistemática.....	36
<b>GRÁFICO 3:</b>	Média do Critério Foco em Resultado.....	38
<b>GRÁFICO 4:</b>	Média do Critério Flexibilidade e Inovação.....	39
<b>GRÁFICO 5:</b>	Média do Critério Liderança Empreendedora.....	45
<b>GRÁFICO 6:</b>	Média do Critério Liderança Treinadora “ <i>Coach</i> ”.....	48
<b>GRÁFICO 7:</b>	Média do Critério Pró-Atividade.....	49
<b>GRÁFICO 8:</b>	Média do Critério Disciplina.....	57

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IES: Instituição de Ensino Superior

EJ: Empresa Júnior

RH: Recursos Humanos

MEJ: Movimento Empresa Júnior

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	OBJETIVOS.....	16
1.1.1	Objetivo geral.....	16
1.1.2	Objetivos específicos.....	16
1.2	Justificativa.....	16
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>19</b>
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	19
2.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	22
2.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	22
2.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	23
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....</b>	<b>24</b>
3.1	Gestão por competência.....	24
3.2	Competência organizacional.....	25
3.3	Competências humanas e gerenciais.....	26
3.4	Modelo de Burke-Litwin.....	28
3.5	Movimento empresa júnior.....	30
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>32</b>
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	32
4.2	APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	33
4.3	DIMENSÃO DO MODELO DE BURKE-LITWIN.....	34
4.4	COMPROMETIMENTO.....	34
4.5	VISÃO SISTEMÁTICA.....	35
4.6	ESPIRITO DE EQUIPE.....	36
4.7	FOCO EM RESULTADO.....	37
4.8	FLEXIBILIDADE E INOVAÇÃO.....	38
4.9	PERSISTÊNCIA E DETERMINAÇÃO.....	40
4.10	FOCO NO CLIENTE.....	40
4.11	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E CONSENSO.....	41
4.12	COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL.....	42
4.13	COOPERAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E INTEGRAÇÃO.....	42
4.14	LIDERANÇA PARTICIPATIVA.....	43
4.15	LIDERANÇA EMPREENDEDORA.....	44
4.16	LIDERANÇA ÉTICA E COMPROMETIDA.....	45
4.17	LIDERANÇA MOTIVADORA.....	46
4.18	LIDERANÇA TREINADORA “COACH”.....	47
4.19	PRÓ-ATIVIDADE.....	48
4.20	ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO.....	50
4.21	TOMADA DE DECISÃO.....	51
4.22	GERENCIAMENTO DO TEMPO.....	51
4.23	CRIATIVIDADE.....	52
4.24	NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO.....	53
4.25	EMPATIA, SABER OUVIR.....	53
4.26	RESISTÊNCIA À FRUSTRAÇÃO.....	54
4.27	AGILIDADE.....	55

<b>4.28</b>	<b>CAPACIDADE DE RISCO.....</b>	<b>55</b>
<b>4.29</b>	<b>EMPREENDEDORISMO.....</b>	<b>56</b>
<b>4.30</b>	<b>DISCIPLINA.....</b>	<b>57</b>
<b>4.31</b>	<b>EQUIPE EMOCIONAL.....</b>	<b>58</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para entender o comportamento humano é necessário que ele aconteça em alguma situação, com determinadas características que, se não forem adequadamente identificadas, podem impedir as alterações nas formas como as pessoas agem. Se não acontecer com clareza de que as pessoas são influenciadas fortemente pelas condições que acontecem nos ambientes nos quais estão inseridas, os empenhos de profissionais tais como administradores, estão predestinado ao fracasso. Se houver várias tentativas de transformar os comportamentos das pessoas dentro do seu ambiente de trabalho, podem ser insignificantes caso os gestores não adicionar também nessas tentativas de transformação, os aspectos de ambiente organizacional (KIENEN; WOLFF, 2002).

Quando analisado o aspecto ambiental, entende-se que a organização é um sistema de relações, inserido dentro de outro sistema macro, constituído por vários subsistemas. Assim, é preciso considerar existências de acontecimentos econômicos, sociais, culturais e políticos que podem vir a ter alguma alteração no funcionamento da própria organização. A organização não funciona em um ambiente totalmente separado, ela não é um sistema fechado, pois sofre influências de diferentes tipos. Sendo assim, o comportamento humano é a essência e alternativa para a sobrevivência das organizações (MENDES, 2014).

Na gestão por competência, o modelo gerencial, vem sendo visto como alternativa do seu uso, como ferramentas tradicionais empregadas pelas organizações. Na hipótese de que o domínio de certos recursos, é decisivo para o comportamento superior de pessoas e organizações. Esse modelo sugere basicamente que gerencie a lacuna de competências, sendo assim, diminuindo ao máximo as divergências entre as competências e objetivos organizacionais, já disponíveis na organização (BRANDÃO; BAHRY 2005).

Ainda que alguns autores determinem competências não somente como um conjunto de qualificações que o profissional dispõe, para tanto, também se faz indispensável colocar em prática o que sabe, sendo assim, movimentar e executar tais qualificações em um conjunto específico. Dutra, Hipólito e Silva (1998 apud TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014, p.4), por exemplo, “conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais”.

Nesse sentido, gestão por competência, é que este trabalho de final de curso está norteado, com uso de ferramenta que proporcionou a identificação da performance profissional dos graduandos de cursos superiores, em relação aos seus conhecimentos

adquiridos em sala de aula, e aplicados no ambiente de Empresa Júnior, quando esses estudantes são contratados e atuam no mercado como empresários juniores.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Identificar a performance de competências adquiridas em curso superiores por empresários juniores, em atividades gerenciais na empresa júnior de uma IES pública.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Descrever os critérios de competência, por meio dos grupos comportamentais de Mendes (2014), para os empresários juniores que atuam na empresa júnior;
- Medir os critérios de competência dos grupos comportamentais proposto por Mendes (2014), usando o modelo de avaliação e mudança transformacional de Burke-Litwin (1992);
- Analisar os critérios de competência, encontrados na empresa júnior estudada;
- Apresentar a performance dos empresários juniores que atuam na Empresa Junior, no período de 2017.2;
- Pontuar critérios mais relevantes no estudo desenvolvido.

## **1.2 Justificativa**

Diante das novas ferramentas existentes no mercado, e a rapidez da mudança de atitudes, e especialmente, a globalização, determinam que o profissional no mercado de trabalho se aperfeiçoe continuamente, para que se adaptem a empresas com culturas e regras diferentes. Mesmo assim, muitas pessoas ainda permanecem confusas, pela quantidade de mudança no mercado e tantos novos conhecimentos existentes no ambiente de trabalho, e ainda, como inserir tantos conhecimentos nas suas decisões e atuações de trabalho na empresa.

Neste aspecto, os últimos vinte anos, contribuem com uma vasta gama de novos conteúdos, e também favorecem uma mudança no perfil de profissionais que se capacitam e se formam, em ambientes de empresas formais, existentes no mercado.

Para Hipólito (2000, p. 65) a disputa organizacional, incluída em um ambiente cada vez mais incompreensível, demandante e instável, “passa a ser determinada pela agilidade que uma empresa tem de mobilizar esforços e de adaptar-se internamente para atender às demandas de clientes cada vez mais exigentes”.

Os indivíduos se dão conta de que aperfeiçoar-se é condição obrigatória para sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho.

As pessoas devem estar preparadas e atentas para contextos cada vez mais exigentes e complexos. Ou seja, não resta alternativa senão a busca de adaptação a esse cenário.

Desafios são estabelecidos sistematicamente e continuamente no mercado, e novos diferenciais para os negócios surgem pela constante agregação de valores.

Enfim, é exigido competência. Do ponto de vista do empresário surge a necessidade do desenvolvimento da capacidade de gestão, para atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. E do lado das instituições de ensino, é necessário preparar estudantes, e que haja competências e saberes adquiridos pelos formandos, quando cursarem disciplinas que compõem cada curso superior, possibilitando competências necessárias aos graduandos, e que sejam comprovadas tais competências, quando se exercitarem praticamente, em ambientes de empresas de estágio, como exemplo, as empresas juniores.

Nesse sentido justifica-se o presente estudo, com interesse em identificar a opinião dos empresários juniores, quanto as suas competências, quando atuam em atividades gerenciais, dentro da empresa júnior, de um IES pública. Ainda perceber e descrever, se os graduandos estão comprometidos com critérios que os definam capazes profissionalmente, por atuarem como gestores por competência.

Consegue-se desta maneira, apresentar a importância deste trabalho de final de curso, pela medição e análise dos critérios de competência, definidos e adaptados aos grupos comportamentais, norteados nesta pesquisa, pelo modelo de Mendes (2014), usando a avaliação do modelo de Burke-Litwin (1992), deixando comprovado uma performance profissional de um graduando júnior. E por fim, o valor científico para a academia e para a instituição de ensino analisada, pois os resultados encontrados trazem análises dos critérios de competência, adaptados ao caso específico de empresa júnior, que é uma instituição que

possibilita aos estudantes, aplicarem seus conhecimentos adquiridos ao longo dos estudos obtidos no curso que escolheu.

Dutra (2001) sugere que hoje há uma grande pressão para que a gestão de pessoas seja orientada para a ideia de desenvolvimento mútuo. A empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização.

A proposta deste trabalho é aplicar o método de Gestão de Competências e medi-lo numa EJ, frente aos seus graduandos, que são suas respostas diretas, quanto a sua qualidade de formação superior.

Outro ponto importante que justifica esta pesquisa é à originalidade deste estudo, pois o tema Gestão de Competências ainda é pouco explorado dentro de empresas juniores no país, e nesse dia-a-dia das organizações, os graduandos necessitam ser analisados para identificarem se estão com atributos ideais para a profissão que escolheram, também se estão conseguindo colocar em suas oportunidades práticas, favorecidas pela empresa júnior, os seus conhecimentos e competências adquiridas, nas disciplinas do seu curso de formação superior.

Com tudo isso, percebe-se o valor desta contribuição e a sua importância para os graduandos que necessitam ser inseridos não apenas nas empresas juniores mas no mercado de trabalho, para os profissionais de ensino superior e para todos aqueles que fomentam o mercado de trabalho como um todo.

A realização deste estudo foi possível devido à boa recepção da empresa júnior para a efetuação da pesquisa. Portanto, a concretização deste estudo justifica-se do ponto de vista teórico, pela realização de uma pesquisa atual e relevante; quanto ao ponto de vista prático e opinativa dos estudantes, pela possibilidade de acesso às informações; e para o avanço na compreensão do assunto abordado.

Sendo assim, buscou-se responder se **os critérios de competência do modelo de Mendes (2014), avaliados pelos critérios de medição de Burke-Litwin (1992), ajudam a medir a capacidade de trabalho e expertise dos graduandos da empresa júnior da IES estudada, na visão deles, empresários juniores?**

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo é abordada a caracterização da pesquisa, bem como o universo, a população, a amostra definida para esta pesquisa, instrumento de pesquisa e Perspectiva de análise de dados.

Define-se a metodologia segundo Marconi & Lakatos (1992), apoiando a estruturação de Gil (2010) sem suas construções sobre metodologia, então quanto aos elementos essenciais, tem-se: finalidade, objetivos, abordagem, método, procedimentos. E quanto aos elementos complementares: unidade de análise, instrumento de coleta, variáveis e etapas.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa quanto a **finalidade**, é uma pesquisa de natureza **aplicada**, destinando-se a gerar conhecimentos aplicáveis à solução de problemas específicos, conforme expõe Gil (2010). Foi aplicado usando uma **pesquisa de campo**, que para Marconi & Lakatos (1992), a pesquisa de campo é uma fase que é realizada posteriormente ao estudo bibliográfico, dessa forma, o pesquisador obtém um conhecimento prévio sobre o assunto.

