

APLICAÇÃO DA RODA DE COMPETÊNCIAS PARA AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA NAS EMPRESAS JUNIORES

GIOVANNA LIVIA R. DA SILVA¹
LARISSA RODRIGUES TORRES²
MARINA MARTINS GUIMARÃES³
MATHEUS PRADO C. BRITO⁴
TÁBATA FERNANDES PEREIRA⁵

RESUMO

Este artigo consiste em estudar o processo e as competências designadas à liderança em Empresas Juniores (EJ) e como elas se apresentam em diferentes cargos e/ou posições. Para se cumprir este objetivo foi desenvolvido um estudo através da aplicação da Roda de Competências, e posteriormente foram coletados os dados que serão analisados e apresentados. Foi necessário conceituar a liderança e algumas de suas competências, além de entender o método da roda de competências como recurso de avaliação e mensuração de características, para assim, possibilitar o entendimento de como as características influenciam nas funções e nos diferentes cargos, sejam eles de liderança ou não. Como principal resultado do estudo, pode-se concluir que Empatia e Flexibilidade são as competência melhores desenvolvidas pelos líderes e Memorização, Autoconfiança e Comunicação eficaz são as competências que precisam de um esforço maior para seu aprimoramento.

Palavras-chave: Liderança, Empresas Juniores, Roda de Competências.

¹ Graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Itajubá - Campus Itabira.

² Graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Itajubá - Campus Itabira.

³ Graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Itajubá - Campus Itabira.

⁴ Graduando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Itajubá - Campus Itabira.

⁵ Possui Doutorado em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Itajubá. Atualmente, é professora Adjunta da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) no Campus de Itabira-MG.

APPLICATION OF THE SKILLS WHEEL TO ASSESS LEADERSHIP IN JUNIOR COMPANIES

ABSTRACT

This article consists of studying the process and the competences assigned to leadership in Junior Companies and how they present themselves in different positions. In order to fulfill this objective, a study was developed through the application of the Skills Wheel, and the data were collected that will be analyzed and presented. It was necessary to conceptualize the leadership and some of its competencies, in addition to understanding the method of the competence wheel as a resource for the evaluation and measurement of characteristics, so as to enable the understanding of how the characteristics influence the functions and the different positions, be they of leadership or not. As the main result of the study, it can be concluded that Empathy and Flexibility are the best competencies developed by leaders and Memorization, Self-confidence and effective Communication are the competencies that need a greater effort for their improvement.

Keywords: Leadership, Junior Companies, Skills Wheel.

1. INTRODUÇÃO

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) corresponde a uma tendência em universidades do mundo todo, que busca criar jovens empreendedores, por meio da vivência empresarial ainda no ambiente da universidade. No Brasil, está presente desde 1988 e conta atualmente com mais de 600 empresas juniores, entidades civis sem fins lucrativos que são formadas e geridas por alunos do ensino superior, e divididas em 27 federações, correspondentes aos estados brasileiros e Distrito Federal (MEJ, 2020).

A participação das empresas juniores no mercado é crescente e, no ano de 2017, elas faturaram mais de 20 milhões de reais – de acordo com levantamento realizado pela Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Além disso, segundo o último Censo & Identidade publicado pela Brasil Júnior, houve um crescimento de 106% em números de projetos quando comparados os dados de 2016 e 2017 (MEJ, 2020). Tal crescimento e faturamento são reflexos da aptidão das empresas juniores para trabalhar e oferecer serviços tão bons, quanto de empresas de fora do ambiente universitário.

No entanto, para que esse movimento continue a crescer e os números a aumentar, é imprescindível a presença de líderes com competências que os tornem capazes de guiar e estimular seus companheiros na busca pelo desenvolvimento contínuo. Uma boa gestão de competências é capaz de gerar produtividade e maior desenvoltura diante de mudanças mercadológicas, por isso, é necessário conhecê-las e compreendê-las de forma que auxilie a escolha da pessoa ideal para um cargo.

Dentro deste contexto, tem-se ferramentas que possuem o objetivo de fazer o aprimoramento de competências em inúmeras abordagens. A roda de competências é uma ferramenta dessas, ela avalia o nível de competências e capacidades dos profissionais e aponta as competências que já são desenvolvidas e aquelas que precisam de aprimoramento.

Considerando a importância do tema contextualizado, este trabalho busca fazer uma avaliação das principais competências daqueles que estão no comando das Empresas Juniores (EJs) presentes no país.

Este artigo encontra-se estruturado em 6 seções. A primeira seção apresentou o contexto de abordagem do trabalho. Na seção 2, será mostrado um breve referencial teórico sobre liderança e a ferramenta que será utilizada neste trabalho. Na terceira seção do trabalho, exibe-se os procedimentos metodológicos. A quarta seção exibe a aplicação da metodologia. Na quinta seção são apresentados e discutidos os resultados. Por fim, a sexta seção traz as principais conclusões para o trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. LIDERANÇA

A literatura em liderança tem gerado muitas definições, cada uma delas dando ênfase a alguma característica do conceito. Em geral, dois aspectos parecem ser comuns entre as definições para este termo na atualidade. Primeiro, a liderança compreende em um fenômeno grupal, isto é, existe a relação entre duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica claro tratar-se de um processo de influência exercido de forma proposital por parte dos líderes sobre seus seguidores (PUFFER e MCCARTHY, 1996).

Hollander (1978) expõe que existe uma influência em duplo sentido, seguindo diretamente para o atendimento dos objetivos mútuos, como os da organização. Dessa forma, pode-se dizer que a liderança não é somente o cargo do líder, além disso ela requer esforços de cooperação por parte de todos os envolvidos.

A posição do líder em um grupo é a responsabilidade para encontrar a melhor maneira de coordenar, motivando os outros com base em uma relação de confiança. Assim como aponta Khoury (2010), a liderança é construída por pilares e um deles é a confiança estabelecida, pois é imprescindível que o grupo confie em quem os lidera, a falta de confiança torna a tarefa impossível.

Para Ireland e Hitt (1999), sem uma liderança estratégica eficiente, a probabilidade de uma empresa apresentar boa performance ao mesmo tempo em que enfrenta os desafios da economia mundial diminui drasticamente. Nesse sentido, Glenn Rowe (2002) trazem que a liderança estratégica é a capacidade de influenciar

outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo. A liderança visionária tem o futuro em vista e implica correr riscos. A percepção de líderes visionários sobre si próprios não é vinculada à organização e, sob sua liderança, o controle organizacional é mantido por meio da socialização e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum. A liderança gerencial envolve, além da estabilidade e ordem, a manutenção do *status quo*. Os líderes gerenciais sentem-se melhor quando lidam com atividades rotineiras e tem o curto prazo em vista. O Quadro 1 apresenta um resumo sobre as características dos líderes estratégicos, visionários e gerenciais.

Quadro 1 – Liderança estratégica, visionária e gerencial

Líderes estratégicos	Líderes visionários	Líderes gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> • Combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária • Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores • Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo) • Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo • Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à <i>performance</i> de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios • Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico • Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização • Usam padrões de pensamento linear e não linear • Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • São proativos, moldam idéias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário • Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco • Preocupam-se com idéias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva • Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas; a percepção que têm de si próprios não é vinculada ao trabalho • Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização • Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas • São mais ligados à complexidade, à ambigüidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais e integradoras • Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional • São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores • Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo • Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo • Valem-se de pensamento não linear • Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado • Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de idéias e pessoas que interagem para definir estratégias • Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão • Acreditam ser conservadores e reguladores do <i>status quo</i>; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização • Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham • Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia • Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade • São especialistas na sua área funcional • Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores • Apóiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a <i>performance</i> financeira • Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação • Valem-se de pensamento linear • Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno

Fonte: Glenn Rowe (2002).

2.2 LIDERANÇA ENTRE JOVENS

A liderança precisa assumir riscos e ter abertura às novas ideias, essa flexibilidade que compõe o processo de liderança é predominante nova nessa geração de jovens que se adaptam com facilidade as novas tecnologias, que advém da inovação e das mudanças constantes (MARQUES, 2020).

De acordo com o coach Alexandre Rangel, sócio da Alliance Coaching, os jovens que exercem logo cedo um papel de liderança possuem características típicas, ou seja, todos eles conseguem enfrentar desafios apesar da pouca idade e se sobressair em relação aos demais. Na concepção de Rangel, esses líderes possuem um perfil facilitador e de alta adaptabilidade, exemplificado na rapidez que eles têm de se familiarizar com as novidades. Possuem também altos níveis de inteligência emocional e autoconhecimento, competências preciosas em todas as idades e níveis hierárquicos (ALLIANCE COACHING, 2020).