Quanto aos **objetivos**, é uma **pesquisa descritiva**, por descrever as características de uma população, que são os graduandos que fazem estágio e aplicam seus conhecimentos acadêmicos aprendidos nos seus cursos superiores, dentro dos ambientes organizacionais e mercado de trabalho enquanto empresários juniores.

Quanto a **abordagem**, é uma **pesquisa quantitativa**. Conforme Oliveira (2002, p. 115), a abordagem quantitativa, relata que o “[...] próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações [...]”. Ainda para o mesmo autor, “O método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito” (OLIVEIRA, 2002, p. 115).

Quanto ao **método**, foi feito um levantamento de opiniões, e este levantamento é chamado de **Survey**. Foi usado o método de pesquisa *survey* onde se obtém informações ou dados por meio de um instrumento de pesquisa como um questionário sem que seu público seja identificado. Segundo Fonseca (2002), o método *survey* é quando existe a aquisição de informações ou dados em relação à natureza ou as opiniões de um grupo de pessoas

delimitado, apontado como representante de um público-alvo, aplicando um questionário como instrumento de pesquisa.

Quanto aos **procedimentos**, este estudo foi inicialmente desenvolvido com uma pesquisa **bibliográfica**, e é definido por Oliveira (1999, p.119), como uma pesquisa que: “[...] não deve ser confundida, como acontece frequentemente, com a pesquisa de documento”. E entende pesquisa bibliográfica como tendo por finalidade conhecer todas as formas de contribuição científica existentes sobre o assunto ou fenômeno estudado concordando que existem oito fases distintas; escolha do tema, elaboração do plano de trabalho, identificação, localização, compilação, fichamento, análise e interpretação e redação (MARCONI & LAKATOS, 2010). A pesquisa bibliográfica segundo Fonseca (2002, p. 32) relata que “é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites [...]”. No estudo foi usado livros, sites, artigos, *google docs*, TCCs de ex-graduandos. E assim citou-se os referenciais de fato utilizados nas construções científicas aqui definidas.

A **unidade de análise** escolhida para ser desenvolvido este trabalho foi a **empresa júnior** de uma Instituição de Ensino Superior pública referendada no mercado de trabalho.

Na pesquisa de campo foi usado o **instrumento de coleta de pesquisa** de **Mendes e Burke-Litwin**, visto que o modelo de Mendes, por meio de critérios de competência, utiliza 28 grupos comportamentais, que dentro desses grupos existem dois aspectos, gerenciais e humanos adaptados para realidade dos empresários juniores de uma IES do Estado da Paraíba, que são identificados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Aspectos gerenciais e humanos do modelo de Mendes (variáveis definidas)**

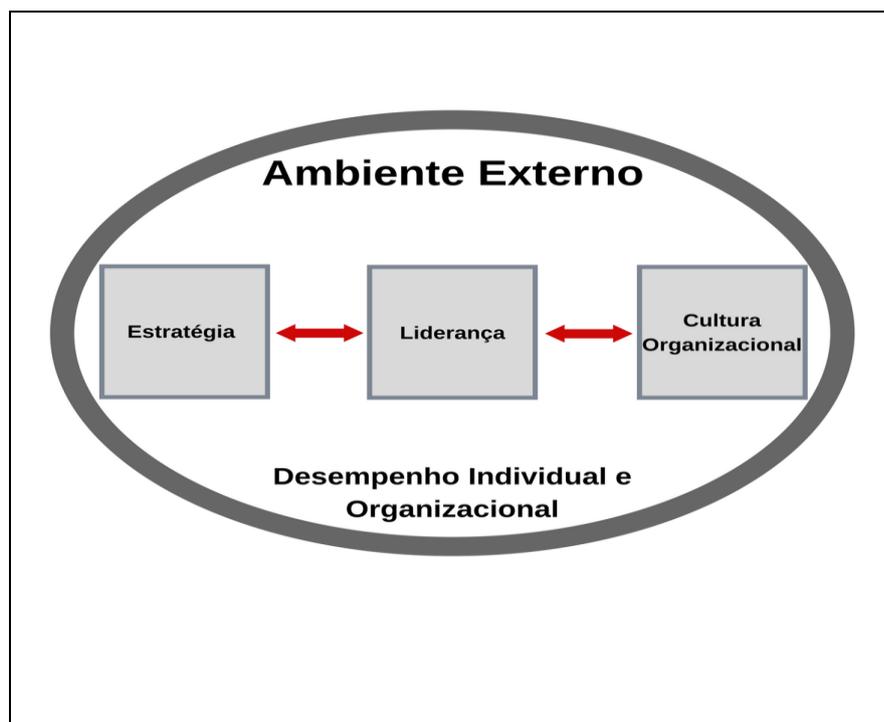
Gerencial	Humano
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão sistemática</li> <li>• Foco em resultado</li> <li>• Flexibilidade e inovação</li> <li>• Organização e planejamento</li> <li>• Tomada de decisão</li> <li>• Gerenciamento do tempo</li> <li>• Empreendedorismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento</li> <li>• Espírito de equipe</li> <li>• Persistência e determinação</li> <li>• Foco no cliente</li> <li>• Relacionamento interpessoal e consenso</li> <li>• Comunicação interpessoal</li> <li>• Cooperação, participação e integração.</li> <li>• Liderança participativa</li> <li>• Liderança empreendedora</li> <li>• Liderança ética e comprometida</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança motivadora</li> <li>• Liderança treinadora <i>coach</i></li> <li>• Pró-atividade</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Negociação e persuasão</li> <li>• Empatia e saber ouvir</li> <li>• Resistência a frustração</li> <li>• Agilidade</li> <li>• Capacidade de risco</li> <li>• Disciplina,</li> <li>• Equipe emocional</li> </ul>
--	--

Fonte: Adaptado de Mendes (2014).

Já o modelo de Burke-Litwin, explica suas razões investigativas a partir de duas situações, a transformacional e transacional. A primeira está ligada com o comportamento dos colaboradores e é decorrente das influências dos ambientes externo e interno, assim os critérios a liderança, a cultura e a estratégia. Já na situação transacional estão às razões ligadas justamente às variáveis organizacionais como os conhecimentos de gestão, a estrutura, os procedimentos e competências individuais (SOUZA, 2006).

Figura 1 – Modelo de Burke-Litwin: mudança transformacional



Fonte: Adaptado de KUMAR (2012).

Dentro do modelo de Burke-Litwin, foi utilizada na pesquisa a situação transformacional, para contribuir nas avaliações quantitativas, e com as informações sobre os processos de mudança organizacional na função de gestão de pessoas, como determinadas orientações de gestão, podem vir a ter efeitos notórios entre o passado e futuro e diminuir a resistência no progresso de mudança organizacional. E no caso deste estudo, identificar como os graduandos se percebem, sua performance de competência, quanto atuam exercendo atividades da empresa júnior.

## **2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA**

O universo da pesquisa é composto por 06 (seis) empresários juniores de uma IES do Estado da Paraíba. A amostra foi de 06 (seis) colaboradores. Nesse sentido universo, amostragem e amostra se identificam comumente, pois são os ocupantes dos cargos citados abaixo. Os sujeitos da pesquisa correspondem a diretorias: Presidência, Administrativo-financeiro, marketing, projetos e recursos humanos. A seleção do público se deu devido em razão de cada colaborador ser responsável por cada diretoria no qual são gestores e tendem a tomarem dissecções frequentes, o que procedeu numa amostra não probabilística intencional.

Segundo Goode & Hatt (1979), a técnica de amostragem do tipo não-probabilístico intencional é usada quando uma amostra de áreas é escolhida “propositadamente” porque tem algumas características que são usuais para a observação do fenômeno. Neste tipo de técnica de amostragem, o padrão é deixar ampla liberdade de escolha ao entrevistador, sendo que o que torna a pesquisa particularmente interessante é que o pesquisador se dirige intencionalmente a grupos em que deseja saber a opinião de seus membros (BARROS; LEHFELD, 1997).

## **2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

O instrumento de pesquisa é um questionário adaptado de Mendes com 37 questões subdivididas nos 28 grupos comportamentais, os questionários foram aplicados entre os dias 22 e 23 de novembro de 2017, disponibilizados pelo pesquisador em uma plataforma de documentos eletrônicos online, fazendo a aplicação do questionário via *whatsapp* que é um aplicativo de envio e recebimentos de mensagens instantâneas, enviando o link diretamente aos entrevistados e posteriormente tabulados com a elaboração de tabelas por meio de planilhas eletrônicas para buscar levantar informações sobre o entendimento em relação aos

comportamentos humanos e gerenciais dos colaboradores de uma empresa júnior de uma IES do Estado da Paraíba para desenvolver a análise dos resultados.

#### **2.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS**

A classificação foi realizada através da ordem determinada nos objetivos específicos, que foram: Descrever os critérios de competência, por meio dos grupos comportamentais de Mendes (2014), para os empresários juniores que atuam na empresa júnior; Medir os critérios de competência dos grupos comportamentais proposto por Mendes (2014), usando o modelo de avaliação e mudança transformacional de Burke-Litwin (1992); Analisar os critérios de competência, encontrados na empresa júnior estudada; Apresentar a performance dos empresários juniores que atuam na Empresa Junior, no período de 2017.2; Pontuar critérios mais relevantes no estudo desenvolvido. A partir desse contexto, foi possível apresentar inferências e interpretações seguindo o objetivo proposto com base na construção teórica através do levantamento bibliográfico sobre os temas abordados na pesquisa e do que foi coletado nos questionários aplicados aos empresários juniores da empresa júnior de uma IES do Estado da Paraíba.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta uma revisão teórica e serviu para contextualizar a análise diante a literatura, além de oferecer ao leitor os principais conceitos esclarecedores acerca do tema proposto, ajudando, portanto, sua compreensão sobre o tema em questão.

No presente estudo, se faz necessário o entendimento dos seguintes pontos: gestão por competência, competência organizacional, competências humanas e gerenciais e o movimento empresa júnior conforme abordados nos itens a seguir.

#### **3.1 Gestão por competência**

Segundo Mendes (2014), para entender o que é gestão por competência, é essencial primeiro entender as suas definições de Gestão e de Competência. Quando se fala da definição de Gestão vem a prática de gerir, administrar, organizar, planejar e liderar um projeto e pessoas de uma equipe ou organização. Já na definição de Competência, ela está baseada em três situações que é conhecida como conhecimento, habilidade e atitude. “O conhecimento tem relação com a formação acadêmica, o conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento. Já a Atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano” (MENDES, 2014, p. 3).

De acordo com Carbone (2005), a gestão por competência é uma base de interesse empresarial para o mercado e seus clientes, direcionando o crescimento ordenado das competências dos funcionários e da equipe. Isto é, a gestão por competência é importante para orientar as ações estratégicas no desenvolvimento organizacional e profissional.

Para Dutra (et al., 2001), a Gestão por Competências procura estimular dedicação, na essência de motivar o desenvolvimento, a captação, o planejamento e a avaliação, nos diversos níveis organizacionais, seja no coletivo ou individual, indispensáveis à objetivar suas ações. Também, segundo Brandão e Bahry (2005), esse método deve ser executado de modo contínuo e tem como primeiro passo a criação da estratégia da organização para explicar qual a sua missão, sua visão e seus objetivos.

A gestão por competências é um modelo gerencial fundamentado no propósito das práticas de pessoas e organizações, estando ligado ao controle de certos recursos. Segundo Fleury e Fleury (2001), esse modelo tende a diminuir a divergência entre as competências essenciais à realização da estratégia organizacional e as que estão já disponíveis na

organização. Para Chiavenato (2004), menciona um modelo ordenado, que tem a finalidade no sentido de perfis profissionais com o propósito de produtividade e conformidade ao negócio da organização, apontando os pontos fortes e os pontos fracos, preenchendo os espaços vazios e somando conhecimento, havendo um suporte aos critérios objetivos e passíveis de medição.

### **3.2 Competência organizacional**

Segundo Mendes (2014), as empresas precisam estar cada vez mais preparadas para o mercado que é tão competitivo, sempre buscando melhorar seus processos. Se a empresa esquecer o principal, que são as pessoas, ela tem uma grande chance de não conseguir vencer as barreiras impostas pelo mercado. Quando a organização não tem a preocupação com as pessoas, tem um grande risco de fracassar. “As pessoas são cobradas pelos resultados da Organização, pela melhoria contínua, por atualização constante, por qualidade, diminuição nos custos, novas estratégias de marketing, e muito mais” (MENDES, 2014, p. 8).

De acordo com Burke-Litwin (1992 apud LEITÃO, 2010) quando se utiliza um modelo adequado dentro da organização para identificar antecipadamente os requisitos necessários das pessoas para atender a demanda e obter o sucesso, está um passo a frente no mercado, utilizando seu conhecimento, atitude e habilidade. Continuando com o autor, quando a organização não utiliza um modelo apropriado, ela perde a possibilidade de identificar futuros problemas e até riscos potenciais ao longo do tempo, isto é, sem essa prática a organização subestima as competências necessárias e só vai identificar quando os problemas se tornarem visíveis, perdendo de chegar ao sucesso (BURKE-LITWIN, 1992 apud LEITÃO, 2010).

Isto é, o que os gestores acreditam que a organização necessita adquirir, e as competências que as organizações de fato possuem ou que presume ter.

Le Boterf (2003) destaca a relevância da natureza participativa das competências organizacionais. O autor ilustra que a competência organizacional não tem o mesmo valor na somatória das competências de seus integrantes, no entanto tem efeito de contribuição entre eles. Quando as competências organizacionais referem-se a uma organização que executa as atividades essenciais ao seu sucesso, que estas são resultantes da capacidade de combinar, mesclar e incluir recursos em serviços e produtos (MILLS et al., 2002).

### 3.3 Competências humanas e gerenciais

O “discurso” das competências apareceu como prática gerencial de uma grande relevância e com teorias de visões opostas. Um entendimento de análise existente na contestação de inúmeros teóricos. O conhecimento de competência em um procedimento que reconhece os recursos e as técnicas, considerando decisivo para o desenvolvimento organizacional (BITENCOURT, 2010). Conforme o **Quadro 2**, detalha os principais autores e seus conceitos de competências.

**Quadro 2 – Conceitos de competências**

Autor	Conceito	Ênfase
Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”	Formação, comportamento, resultado.
Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.”	Aptidão, valores e formação.
Spencer Junior e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a característica intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”	Formação e resultado.
Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.”	Estratégia, ação e resultado.
Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.”	Aptidão e ação.
Cravino (1997, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamento observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho.”	Ação e resultado.
Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”	Resultado, formação.
Sandberg (1996,	“A noção de competência é construída a partir do significado do	Formação e interação.

p. 411)	trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos.”	
Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.
Boterf (1997a, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”	Mobilização e ação.
Magalhães e Rocha (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”	Aptidão e formação.
Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.”	Formação e ação.
Durand (1998, p.3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.”	Formação e resultado.
Dutra e Silva (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu alcance ( <i>input</i> ).”	Aptidão, resultado, formação.
Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”	Ação e resultado.
Fleury e Fleury (2000), p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”	Ação e resultado.
Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, a integração e a transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor a duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.”	Formação, resultado, perspectiva dinâmica.
Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se	Ação e resultado.

	na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.”	
Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiência e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”	Aptidão, ação, resultado.
Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 156)	“Competência referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”	Formação e desempenho.

Fonte: Bitencourt, 2001

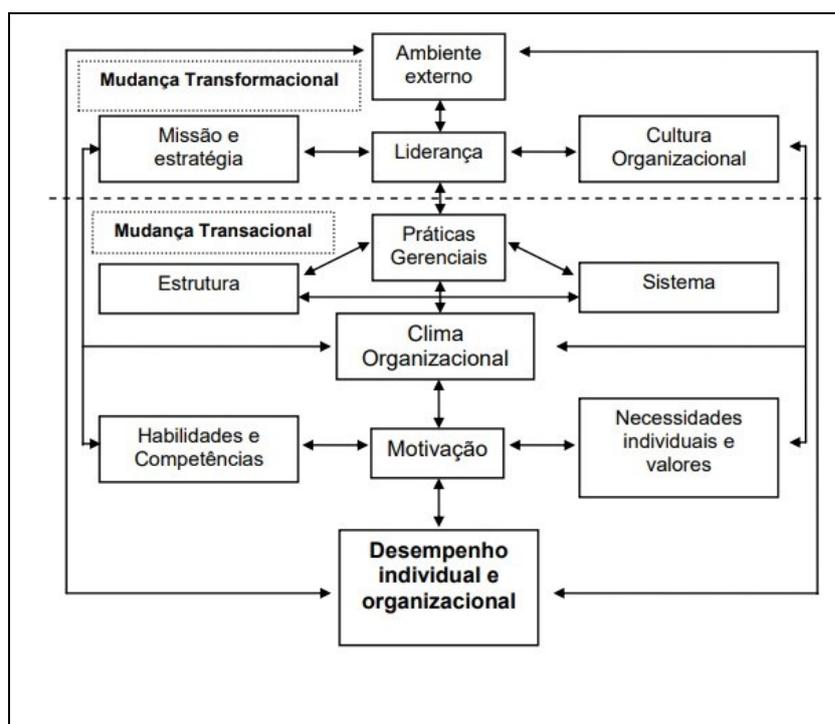
É possível analisar as competências a partir do desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes. O Quadro 2 apresenta uma breve sistematização dos diversos conceitos ligados a questão das competências e suas respectivas evidências. “É possível observar ainda, pelo trabalho de alguns autores, que a noção de competência surge como parte de um discurso empresarial, com ausência da ideia de relação social, sendo uma espécie de contraponto ao conceito de qualificação [...]” (HIRATA, 1994 apud BITENCOURT, 2014, p. 179).

### 3.4 Modelo de Burke-Litwin

O modelo Burke-Litwin (1992) que classifica a relação através da mudança transacional, estar ligada ao desempenho organizacional, conseqüentemente no comportamento dos colaboradores. A mudança vem decorrente da influência externa e interna, estando relacionadas à estrutura e gestão (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Segue o modelo de suas relações na Figura 2.

Figura 2 – Modelo de Burke-Litwin



Fonte: (BURKE-LITWIN, 1992 apud WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004)

As dimensões do modelo de Burke-Litwin (1992) são definidas como:

- **Ambiente Externo** – como a organização lida com o ambiente externo, abrangendo os compromissos assumidos com clientes e posicionamento em relação às mudanças do setor/mercado.
- **Missão e Estratégia** – clareza e conhecimento dos objetivos e metas da empresa e coerência/conhecimento da missão, visão e valores.
- **Liderança** – estilo dos executivos que dão a direção geral e servem de modelo para os colaboradores.
- **Cultura** – conjunto de regras, valores e princípios explícitos e implícitos que asseguram e orientam o comportamento organizacional.
- **Práticas Gerenciais** – gestão de equipes e dos recursos materiais para executar a estratégia.
- **Estrutura** – disposição de funções e pessoas em áreas e níveis específicos de responsabilidade, tomada de decisão e autoridade.
- **Sistemas** – políticas e mecanismos que facilitam o trabalho, sistemas de informação e controle.
- **Clima** – nível geral de motivação e satisfação geral com o trabalho e a organização.

- **Motivação** – percepção sobre as recompensas e tendências comportamentais para agir.
- **Requisitos da Tarefa e Habilidades** – desenho do trabalho, nível de autonomia, participação e requisitos necessários para o desempenho da tarefa.
- **Necessidades e valores individuais** – quais as crenças que os indivíduos trazem para a organização e influenciam na motivação.

O modelo identifica a relação entre as dimensões que traz um desempenho ou resultado empresarial. Esse modelo determina que a sua funcionalidade de gestão atinja as práticas e consequentemente os colaboradores.

Quando o modelo tras fatores que induz o desempenho organizacional, representa a adaptação ou mudança da organização. Essa mudança resultando de maneira essencial dentro da organização, é chamada de transformacional (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

### **3.5 Movimento empresa júnior**

A Brasil Júnior é uma confederação de empresas juniores que impulsiona a vivência empresarial proporcionando e legitimando a sociedade dentro das empresas juniores brasileiras (BRASIL JÚNIOR, 2017).

O movimento empresa júnior, conhecido como MEJ, tem como objetivo trazer uma realidade de um Brasil Empreendedor. “Trabalhamos todos os dias para formar pessoas comprometidas e capazes de transformar o Brasil por meio da realização de mais e melhores projetos” (BRASIL JÚNIOR, 2017). O movimento surgiu em 1967 na França e veio para o Brasil em 1988.

Atualmente o MEJ está em 25 federações com mais de 570 empresas juniores espalhadas no Brasil, com mais de 16 mil empresários juniores e mais de 8600 projetos realizados (BRASIL JÚNIOR, 2017).

A Brasil Júnior (2017) tem como missão “representar o movimento empresa júnior e potencializa-lo como agente de formação de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil”. A visão da Brasil Júnior é que em 2018 incentivar o alcance de 330 EJ de alto crescimento em todo Brasil (BRASIL JÚNIOR, 2017).

Os valores que a Brasil Júnior tem é demonstrado no Quadro 3.

**Quadro 3 – Valores da Brasil Júnior**

Compromisso com resultado	Buscamos gerar valor para nossas partes interessadas e nos comprometemos com a superação das suas expectativas, de forma perene.
Sinergia	A despeito de nossa diversidade, somos unidos por visões compartilhadas e trabalhamos em cooperação, para fazer com que o conjunto de nossas forças seja maior que a soma de suas partes.
Orgulho de ser MEJ	Somos apaixonados pelo nosso propósito e trabalhamos por um movimento em que acreditamos. Nosso orgulho de ser júnior é o que nos faz gigantes pela própria natureza.
Transparência	Somos transparente em todas as nossas ações, acertadas ou erradas. Temos plena consciência que um futuro melhor se faz com ética e compromisso com a verdade.
Postura empreendedora	Para formar empreendedores no MEJ, é necessário que sejamos empreendedores. Inconformismo, visão para oportunidades, pensamento inovador e capacidade de realização são características que nos definem.

**Fonte:** Adaptado da Brasil Júnior (2017).

No Quadro 3 fala sobre os valores da Brasil Júnior diante ao MEJ. No caso da organização, os valores conduz a existência organizacional, a conduta de gestores e empregados, para sustentar as atitudes e motivarem a obtenção dos objetivos e metas, influenciando o clima organizacional e as tomadas de decisões (TAMAYO, 1999).

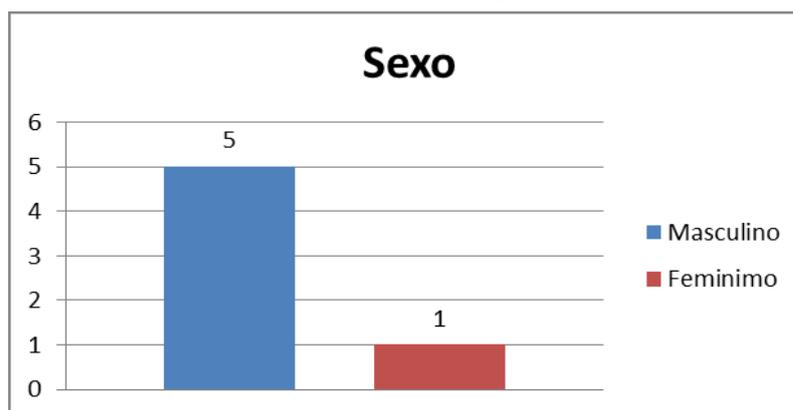
## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta análise dos dados, sobre perspectiva dos empresários juniores em grau de concordância a respeito da performance de competência dentro de uma IES do Estado da Paraíba.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os colaboradores que responderam ao questionário correspondem a 100% que é referente a 6 respondentes. Dos respondentes 5 são do sexo masculino, correspondendo 83% do total e com 17% correspondente a 1 entrevistado do sexo feminino. Com relação à faixa etária, e todos tem entre 18 e 23 anos, o que demonstra ser uma equipe jovem.