A liderança na juventude tem o poder de promover nas pessoas qualidades como a confiança, autoestima e independência. Tais características ficam evidenciadas a curto e longo prazo. A curto período podemos ver suas influências no melhor desempenho nas tarefas escolares, persistência nos esportes, motivação na aprendizagem, entre outros. Já olhando para uma perspectiva futura podemos ver sua interferência positiva no espírito de equipe, vantagem competitiva no mercado de trabalho, responsabilidades, resolução de problemas, bom exercício de cargos mais importantes, etc. (MARQUES, 2020).

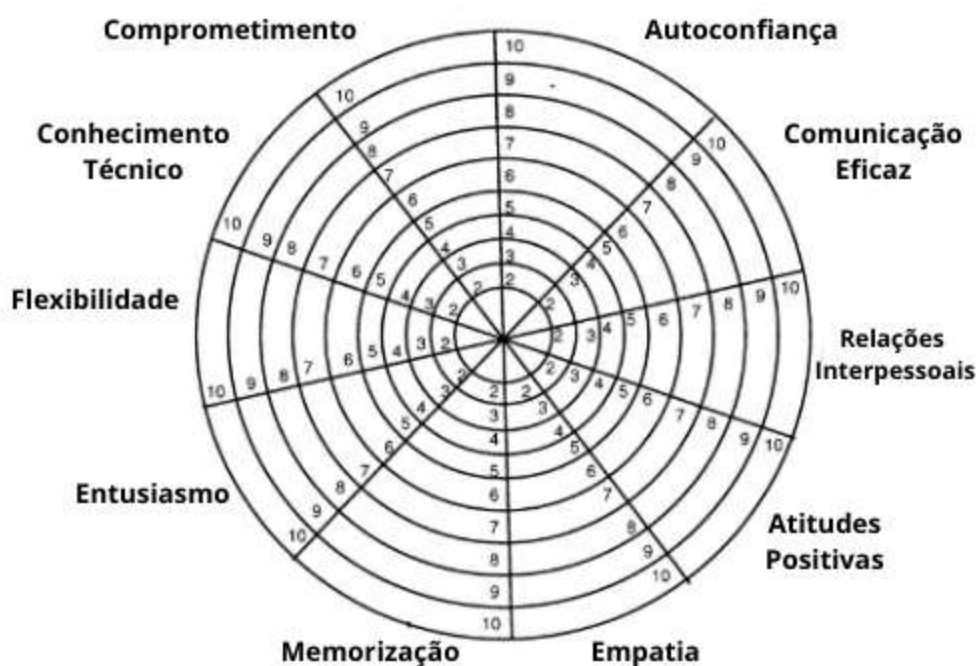
2.3. A RODA DE COMPETÊNCIAS COMO MEIO AVALIATIVO

A roda de competências é um poderoso instrumento de avaliação pessoal e bastante utilizada em *coaching* (prática onde um profissional exerce sua autogestão e liderança inspirando os outros a atingirem suas metas, sem autoritarismo ou imposição), para desenvolvimento pessoal e consiste em uma imagem montada a partir de uma série de perguntas e respostas objetivas (IBC COACHING, 2020). A

partir desses dados é gerado um gráfico, exemplificado na Figura 1, que mostra em quais habilidades a pessoa se destaca e em quais ela precisa melhorar.

Segundo a Sociedade Brasileira de *Coaching* (2020), outra funcionalidade da roda de competências é a facilidade com que se pode analisar o desenvolvimento das pessoas avaliadas pela ferramenta ao longo do tempo. Ela serve também para dar um retorno a eles se houve melhora ou piora nas características analisadas. Dessa forma, é possível utilizá-la como meio motivacional constante, já que os envolvidos sempre estarão trabalhando para a melhoria contínua dos seus indicadores, trazendo desenvolvimento individual e para a organização.

Figura 1: Roda de Competência



Fonte: Adaptado de IBC *Coaching* (2020)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