Gráfico 1 – Perfil dos Respondentes.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Todos estão na empresa há menos de 1 (hum) ano, o que comprova ser uma empresa que sempre se renova por está em uma IES, ou seja, ainda sendo estruturada e em desenvolvimento constante. Com relação ao grau de escolaridade, 100% estão cursando nível superior, apresentando uma equipe em constante treinamento e que procuram atender as necessidades dos seus clientes.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A Análise dos Resultados inicia-se com a apresentação dos critérios aplicados através da Pesquisa Comportamental. As questões orientam-se nas dimensões do modelo de Burke-Litwin e são apresentadas em forma de tabela classificada em cores numa escala de concordância que varia de (1) discordo muito a (7) concordo muito. As tendências das questões consideradas favoráveis ou positivas partem de (5) concordo pouco a (7) concordo muito e a tendência das questões consideradas desfavoráveis ou negativas varia de (3) discordo pouco a (1) discordo muito, a escala respondente como (4) indiferente é considerada neutra. Cada fator é identificado na escala em porcentagem por uma cor que o representa da seguinte forma:

**Quadro 4 – Apresentação da tabela em cores numa escala de 1 a 7**

Desfavorável				Favorável		
1	2	3	4	5	6	7
Discordo Muito	Discordo	Discordo Pouco	Indiferente	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Muito
----- Neutro						

Fonte: Adptado de Lopes (2012).

Para cada dimensão do modelo de Burke-Litwin foram separados por grupos comportamentais e suas respectivas perguntas de modo que mais se adequaram à realidade das suas atividades na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba.

Como todas as questões que usavam esta escala alegavam afirmações positivas, quanto mais opções assinaladas no maior número marcado na escala, mais positiva era a percepção do participante em relação àquela questão.

Os resultados alcançados a partir da aplicação dos questionários estão expostos em gráficos e/ou quadros, conforme o conteúdo das informações.

Os fatores-chave estão apresentados em um conjunto de gráficos quando houver a necessidade por obter uma média referente a um Critério. Cada Critério apresenta-se desmembrado nos Fatores-chave que o compõem.

Na próxima página segue modelo padrão adotado na análise:

### 4.3 DIMENSÃO DO MODELO DE BURKE-LITWIN

Abaixo tem um modelo de tabela adaptada para realidade da pesquisa onde o nome do critério inserido ao lado do nome da tabela e abaixo é referente a um grupo comportamental do método de Mendes. O Fator-Chave representa as questões adaptadas do método de Medes, e as porcentagens é quantidade de respostas assinaladas entre 1 a 7 citado na apresentação dos dados, totalizando 100% em cada Fator-Chave.

**Quadro 5 - Critério**

Critério						
1. Fator-Chave.						
0%	0%	0%	10%	0%	20%	70%
2. Fator-Chave.						
0%	0%	0%	0%	12%	18%	70%

Fonte: Adptado de Lopes (2012).

### 4.4 COMPROMETIMENTO

Neste critério está o fator chave referente ao comprometimento numa empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para abranger sua percepção de assumir responsabilidade como se fosse dono do negócio em determinada situação.

**Quadro 6 – Critério Comprometimento**

Comprometimento						
1- Assumo responsabilidade como se fosse o dono do negócio em determinada situação.						
0%	0%	0%	16,67%	33,33%	0%	50%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os respondentes quando questionados sobre o comprometimento na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, responderam com fator 50% concordo muito e 33,33% concordo pouco na afirmativa, principalmente sobre o conhecimento das suas responsabilidades com a EJ, 16,67% neutro.

Segundo Tamayo (2005, p. 206), “A percepção da importância dada pela organização a este tipo de valores é altamente compartilhada entre os membros da

organização”. Entende-se que é preciso tomar partido para em determinadas situações para que o resultado venha e fazendo isso pode estimular os demais da equipe.

#### 4.5 VISÃO SISTEMÁTICA

Neste critério estão os fatores chave referentes à visão sistemática numa empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, sendo realizadas duas questões neste critério, para abranger sua percepção de visão de mercado e meios para atingir metas que a EJ estabelece para ajudar a superar consequências negativas em determinadas atividades.

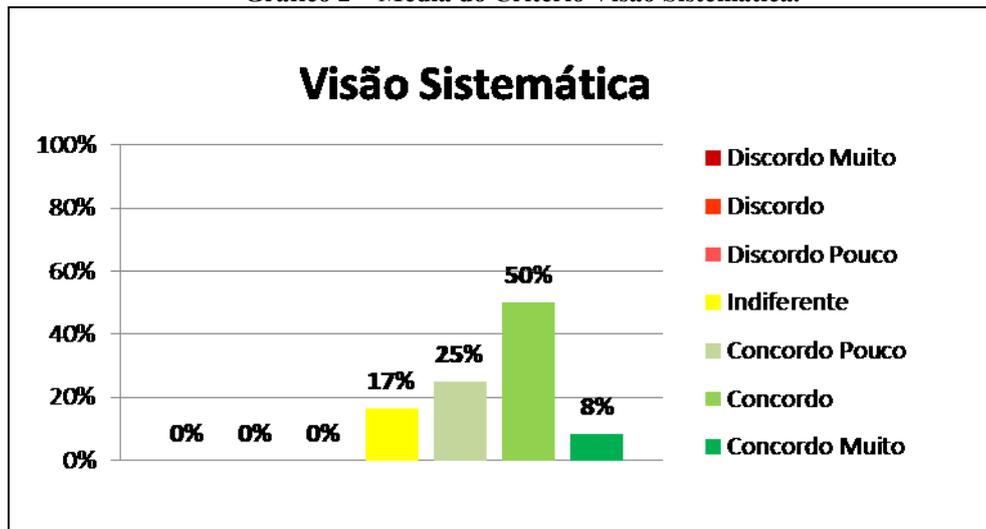
**Quadro 7 – Critério Visão Sistemática**

Visão Sistemática						
2- Minha visão de mercado proporciona que eu perceba consequências negativas de determinado projeto.						
0%	0%	0%	16,67%	16,67%	66,67%	0%
3- Os meios para atingir metas estabelecidas pela empresa ajudam a superar as consequências negativas de um determinado projeto.						
0%	0%	0%	16,67%	33,33%	33,33%	16,67%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Visão Sistemática, quando questionados sobre conhecimento das metas e objetivos do trabalho percebe-se que houve concordância neste item analisado. Quanto à visão de mercado para a EJ, 16,67% foi neutro, 16,67% concordaram pouco e 66,67% concordaram. Quanto aos meios para atingir as metas estabelecidas da EJ, 16,67% foi neutro, 33,33% concordo pouco, 33,33% concordo e 16,67% concordaram muito.

Gráfico 2 – Média do Critério Visão Sistemática.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No gráfico acima mostra a média do critério Visão Sistemática referente as duas questões deste critério, que se apresentou determinada, onde 8% da equipe concordaram muito, 50% concordaram, 25% concordaram pouco e 17% neutro. Com isso 83% da equipe da EJ concordaram positivamente.

Para Mendes (2014, p. 35) relata “os profissionais da sociedade do conhecimento é ter visão sistêmica, isto é, uma visão geral de tudo o que o cerca”. Isso permite com que o colaborador da empresa a veja como um todo, e diante disso consegue identificar os processos como funcionam.

#### 4.6 ESPIRITO DE EQUIPE

Neste critério está o fator chave referente ao espírito de equipe na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para abranger sua percepção de receber reconhecimento da equipe pelas contribuições dadas a equipe.

Quadro 8 – Critério Espírito de Equipe

Espírito de Equipe						
4- Recebo reconhecimento da equipe por minhas contribuições.						
0%	0%	0%	16,67%	0%	16,67%	66,67%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os respondentes quando questionados sobre o espírito de equipe na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, responderam com fator 66,67% concordo muito e 16,67% concordam na afirmativa, principalmente sobre o reconhecimento da equipe sobre suas ações na EJ e 16,67% ficou neutro.

Quando se busca profissionais multidisciplinares com experiência para cargos de liderança, por exemplo, um dos requisitos é ter espírito de equipe (MENDES, 2014).

#### 4.7 FOCO EM RESULTADO

Neste critério estão os fatores chave referentes no foco em resultado na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, sendo realizadas duas questões neste critério, para abranger sua competência na coordenação de projetos com grandes desafios e obtendo resultados satisfatórios e também participando em projetos com grandes desafios e obtendo resultados satisfatórios.

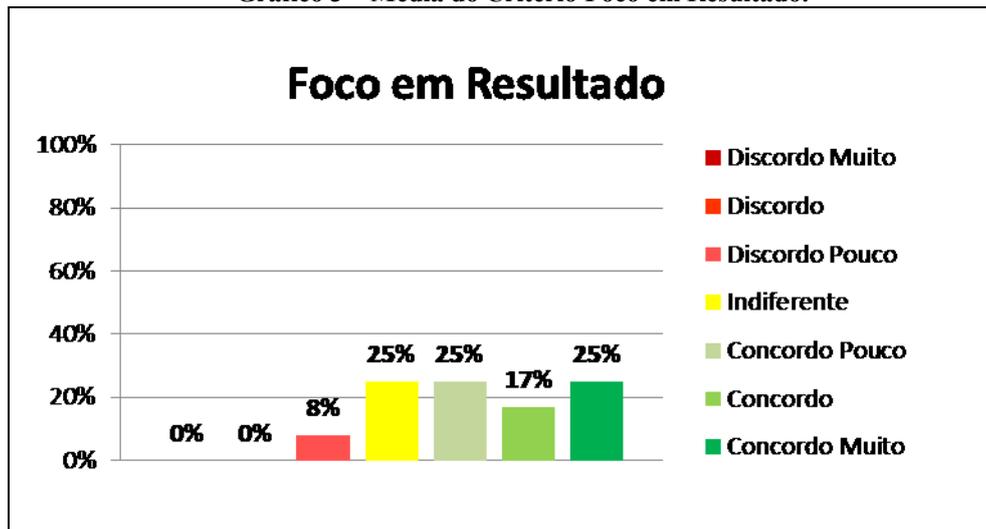
**Quadro 9 – Critério Foco em Resultado**

Foco em Resultado						
5- Coordenei projetos com grandes desafios e obtive resultado satisfatório.						
0%	0%	0%	33,33%	33,33%	16,67%	16,67%
6- Participei de projetos com grandes desafios e obtive resultado satisfatório.						
0%	0%	16,67%	16,67%	16,67%	33,33%	16,67%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Foco no Resultado, quando questionados sobre conhecimento dos seus resultados do trabalho percebe-se que não houve só concordância neste item analisado. Quanto a coordenação de projetos com grandes desafios para a EJ, 33,33% foi neutro, 33,33% concordaram pouco, 16,67% concordam e 16,67% concordaram muito. Quanto a participação nos projetos da EJ, 16,67% foi neutro, 16,67% concordo pouco, 33,33% concordo e 16,67% concordaram muito e teve um resultado desfavorável de 16,67% que concorda pouco.

Gráfico 3 – Média do Critério Foco em Resultado.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No gráfico da página anterior mostra a média do critério Foco em Resultado correspondendo as duas questões deste critério, apresentou-se um percentual pequeno de discordância em relação ao nível de concordância, onde 8% da equipe discordaram pouco, 25% é neutro onde que mostra que uma parte da equipe não consegue manter o foco, porém 67% concordaram, deixando claro que há foco nos resultados dentro da empresa júnior analisada.

De acordo com Mendes (2014, p. 55) diz que “Os gestores de sucesso sabem que no final do dia não é o que você faz, mas o que você entrega que importa. Foco nos resultados é saber quais atividades são necessárias para entregar os resultados esperados”. Uma pessoa com competência tem a capacidade para alcançar os resultados desejados colocando toda energia e empenho.