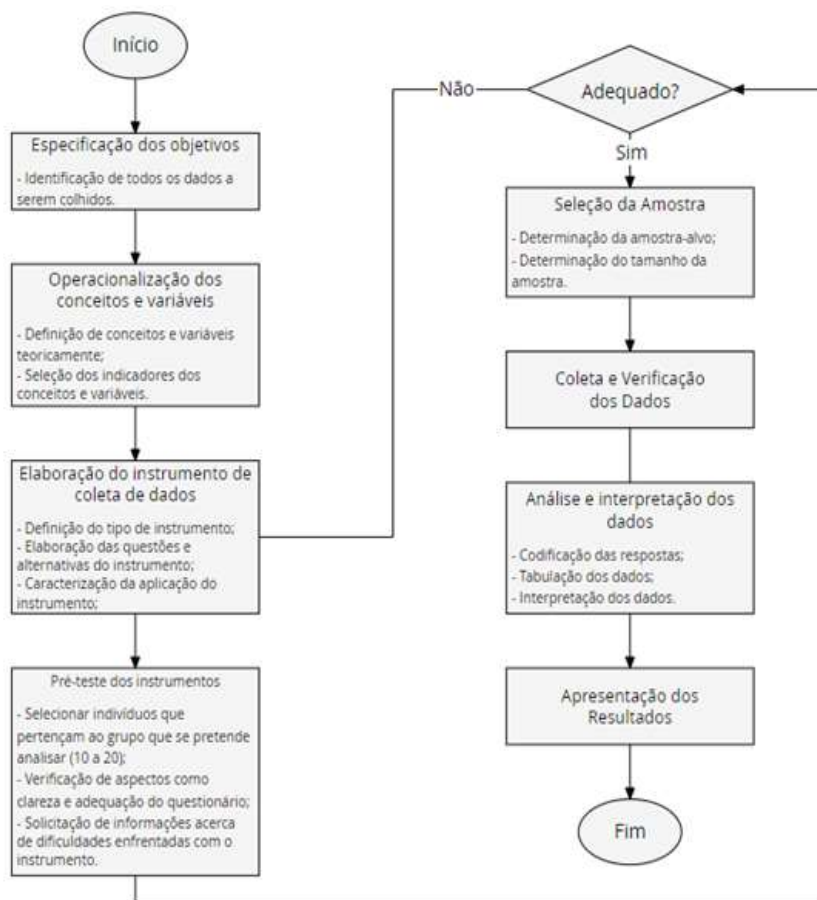
O presente artigo caracteriza-se, quanto à natureza, em pesquisa de natureza aplicada que – segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 51) – “objetiva gerar

conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.”. Quanto aos objetivos, a pesquisa é de caráter descritivo, já que objetiva a definição de relações entre variáveis a partir da descrição de características de uma população ou de fenômenos (GIL, 2002). A pesquisa terá uma abordagem quantitativa e fará uso do levantamento tipo *survey*, método que reúne informações obtidas diretamente das pessoas envolvidas (MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2014) e será detalhado na próxima seção.

A *Survey* descritiva serve como base para compreensão da relevância de determinado fenômeno e para descrição do mesmo em determinada população e, apesar de não objetivar a formulação de teorias, os resultados fornecidos por ela podem servir de base ou fornecer orientações úteis para formulação ou aprimoramento de teorias (MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2014). Prodanov e Freitas (2013) salientam que a *survey* funciona basicamente com uma coleta direta de dados, através de questionário aplicado a um grupo significativo para então, coletados esses dados, proceder com uma análise quantitativa que deve fornecer conclusões referentes aos questionamentos da pesquisa.

Seguindo a sugestão de Gil (2002) para delimitação das etapas, os passos mostrados no fluxograma da Figura 2 foram determinados e seguidos:

Figura 2: Fluxograma de etapas de *survey*



Fonte: Gil (2002)

4. APLICAÇÃO DO MÉTODO

Seguindo o fluxograma apresentado na Figura 2, cada uma das etapas será detalhada a seguir.

4.1. ESPECIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa consiste na avaliação das competências de líderes de empresas juniores e a comparação com o crescimento da empresa a qual cada líder participa. Para isso, definiram-se os dados a serem coletados.

As variáveis foram subdivididas em dois grupos, o de (1) identificação e o de (2) competências. O grupo de identificação é consequência da necessidade de segregação de cada conjunto de dados para futura comparação com o crescimento da Empresa Júnior e período correspondentes. Assim, as variáveis deste grupo foram: a empresa júnior, o cargo e o período que o elemento da amostra atuou. Por outro lado, o grupo de variáveis das competências foram divididos em autoconfiança, comunicação, relações interpessoais, atitudes positivas, empatia, memorização, entusiasmo, comprometimento, conhecimento técnico e flexibilidade, conforme sugerido pelo IBC *Coaching* (2020).

4.2. OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS VARIÁVEIS

As três primeiras variáveis definidas – empresa júnior, cargo e período de atuação – foram coletadas de forma subjetiva já que eram de grande variabilidade. A variável “empresa júnior” consiste simplesmente em qual empresa o respondente trabalhou, já a variável “cargo” corresponde ao cargo de liderança desempenhado, e “período de atuação” corresponde à data de entrada e data de saída do cargo de liderança na empresa júnior.