#### 4.8 FLEXIBILIDADE E INOVAÇÃO

Neste critério estão os fatores chave referentes em flexibilidade e inovação na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, sendo realizadas duas questões neste critério, para abranger sua capacidade de sugerir mudanças significativas na área de atuação e implementar as mudanças na área de atuação.

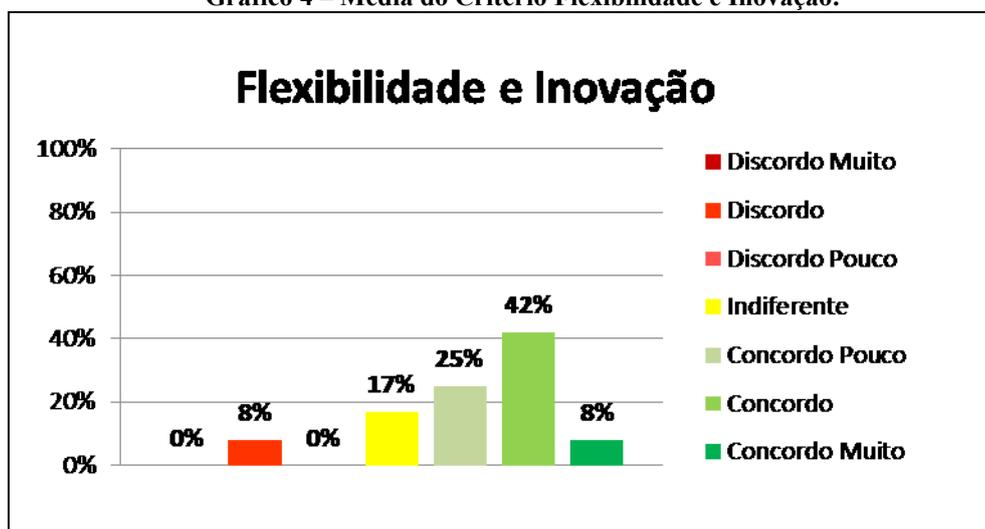
**Quadro 10 – Critério Flexibilidade e Inovação**

Flexibilidade e Inovação						
7- Sugeri mudanças significativas para minha área de atuação.						
0%	0%	0%	0%	33,33%	50%	16,67%
8- Implementei mudanças significativas para minha área de atuação.						
0%	16,67%	0%	33,33%	16,67%	33,33%	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Flexibilidade e Inovação, quando questionados sobre capacidade de adaptação as mudanças na área de atuação percebe-se que não houve só concordância neste item analisado. Quanto a sugerir mudanças significativas na área de atuação na EJ, 16,67% concordam muito, 50% concordam e 33,33% concordam pouco. Quanto à implantação de mudanças significativas na EJ, 33,33% concordaram, 16,67% concordaram pouco, 33,33% foram neutros e 16,67% discordaram.

**Gráfico 4 – Média do Critério Flexibilidade e Inovação.**



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Flexibilidade e Inovação apresentou-se na média divergência, onde 8% da equipe discordaram 17% foram neutros onde que mostra que uma parte da equipe não consegue implementar mudanças nas áreas de atuação, porém 75% concordaram positivamente.

Com a pratica de inovação na empresa ela sempre busca novos caminhos para não ter uma mesma atuação por muito tempo, assim conseguir acompanhar o mercado e sua competitividade e as exigências dos clientes. Com isso, para o Manual de Oslo (2004, p. 50) relata “quando as empresas inovam, elas estão se engajando em um complexo conjunto de

atividades com múltiplos resultados, alguns dos quais podem reformular as fronteiras e a natureza da própria empresa”. Quando ocorrem as inovações e os colaboradores não estão sujeitos a serem flexíveis ou possuir flexibilidades as novas estratégias, ocorre demissões por não atender as novas demandas exigidas (MENDES, 2014).

#### 4.9 PERSISTÊNCIA E DETERMINAÇÃO

Neste critério estão os fatores chave referentes à persistência e determinação na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para abranger sua capacidade de planejar metas mesmo quando tem obstáculos para desistir, mas permanecer até conseguir atingir os objetivos.

**Quadro 11 – Critério Persistência e Determinação**

Persistência e Determinação						
9- Planejo metas e mesmo com obstáculos para desistir continuo confiante visando atingir os objetivos.						
0%	0%	0%	16,67%	16,67%	33,33%	33,33%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os respondentes quando questionados sobre a persistência e determinação na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, responderam com fator 33,33% concordo muito, 33,33% concordo e 16,67% concordo pouco na afirmativa, principalmente sobre o conhecimento das suas responsabilidades com a EJ, 16,67% neutro mostrando que a equipe da EJ estão bem focados nas metas a serem realizadas mesmo se aparecer obstáculos para ter um projeto cancelado, eles tem persistência e determinação para seguir em frente. Pois se o colaborador não conseguir manter essa competência pode gerar algo negativo em suas atividades, em erros de execução e não atingindo suas metas (MENDES, 2014).

#### 4.10 FOCO NO CLIENTE

Neste critério estão os fatores chave referentes ao foco no cliente na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para abranger sua capacidade de procurar soluções adequadas para os conflitos dos clientes internos e externos.

**Quadro 12 – Critério Foco no Cliente**

Foco no Cliente						
10- Procuo soluções adequadas para os conflitos dos clientes internos e externos.						
0%	0%	0%	16,67%	0%	33,33%	50%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Foco no Cliente, quando questionados sobre as soluções adequadas para os conflitos do trabalho percebe-se que houve concordância neste item analisado. Quanto à visão do cliente interno quanto externo para a EJ, 16,67% foi neutro, 33,33% concordaram e 50% concordaram muito.

Para atender bem o cliente externo, a empresa não pode esquecer o cliente interno antes de tudo, conseguindo eliminar o conflito interno na empresa e investindo diretamente no colaborador, torna-se mais fácil atender as necessidades do cliente externo, pois o colaborador satisfeito irá colocar o cliente em primeiro lugar (CHIAVENATO, 2008).

#### 4.11 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E CONSENSO

Neste critério estão os fatores chave referentes ao relacionamento interpessoal e consenso na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para abranger sua capacidade contornar dificuldades com cliente interno, líder, par ou colega de equipe e receber feedback positivo.

**Quadro 13 – Critério Relacionamento Interpessoal e Consenso**

Relacionamento Interpessoal e Consenso						
11- Busco contornar dificuldades com cliente interno, líder, par ou colega de equipe e recebo feedback positivos.						
0%	0%	0%	16,67%	16,67%	50%	16,67%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Relacionamento Interpessoal e Consenso, quando questionados sobre as soluções adequadas para as dificuldades no trabalho percebe-se que houve concordância neste item analisado. Quanto ao relacionamento interno e consenso na EJ, 16,67% foi neutro, 16,67% concordaram pouco, 50% concordaram e 16,67% concordaram muito. Isso mostra que a EJ tem uma equipe que está disposta a ter um bom relacionamento entre si para buscar o melhor resultado.

Quando você é um líder ou não e tem um bom comportamento com seus amigos de trabalho, acaba se criando um perfil em que ajuda a manter o relacionamento sadio, com algumas atitudes, como: sorrir, sugerir, evitar discutir, admitir erros, etc (MENDES, 2014). Ainda seguindo o mesmo autor, Mendes (2014, p. 76) diz que “Aderir ao conceito de gestão de consenso pode levar os funcionários a se tornarem mais motivados, felizes e a terem linhas de ação mais robustas”.

#### 4.12 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Neste critério estão os fatores chave referentes à comunicação interpessoal na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para abranger sua capacidade de utilizar comunicação interpessoal para comunicar a equipe sobre novas rotinas, metodologias e projetos.

**Quadro 14 – Critério Comunicação Interpessoal**

Comunicação Interpessoal						
12- Utilizo a comunicação interpessoal para comunicar a equipe sobre novas rotinas, metodologias e projetos.						
0%	0%	0%	50%	0%	16,67%	33,33%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os respondentes quando questionados sobre a comunicação interpessoal na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, responderam com fator 33,33% concordo muito, 16,67% concordo na afirmativa e 50% neutro em que mostra que a metade da equipe não se preocupa tanto em utilizar a comunicação para trazer as novidades, já a outra metade utiliza a comunicação para trazer novas rotinas e projetos para a EJ. Há necessidade de ter a comunicação interpessoal, segundo James Taylor (2005, p. 215) relata “que a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem resultado a formação de relacionamento”.

#### 4.13 COOPERAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E INTEGRAÇÃO

Neste critério estão os fatores chave referentes à cooperação, participação e integração na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste

critério, para abranger sua capacidade de contribuir em alguns projetos mesmo que estejam fora da área de atuação e em equipes diversas.

**Quadro 15 – Critério Cooperação, Participação e Integração**

Cooperação, Participação e Integração						
13- Costumo contribuir em alguns projetos mesmo que estejam fora da minha área de atuação e em equipes diversas.						
0%	0%	0%	16,67%	33,33%	33,33%	16,67%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Cooperação, Participação e Integração, quando questionados sobre a contribuição em alguns projetos fora da área de atuação em outras equipes percebe-se que houve concordância neste item analisado. Sendo assim 16,67% concordaram muito, 33,33% concordaram, 33,33% concordaram pouco e 16,67% foram neutros. Mostrando que a equipe está disposta a ajuda para obter um melhor resultado nos projetos.

Quando se tem cooperação entre os funcionários junto com a integração na formação e treinamento, se cria um clima bom para resolver problemas, quanto mais participativos sentem a necessidade de contribuir mais nos processos de construção de novas ideias, resultados, competências e negócios (MENDES, 2014).

#### 4.14 LIDERANÇA PARTICIPATIVA

Neste critério estão os fatores chave referentes à liderança participativa na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para abranger sua capacidade de obter *feedback* positivo quando propõe sugestões de melhoria em situações difíceis.

**Quadro 16 – Critério Liderança Participativa**

Liderança Participativa						
14- Recebo feedback positivos quando proponho sugestões de melhoria em situações difíceis.						
0%	0%	0%	0%	16,67%	66,67%	16,67%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os respondentes quando questionados sobre a Liderança Participativa na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, responderam com fator 16,67% concordo muito,

66,67% concordo e 16,67% concordo pouco, houve concordância total nesse item. Mostra que a equipe reconhece quando algum representante de alguma área vem com uma solução para uma situação difícil e consegue obter um grande resultado. Um líder participativo ele sempre está buscando algo, toda vez que abraça algo novo, simplesmente fica desconfortável e busca a excelência para chegar ao resultando (MENDES, 2014).

#### 4.15 LIDERANÇA EMPREENDEDORA

Neste critério estão os fatores chave referentes a liderança empreendedora na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, sendo realizada duas questões neste critério, para abranger sua capacidade de reunir com a equipe periodicamente para buscar meios de aumentar a produtividade e investimentos na EJ.