As variáveis de competências foram coletadas de forma objetiva, com indicadores que variavam de 0 a 10, em que o valor 0 deveria ser atribuído quando a competência em questão não fosse uma competência desenvolvida e 10 quando fosse considerada completamente desenvolvida em si. Os conceitos teóricos de cada uma das variáveis são:

- a) Autoconfiança – segurança em si próprio, confiança pessoal;
- b) Comunicação – capacidade de transmitir e receber informações de forma eficiente;
- c) Relações interpessoais – competência em ter um bom relacionamento e de qualidade com pessoas que convivem no mesmo meio;
- d) Atitudes positivas – tendência a resolver questões e a agir de maneira positiva, sem agregar pontos negativos à situação;

- e) Empatia – capacidade psicológica de colocar-se no lugar ou situação de outro indivíduo;
- f) Memorização – capacidade de captar e guardar informações;
- g) Entusiasmo – estado de exaltação, dedicação fervorosa;
- h) Comprometimento – capacidade de comprometer-se com as atividades e honrar as responsabilidades assumidas;
- i) Conhecimento técnico – conhecimento obtido por meio de estudos, observação e realização de testes;
- j) Flexibilidade – ser maleável, capacidade de compreender e mudar de opinião quando necessário.

4.3. ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Inicialmente, o instrumento de coleta de dados escolhido foi o formulário, já que este dentre os outros instrumentos disponíveis – entrevista e questionário – é o método mais direto, rápido e barato, de fácil difusão. O formulário foi divulgado em grupos nacionais de representantes de empresas juniores, respondido *online*, contendo um total de 13 respostas, sendo as três primeiras “Empresa Júnior ou Federação”, “Cargo” e “Período de Atuação” – para as quais foi atribuído um campo para respostas curtas – e as dez últimas cada uma das competências definidas, para as quais foi deixado um campo de 0 a 10 como exemplificado na Figura 3.

Figura 3 – Exemplo de perguntas relacionadas às variáveis de competência

1. Autoconfiança *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Não desenvolvido Completamente desenvolvido

Fonte: Autores (2020).

4.4. PRÉ-TESTE DOS INSTRUMENTOS

Um pré-teste foi realizado com dez pessoas divididas da seguinte forma:

- a) Outros pesquisadores – cinco pessoas responsáveis por analisar a clareza das perguntas e se o objetivo da pesquisa seria atendido com as mesmas;
- b) Respondentes-alvo e especialistas – cinco pessoas que são o foco do formulário, responsáveis por verificar a presença de questões óbvias ou desnecessárias, além de analisar fatores que poderiam afetar ou tendenciar respostas.

Pelo pré-teste, não foram encontradas inconsistências por parte de nenhum membro de qualquer um dos grupos e, por isso a aplicação real do formulário foi efetuada.

4.5. SELEÇÃO DA AMOSTRA

A população da pesquisa, consiste em qualquer pessoa que ocupa ou ocupou cargos de liderança em empresas juniores. A amostra foi selecionada de maneira aleatória e teve um tamanho de 35 respondentes. Esses respondentes representam os membros de empresas juniores que já assumiram uma posição de liderança dentro da Empresa Júnior ou estão em uma posição de liderança, ou seja, tem experiência com relação as variáveis de interesse deste estudo.

4.6. COLETA E VERIFICAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio da ferramenta de formulários do Google e, após finalizado o período de coleta, os dados foram transpostos para uma tabela de Excel para condensação e verificação para posterior análise.

Os procedimentos restantes – análise, interpretação e apresentação dos dados – estão apresentados na seção seguinte.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

De posse de todos os dados coletados, pode-se partir para a análise e interpretação dos mesmos. Na Tabela 1, foram agrupadas as médias das respostas obtidas dos respondentes. Pode-se observar que no eixo y tem-se as posições que foram ocupadas pelos respondentes e no eixo x tem-se as competências estabelecidas no questionário para a investigação.