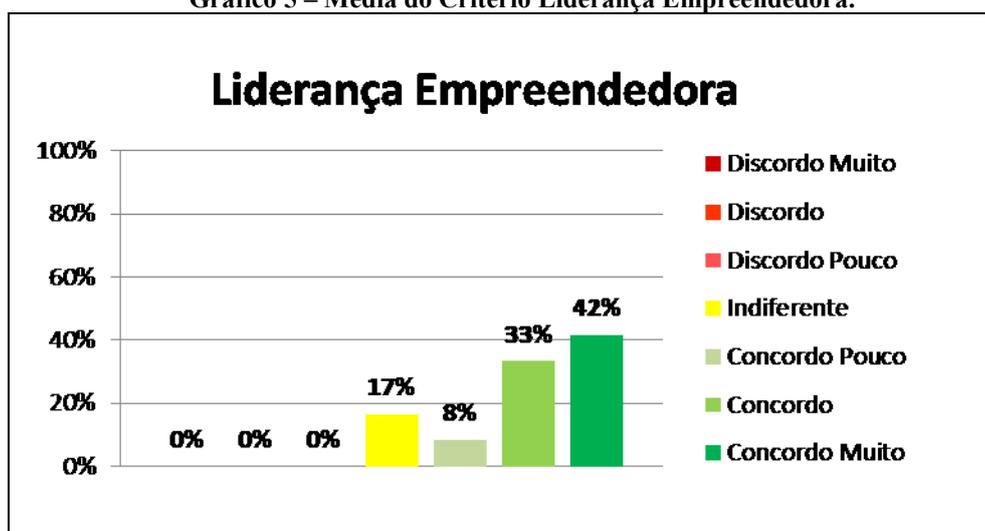
**Quadro 17 – Critério Liderança Empreendedora**

Liderança Empreendedora						
15- Reúno-me com a equipe periodicamente buscando meios de aumentar a produtividade.						
0%	0%	0%	0%	16,67%	16,67%	66,67%
16- Reúno-me com a equipe periodicamente buscando meios de aumentar os investimentos.						
0%	0%	0%	33,33%	0%	50%	16,67%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Liderança Empreendedora, quando questionados sobre capacidade de ter um impacto efetivo na equipe percebe-se que não houve só concordância neste item analisado. Quanto a buscar meios para aumentar a produtividade nas áreas de atuação na EJ, 66,67% concordam muito, 16,67% concordam e 16,67% concordam pouco. Quanto a buscar meios de aumentar os investimentos na EJ, 16,67% concordaram muito, 50% concordaram e 33,33% foram neutros.

Gráfico 5 – Média do Critério Liderança Empreendedora.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

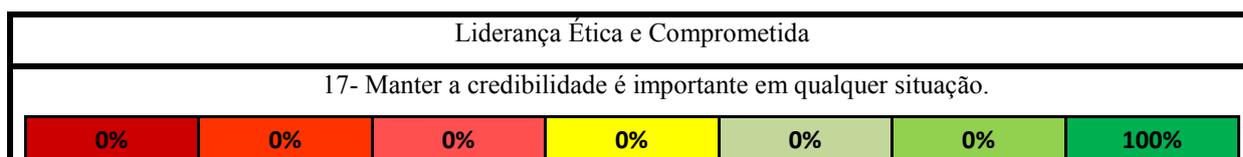
Na média do critério Liderança Empreendedora apresentou-se favorável, onde 17% da equipe foram neutros e 83% concordaram positivamente, que mostra que a equipe se sente responsável por todas as áreas e busca ser eficaz e motivar a todos.

De acordo com Tarabishy, Solomon, Fernald, & Sashkin (2005), a liderança empreendedora se choca com a postura estratégica da empresa, se for levada a sua importância para ter a eficácia das organizações, podendo ser influente na motivação e no comportamento da equipe de trabalho.

#### 4.16 LIDERANÇA ÉTICA E COMPROMETIDA

Neste critério estão os fatores chave referentes a liderança ética e comprometida na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para abranger sua capacidade de ter credibilidade nas suas ações diante a equipe da EJ.

Quadro 18 – Critério Liderança Ética e Comprometida



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os respondentes quando questionados sobre a Liderança Ética e Comprometida na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, percebe-se que houve concordância total

neste item analisado. Sendo assim 100% concordaram muito. Mostrando que a equipe se preocupa em manter sua credibilidade nas ações tomadas, para não transparecer insegurança em determinadas situações.

Segundo Mendes (2014) o líder tem atitudes em que pode influenciar os demais por terem alguns atributos em que os demais enxergam principalmente os valores, crença, ética e caráter, pois são muito importantes por contribuir diretamente nos resultados, o líder é visto pelas suas ações em que se percebe que tem honestidade, integridade e confiabilidade, com esses comportamentos fazendo a coisa certa com as pessoas (TREVINO; HARTMAN; BROWN, 2000).

#### 4.17 LIDERANÇA MOTIVADORA

Neste critério estão os fatores chave referentes a liderança motivadora na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para abranger sua capacidade de motivar o potencial da equipe da EJ.

**Quadro 19 – Critério Liderança Motivadora**

Liderança Motivadora						
18- Realizo ações para motivar a equipe com foco no atingimento das metas.						
0%	0%	0%	0%	16,67%	33,33%	50%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Liderança Motivadora, quando questionados sobre a realização de ações para motivar a equipe a alcançar as metas, percebe-se que houve concordância neste item analisado. Sendo assim 50% concordaram muito, 33,33% concordaram, 16,67% concordaram pouco. Isso mostrando que a equipe está sempre procurando realizar ações para motivar uns aos outros a contribuir na realização das metas.

Segundo Diniz (2010, p.17) “conceitua liderança como a capacidade de inspirar, motivar e mobilizar pessoas a atingirem e superarem metas transpassando aquilo que se aparenta ser seus limites”.

#### 4.18 LIDERANÇA TREINADORA “COACH”

Neste critério estão os fatores chave referentes à liderança treinadora “coach” na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, sendo realizadas três questões neste critério, para abranger a capacidade de multiplicar conhecimentos com a equipe por meio de capacitação, cursos e palestras na EJ.

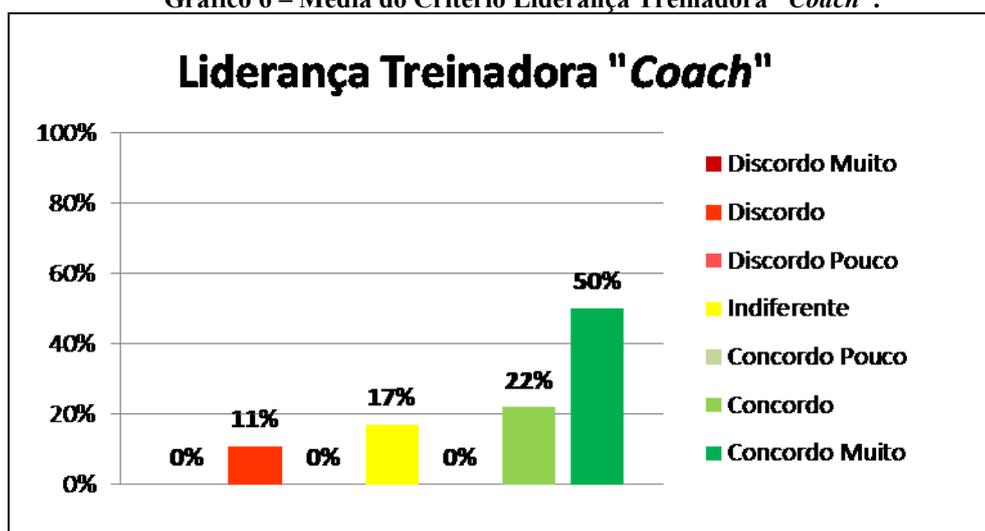
**Quadro 20 – Critério Liderança Treinadora “Coach”**

Liderança Treinadora “Coach”						
19- Multiplico conhecimentos com a equipe por meio de capacitação.						
0%	0%	0%	16,67%	0%	0%	83,33%
20- Multiplico conhecimentos com a equipe por meio de cursos.						
0%	16,67%	0%	16,67%	0%	33,33%	33,33%
21- Multiplico conhecimentos com a equipe por meio de palestras.						
0%	16,67%	0%	16,67%	0%	33,33%	33,33%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Liderança Treinadora “Coach”, quando questionados sobre multiplicar conhecimento por meio de capacitação na equipe percebe-se que houve concordância neste item analisado, 83,67% concorda muito e 16,67% neutro. Quanto o conhecimento da equipe por meio de cursos não houve só concordância neste item analisado, 33,33% concorda muito, 33,33% concorda, 16,67% neutro e 16,67% discorda. E ultimo item analisado desse critério que questionou sobre o conhecimento da equipe por meio de palestra não teve apenas concordância, sendo 33,33% concorda muito, 33,33% concorda, 16,67% neutro e 16,67% discorda.

Gráfico 6 – Média do Critério Liderança Treinadora “Coach”.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na média do critério Liderança Treinadora “Coach” apresentou-se favorável, onde 17% da equipe foram neutros, 72% concordaram positivamente e apenas 11% discordaram. Mostra que a equipe se preocupa em estar sempre se capacitando para poder buscar o melhor desempenho e desenvolvimento da equipe.

De acordo com Krausz (2007) ele diz que as medidas adotadas pelas organizações para encarar novos desafios no mercado é criando uma nova visão do trabalho decorrente de novos conhecimentos e habilidades. Mostra-se, portanto um estudo que mensura a liderança executada mediante a técnica de *coaching* (treinador), um instrumento gerencial para as organizações. O *coaching* é mais do que habilidade, o *coach* continua com a pessoa até o instante em que ela alcança o resultado. É dar recursos para a pessoa produzir, para o seu objetivo se converter em ações que, no entanto, se transformam em resultados (CHIAVENATO, 2002).

#### 4.19 PRÓ-ATIVIDADE

Neste critério estão os fatores chave referentes à Pró-Atividade na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, sendo realizadas três questões neste critério, para abranger a capacidade de analisar situações críticas, prever ações para minimizar a possibilidade de fracasso e ter as ações para minimizar a possibilidade de fracasso nos projetos da EJ.

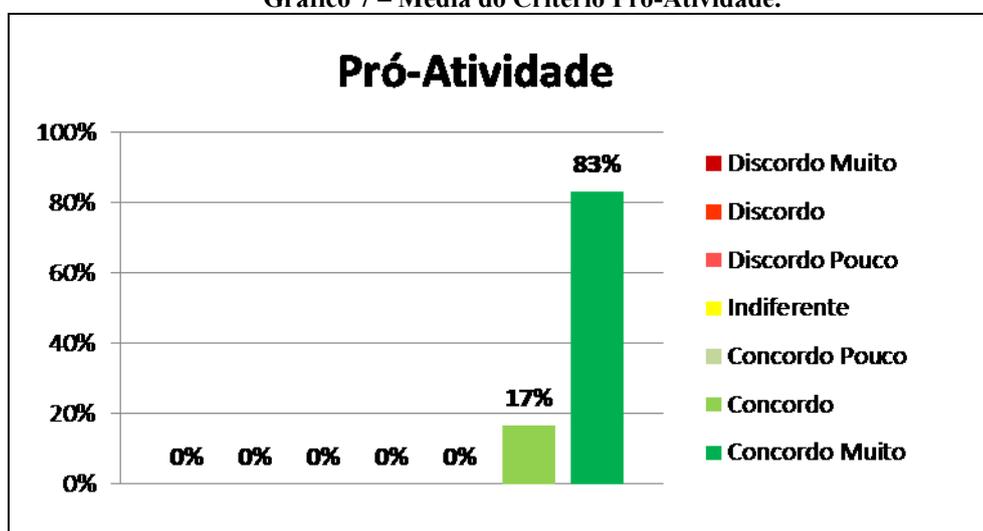
Quadro 21 – Critério Pró-Atividade

Pró-Atividade						
22- É importante analisar situações críticas.						
0%	0%	0%	0%	0%	16,67%	83,33%
23- É importante prever ações que minimizem a possibilidade de fracasso.						
0%	0%	0%	0%	0%	33,33%	66,67%
24- É importante ter ações que minimizem a possibilidade de fracasso.						
0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Pró-Atividade, quando questionados sobre analisar as situações críticas percebe-se que houve concordância neste item analisado, 83,67% concorda muito e 16,67% concorda. Quanto prever ações que minimize a possibilidade de fracasso houve também concordância neste item analisado, 66,67% concorda muito e 33,33% concorda. E ultimo item analisado desse critério que questionou sobre ter ações para minimizar a possibilidade de fracasso, houve concordância máxima, onde 100% responderam que concordam muito.

Gráfico 7 – Média do Critério Pró-Atividade.



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Pró-Atividade a média apresentou-se favorável, onde 17% da equipe concordaram e 83% concordaram muito, que mostra que os membros da EJ tem o perfil proativo, procurando sempre analisar e verificar as possibilidades para minimizar os fracassos.

Para Kamia e Porto (2009) Os hábitos naturais por procura de mudanças no ambiente de trabalho que pretende sanar problemas e executar ideias que favorece a organização são intitulados de comportamentos pró-ativos nas organizações. Ainda seguindo o raciocínio dos mesmos autores, eles preservam que hábitos de pró-atividade nas organizações é um aglomerado de comportamentos orientados a metas onde o trabalhador busca naturalmente as mudanças em seu ambiente de trabalho, visando sanar os problemas e executar ideias que venha favorecer a organização.

#### 4.20 ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO

Neste critério estão os fatores chave referentes à Organização e Planejamento na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para compreender a capacidade de utilizar a melhor ferramenta e técnica em determinado projeto na EJ.

**Quadro 22 – Critério Organização e Planejamento**

Organização e Planejamento						
25- Influencio minha equipe a planejar as ações.						
0%	0%	0%	0%	16,67%	33,33%	50%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os respondentes quando questionados sobre a Organização e Planejamento na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, percebe-se que houve concordância positiva neste item analisado. Sendo assim 50% concordaram muito, 33,33% concordaram e 16,67% concordaram pouco. Compreende que a equipe da EJ está sempre procurando a ter um planejamento antes de executar alguma ação, assim podendo se organizar melhor para determinadas atividades.

Segundo Mendes (2014, p. 21) “Treinamentos bem planejados e executados auxiliam uma organização a melhorar sua capacidade produtiva e gerencial e, ao mesmo tempo, alcançar seus objetivos e metas”.

#### 4.21 TOMADA DE DECISÃO

Neste critério estão os fatores chave referentes à Tomada de Decisão na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para compreender a capacidade de poder escolher a melhor alternativa dentre várias.

**Quadro 23 – Critério Tomada de Decisão**

Tomada de Decisão						
26- Procuo tomar decisões assertivas na vida.						
0%	0%	0%	0%	33,33%	33,33%	33,33%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Tomada de Decisão, quando questionados sobre tomar decisões assertivas na vida, percebe-se que houve concordância neste item analisado. Sendo assim 33,33% concordaram muito, 33,33% concordaram e 33,33% concordaram pouco. Com esse resultado, mostra que os respondentes procuram tomar as melhores decisões, analisando os pros e contra para ser a mais assertiva.

A tomada de decisão pode ser classificada uma atividade cognitiva essencial para uma relação aceitável da pessoa com seu âmbito social. Cotidianamente as pessoas são requisitadas a escolherem entre vários cursos, que nem sempre está mais promissor a ficar perceptível. Isto necessita do ser humano, não apenas inteligência na hora de decidir tais indecisões rotineiras, como também versatilidade para ponderar cada circunstância pessoalmente, suas peculiaridades e resultados, em um momento do presente e futuro (PALMINI, 2004).

#### 4.22 GERENCIAMENTO DO TEMPO

Neste critério estão os fatores chave referentes à Gerenciamento do Tempo na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para compreender a capacidade de controlar o tempo gasto com uma atividade específica.

**Quadro 24 – Critério Gerenciamento do Tempo**

Gerenciamento do Tempo						
27- Treino minha equipe para eliminar desperdícios de tempo através do seu gerenciamento.						
0%	0%	16,67%	16,67%	16,67%	50%	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os respondentes quando questionados sobre o Gerenciamento do Tempo na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, percebe-se que não houve só concordância positiva neste item analisado. Portanto 50% concordaram, 16,67% concordaram pouco, 16,67% neutros e 16,67% discordaram pouco. Compreende que nem todos da equipe da EJ conseguem gerenciar o seu tempo, assim desperdiçando-o em algumas atividades.

Segundo Vargas (2016, p. 67) relata “O gerenciamento de tempo mostra o impacto de problemas e não a causa do problema. Gerenciamento do tempo é como um termômetro para a febre. Ele mostra que algo está errado, mas não diz qual a razão do problema”.

#### 4.23 CRIATIVIDADE

Neste critério estão os fatores chave referentes à Criatividade na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para compreender a capacidade de trazer novas ideias para a EJ.

**Quadro 25 – Critério Criatividade**

Criatividade						
28- Consigo lidar bem com imprevistos através de ideias criativas.						
0%	0%	0%	16,67%	16,67%	33,33%	33,33%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Criatividade, quando questionados sobre lidar com imprevistos através de ideias criativas, percebe-se que houve concordância neste item analisado. Sendo assim 33,33% concordaram muito, 33,33% concordaram, 16,67% concordaram pouco e 16,67% foram neutros. Isso mostra que os membros da EJ conseguem absorver melhor os imprevistos com ideias criativas.

Para Bruno-Faria (2013, p. 117) relata “criatividade é geração de ideias, processos, produtos e/ou serviços novos (para aquele indivíduo/grupo ou naquele contexto) que possam produzir alguma contribuição valiosa para a organização [...]”.

#### 4.24 NEGOCIAÇÃO E PERSUASÃO

Neste critério estão os fatores chave referentes à Negociação e Persuasão na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para compreender a capacidade de negociar e poder convencer as pessoas.

**Quadro 26 – Critério Negociação, Persuasão**

Negociação, Persuasão						
29- Uso da negociação e persuasão para convencer as pessoas.						
0%	0%	0%	50%	33,33%	16,67%	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os respondentes quando questionados sobre a Negociação e Persuasão na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, percebe-se que não houve só concordância positiva neste item analisado. Portanto 16,67% concordaram, 33,33% concordaram pouco e 50% neutros. Percebe-se que nem todos da equipe da EJ se sentem a vontade para negociar e convencer as pessoas.

Conforme Martinelli e Almeida (2009, p.38) referem-se em sua obra que negociação é uma técnica e que trará frutos mais produtivos quando corretamente articulado em qualquer conjuntura por mais natural que pareça.

Para Mendes (2014, p. 56) Persuasão “Mudar conceitos, hábitos e comportamentos nos liderados requer do líder habilidade no convencimento, baseado na verdade e objetivos da organização”.

#### 4.25 EMPATIA, SABER OUVIR

Neste critério estão os fatores chave referentes à Empatia e Saber Ouvir na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para compreender a capacidade de entender o colega de trabalho em determinadas situações.

**Quadro 27 – Critério Empatia, Saber Ouvir**

Empatia, Saber Ouvir						
30- Busco ser solidário com os sentimentos de pessoas da minha equipe que passam por adversidades.						
0%	0%	0%	0%	16,67%	33,33%	50%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Empatia e Saber Ouvir, quando questionados sobre ser solidário com os sentimentos das pessoas da equipe que passam por adversidades, percebe-se que houve concordância neste item analisado. Sendo assim 50% concordaram muito, 33,33% concordaram e 16,67% concordaram pouco. Percebendo que os membros da EJ são afetivos e compreensivos quando algum deles está passando por uma situação adversa.

Olhar a pessoa, ouvir e entende-la estabelecem os maiores desafios no avanço de grupos e equipes de trabalho, em um ambiente onde a empatia pode desempenhar um papel importante (BIRMAN, 2001).

#### 4.26 RESISTÊNCIA À FRUSTRAÇÃO

Neste critério estão os fatores chave referentes à Resistência à Frustração na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para compreender a capacidade de resistir aos bloqueios emocionais provocados por fontes internas ou externas da EJ.

**Quadro 28 – Critério Resistência à Frustração**

Resistência à Frustração						
31- Já tive prejuízos em meus resultados por determinada situação adversa.						
0%	0%	16,67%	0%	0%	16,67%	66,67%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os respondentes quando questionados sobre a Resistência à Frustração na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, percebe-se que não houve só concordância positiva neste item analisado. Portanto 66,67% concordaram muito, 16,67% concordaram e 16,67% discordaram pouco. Percebe-se que a grande parte da equipe da EJ consegue resistir às frustrações decorrentes das atividades desenvolvidas.

Na gestão você precisa evoluir habilidades para conter os sentimentos, precavendo os resultados nocivos dos sentimentos negativos (por exemplo, ampliar a capacidade para

expor verbalmente a raiva sem brigar), aumentar a capacidade de resistência à frustração, evoluir habilidades para criar emoções positivas; (BISQUERRA, 2000; VALLÉS & VALLÉS, 2000).

#### 4.27 AGILIDADE

Neste critério estão os fatores chave referentes à Agilidade na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para compreender a capacidade de ser produtivo em tempo hábil e não atrasar suas atividades.

**Quadro 29 – Critério Agilidade**

Agilidade						
32- Consigo realizar a entrega de projetos em tempo hábil.						
0%	0%	0%	16,67%	50%	16,67%	16,67%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Agilidade, quando questionados sobre realizar a entrega de projetos em tempo hábil, percebe-se que houve concordância neste item analisado. Sendo assim 16,67% concordaram muito, 16,67% concordaram e 50% concordaram pouco e 16,67% foram neutros. Percebendo que os membros da EJ fazendo de tudo para entregar os projetos dentro do prazo previsto.

#### 4.28 CAPACIDADE DE RISCO

Neste critério estão os fatores chave referentes à Capacidade de Risco na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para compreender a capacidade de se preparar para situações de risco visando atingir bons resultados.

**Quadro 30 – Critério Capacidade de Risco**

Capacidade de Risco						
33- Preparo-me para situações de risco visando atingir bons resultados no projeto.						
0%	0%	0%	0%	66,67%	0%	33,33%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os respondentes quando questionados sobre a Capacidade de Risco na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, percebe-se que houve só concordância positiva neste item analisado. Portanto 33,33% concordaram muito e 66,67% concordaram pouco. Percebe-se que a equipe da EJ procura se preparar para assumir os riscos e conseguir alcançar bons resultados dentro do projeto.

Para Mendes (2014, p. 54) relata “Todas as áreas de negócios enfrentam ameaças e os gestores precisam tornar-se competente para identificar e responder aos riscos.”

#### 4.29 EMPREENDEDORISMO

Neste critério estão os fatores chave referentes à Empreendedorismo na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para compreender a capacidade de ser persistente, buscar objetivos e planejar suas ações sendo umas das características do empreendedor.

**Quadro 31 – Critério Empreendedorismo**

Empreendedorismo						
34- Investido na minha carreira profissional.						
0%	0%	0%	0%	0%	33,33%	66,67%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Empreendedorismo, quando questionados sobre investir na própria carreira profissional, percebe-se que houve concordância neste item analisado. Sendo assim 66,67% concordaram muito e 33,33% concordaram. Percebendo que os membros da EJ procuram sempre está se reciclando para ficar atualizados no mercado de trabalho.

Com outras posturas apontadas pelos empreendedores que exerce na nova economia, ficam concentrados nas áreas de mercado não atendidos e de requerer erguer conhecimento do mercado com apoio da eficiência e conhecimento comparando ao trabalho de marketing, buscando a própria informação a respeito da organização do mercado, de acordo com Lodish, Morgan e Kallianpur (2002).

### 4.30 DISCIPLINA

Neste critério estão os fatores chave referentes à Disciplina na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, sendo realizadas duas questões neste critério, para compreender a capacidade de se atentar e seguir aos regulamentos da empresa como as normas e políticas.

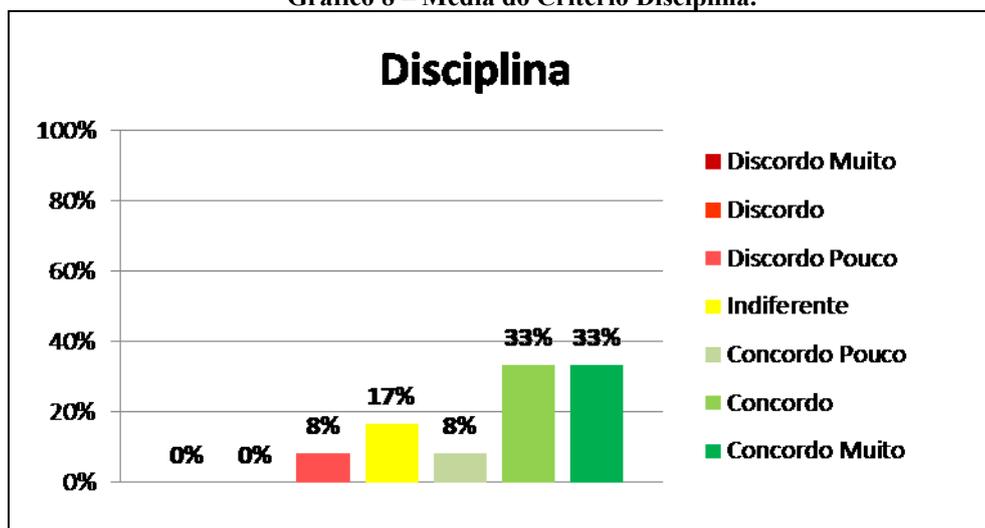
**Quadro 32 – Critério Disciplina**

Disciplina						
35- Sigo as normas da empresa em todas as situações.						
0%	0%	16,67%	16,67%	0%	33,33%	33,33%
36- Sigo as políticas da empresa em todas as situações.						
0%	0%	0%	16,67%	16,67%	33,33%	33,33%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No critério Disciplina, quando questionados sobre capacidade de seguir os regulamentos da empresa percebe-se que não houve só concordância neste item analisado. Quanto a seguir as normas da empresa em todas as situações, 33,33% concordam muito, 33,33% concordam, 16,67% foram neutros e 16,67% discordaram pouco. Quanto a seguir as políticas da empresa em todas as situações, 33,33% concordaram muito, 33,33% concordaram, 16,67% concordaram pouco e 16,67% foram neutros.

**Gráfico 8 – Média do Critério Disciplina.**



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Na média do critério Disciplina apresentou-se mais favorável, onde 17% da equipe foram neutros, 75% concordaram positivamente e apenas 8% discordaram pouco. Mostra que a maior parte da equipe segue os regulamentos exigidos pela empresa assegurando o bem-estar de todos e um bom funcionamento.

#### 4.31 EQUIPE EMOCIONAL

Neste critério estão os fatores chave referentes à Equipe Emocional na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, realizando uma questão neste critério, para compreender a capacidade ter um controle emocional diante as situações diversas para não refletir nos resultados.

**Quadro 33 – Critério Equipe Emocional**

Equipe Emocional						
37- Administro com cautela situações difíceis para não perder o equilíbrio das minhas emoções.						
0%	0%	0%	0%	0%	83,33%	16,67%

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os respondentes quando questionados sobre Equipe Emocional na empresa júnior de uma IES no Estado da Paraíba, percebe-se que houve só concordância positiva neste item analisado. Portanto 16,67% concordaram muito e 83,33% concordaram. Percebe-se que a equipe da EJ procura administrar as situações difíceis com cautela para não perder o controle das emoções e prejudicar suas ações.

Segundo Mendes (2014, p. 97) “capacidade de identificar, usar, entender e gerenciar as emoções de forma positiva para aliviar o stress, comunicar de forma eficaz, gerar empatia com os outros, superar os desafios e resolver os conflitos”.

Diante de todos os grupos comportamentais nos aspectos gerenciais e humanos, alguns foram mais relevantes perante os resultados da pesquisa. Sendo eles apresentados no **Quadro 34**.

**Quadro 34 – Grupos comportamentais mais relevantes na pesquisa.**

Gerencial	Humano
<ul style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidade e inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persistência e determinação</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Empreendedorismo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Foco no cliente</li><li>• Cooperação, participação e integração.</li><li>• Liderança empreendedora.</li><li>• Liderança ética e comprometida</li><li>• Liderança motivadora</li><li>• Liderança treinadora <i>coach</i></li><li>• Pró-atividade</li><li>• Criatividade</li><li>• Disciplina</li></ul>
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No percurso de concluir este trabalho, faz-se necessário reconhecer algumas limitações que existiram no andamento desta pesquisa, a primeira foi o quantitativo de membros na empresa júnior de uma IES do Estado da Paraíba, por estar passando em um processo de renovação no quadro. Quando iniciou a pesquisa a EJ já estava com o edital do processo seletivo aberto, eram apenas seis membros ativos dentro da EJ.

A segunda limitação corresponde ao tempo, pois por estarem trabalhando no processo, nem sempre estavam no ambiente de trabalho, por isso foi necessário realizar a entrevista por meio de um link do *google docs* via *whatsapp*.

A terceira, e última limitação mas tão importante quando as já citadas, é a escolha do método Burke-Litwin (1992) e os critérios definidos de Mendes (2014), pois existem outros modelos e ferramentas que mapeiam as competências gerenciais e humanas no mercado, e podem inclusive, servir de comparações dos constructos científicos ora desenvolvidos. Contudo, o método e critérios escolhidos, alcançam resposta positiva e apresenta uma performance de graduando da empresa júnior analisada.

O estudo conseguiu uma identificação de uma performance de competência dos empresários juniores de uma empresa júnior, com ajuda de ferramentas gerenciais e científicas de Burke-Litwin (1992) e Mendes(2014), autores que ofereceram importantes colaborações, no sentido de abranger o conhecimento das necessidades de competência organizacional.

Segundo Mendes (2014), a empresa que alinha bem seu trabalho com a competência organizacional ela traz indicadores como missão, visão e valores junto com o RH e gestores, neste caso estudado, os graduandos da EJ, reforçando que a contratação deve estar ligada ao perfil correto que deseja contratar, implantando um processo que sistematize o desenvolvimento pessoal, capital intelectual e consequentemente garanta a competência profissional. Já os aspectos trabalhados do modelo de Burke-Litwin (1992) que foram: a cultura, estratégia e liderança, proporcionam dentro do ambiente transformacional, a possibilidade estratégica de alinhar os pensamentos, emoções, comportamentos, atitudes, decisões no ambiente de trabalho, que sejam compatíveis com a necessidade de atendimento do objetivo dentro da organização, o que garante desta maneira que haja uma competência.

As informações apresentadas neste estudo nos possibilitou analisar e enfatizar que existe sim um conhecimento sobre as competências demonstradas por parte dos membros da empresa júnior. Eles entendem a necessidade de poder aplicar o conhecimento da academia

no ambiente de trabalho, de ter atitude e usar suas habilidades para sobressair nas atividades do dia a dia.

Portanto, concluímos que o estudo foi de enorme importância para todos os envolvidos. A pesquisa possibilitou o entendimento da competência dos empresários juniores em uma EJ, compreendendo os processos analisados para o conhecimento da competência organizacional dentro dos setores dos entrevistados, conseguindo desta forma, identificar a concordância deles, diante os grupos comportamentais em cada situação dentro da empresa júnior.

Finaliza-se este trabalho de maneira positiva, todos os objetivos foram obtidos, pergunta de pesquisa respondida e neste sentido, apresentou-se uma performance de competência dos empresários juniores, alcançados pelas respostas que satisfatoriamente contribuíram para este constructo científico.

## REFERÊNCIAS

BARROS, A. J. P. & Lehfeld, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 5.ed. Petrópolis, Vozes, 1997.

BIRMAN, J. **Mal-estar na atualidade: a psicanálise e as novas formas de subjetivação**. 3.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

BISQUERRA, R. **Educación emocional y bienestar**. Barcelona: Ciss Praxis, 2000.

BITENCOURT, Cláudia e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**, 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, n. 2, p.179-194, abr/jun. 2005.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL JÚNIOR. **Movimento Empresa Juniores**. Acesso em mar/2018 <[www.brasiljunior.org.br](http://www.brasiljunior.org.br)>

BRUNO-FARIA, M. F. **Criatividade, inovação e mudança organizacional**. In: Lima, S. M. V. (Org.), **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, cap. 3.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por Competência: Uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano**. Editora Mundo, 2005

DINIZ, Arthur. **O líder do futuro: a transformação em líder Coach**. 2. Ed. São Paulo: PAE Editora, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas com base em competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

\_\_\_\_\_ et al. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3º Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p.61-95

\_\_\_\_\_. **Construção de Talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 2, n. Especial, p.183-196, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOODE, W. J. & Hatt, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 7.ed. São Paulo, Nacional, 1979

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; DUTRA, Joel Souza; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. Revista de administração contemporânea. vol.4 n.1 Curitiba: Jan./Apr. 2000.

KAMIA, M. & PORTO, J. B. **Desenvolvimento e validação da Escala de Comportamento Proativo nas Organizações - ECPO**. Revista de Avaliação Psicológica, 8(3), 359-367, 2009.

KRAUSZ, Rosa R. **A conquista da liderança**. São Paulo: Editora Nobel, 2007

KIENEN, Nádia; Wolff, Sabrina. **Administrar comportamento humano em contextos organizacionais**. rPOT. Vol. 2. Santa Catarina: dezembro 2002, p. 11-37. Acesso em nov/2017 <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572002000200002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572002000200002)>

KUMAR, Manoj. **Modelo de Burk-Litwin**: acesso em jan./2018 <<https://www.slideshare.net/manojvssd/burke-litwin-model-12236029>>

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do Trabalho Científico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEBOTERF, G. L. (2003). **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. (1996). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Diário oficial da União.

LEITÃO, Sueli dos S. **A importância do desenvolvimento de competências para a mudança organizacional**. Porto Alegre: 2010 Acesso em jan./2018 <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/25/24>>

LODISH, L.; MORGAN, H. L., & KALLIANPUR, A. **Empreendedorismo e marketing: lições do curso de MBA da Wharton School**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ALVES, Thaís Lopes de Sousa. **TCC – Clima Organizacional: Catalizador Estratégico da Gestão de Pessoas**. João Pessoa: Campus IFPB, 2012.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. de. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganhaganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 2009. 159 p.

MENDES, Ricardo. **Gestão por Competência**. E-Book, 1º Edição, 2014.

MILLS, J., PLATTS, K., BOURNE, M., & RICHARDS, H. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press (2002)

OLIVEIRA, S. L **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Departamento Estatístico da Comunidade Europeia. (2004). Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Trad. FINEP- Financiadora de Estudos e Projetos.

PALMINI, A. **O cérebro e a tomada de decisões**. In P. Knapp (Ed.), *Terapia cognitivo-comportamental na prática psiquiátrica* (pp. 71-88). Porto Alegre, RS: Artes Médicas, 2004.

TAMAYO, Álvaro. **Valores Organizacionais e comportamento afetivo**. Revista de administração Mackenzie. Ano 6, n. 3, p. 192-213. Set/2005.

\_\_\_\_\_. **Valores e clima organizacional**. In: PAZ, M. G. T. da; TAMAYO, A. (Orgs.). Escola, saúde e trabalho. Brasília: Editora UnB, 1999.

TAYLOR, J. R. **Engaging organization through worldview**. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221

TARABISHY, A., SOLOMON, G., FERNALD, L. W. Jr., SASHKIN, M. (2005). **The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets**. The Journal of Private Equity, 8(4), 20-29.

TEIXEIRA FILHO, Antônio R. C. & ALMEIDA, Denis R. **Gestão por competências: mapeamento de competências na universidade federal da Bahia**. 2014, Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/131380>> Acesso em jan./2018

TREVIÑO, L. K.; HARTMAN, L. P.; BROWN, M. **Moral Person and Moral Manager**. California Management Review. CA, v. 42, n. 4, p. 128–142, Summer 2000.

VALLÉS, A. & VALLÉS, C. **Inteligencia emocional. Aplicaciones educativas**. Madrid: Editorial EOS, 2000.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 8. Ed. – Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

SOUZA, C. L. C. **Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira: um estudo de caso**. 2006. 128f. Dissertação em Administração. Rio de Janeiro. Março, 2006. Disponível em: <[http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/8339/8339\\_1.PDF](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/8339/8339_1.PDF)>. Acesso em: fev./2018.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e Carreira por habilidades e por competência: preparando a organização para era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## ANEXOS

Link do questionário online feito no *google docs* e enviando pelo *whatsapp*:  
<https://goo.gl/forms/GQkFyga07Mbvaj4s2>