Tabela 1 - Média das notas dadas as competências por cargo

Média por Cargo										
	Autoconfiança	Comunicação Eficaz	Relacionamento Interpessoal	Atitudes positivas	Empatia	Memorização	Entusiasmo	Comprometimento	Conhecimento Técnico	Flexibilidade
Pós-Júnior*	7	6	7	7	8	6	7	7	9	9
Presidente	8	8	8	9	8	8	9	9	9	8
Diretor	8	8,5	9	8	9	7	9	9,5	8	9
Gerente	7,5	7	8	9	10	6,5	8	9	7,5	8,5
Assessor	7,5	7	8,5	9	9	6	8,5	8	6,5	8
Consultor	8,5	8	9	8	9	7	8	9	8,5	9,5
Trainee	6	9	10	8	9	7	10	8	7	9
Média total	7,5	7,6	8,5	8,3	8,7	6,8	8,5	8,5	7,9	8,7

*Empresários juniores que já se desligaram da empresa juniores na qual trabalhavam.

Fonte: Autores (2020).

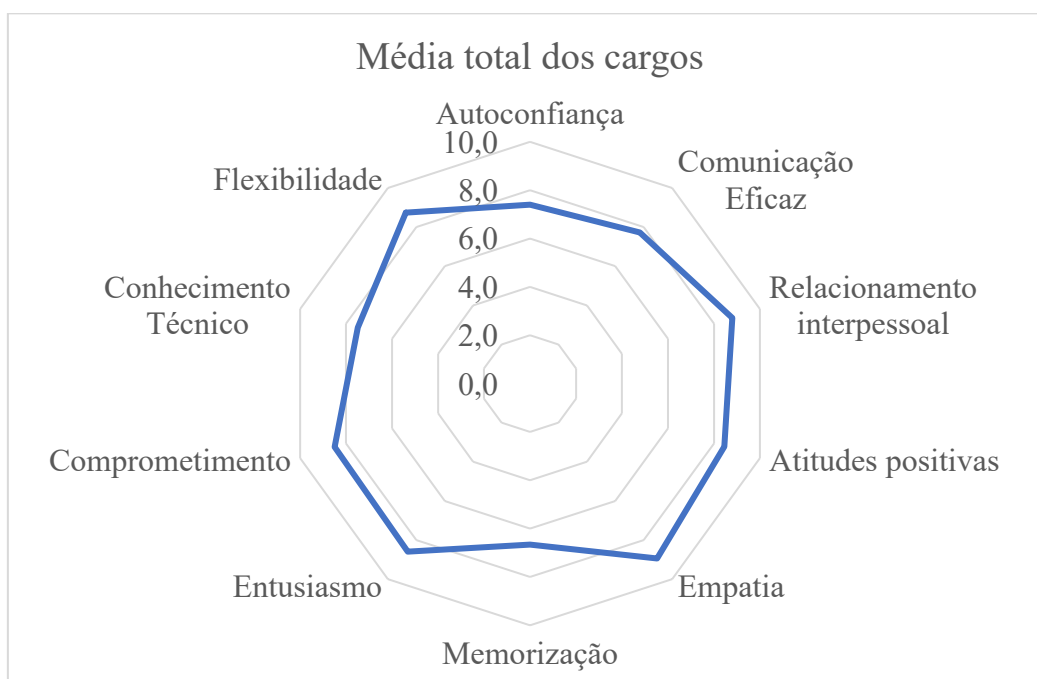
Com base nos resultados obtidos, demonstrados na Tabela 1, pode-se observar que na média geral de respostas as competências de Empatia e Flexibilidade são as que possuem maior média, sem considerar a posição ou cargo de atuação,

com 8,7. Já as competências de menor média geral dos cargos foram a Memorização com 6,8, Autoconfiança com 7,5 e Comunicação eficaz com 7,6.

De modo geral, ao se analisar a média global dos resultados, percebe-se que no geral as respostas fornecidas pelos respondentes são altas para a análise de competências em si, ou seja, de modo geral esses líderes conseguem ter um bom posicionamento dentro das funções que desempenham. Dessa forma, para complementar os resultados da Tabela 1, elaborou-se o Gráfico Radar (Figura 4) que representa o resultado concreto do trabalho, cumprindo assim o objetivo estabelecido.

Cabe ressaltar, que nesse caso o objetivo da Roda de Competência pretende oferecer uma ferramenta de tomada de decisão para o aprimoramento contínuo das competências analisadas. Nesse sentido, quanto mais completa estiver a Roda de Competências, mais próximo do ideal aquele colaborador está. Ainda é possível observar os pontos menos melhores, para que se possa trabalhar no aprimoramento dessas competências.

Figura 4 – Média total dos cargos



Fonte: Autores (2020)

Além dessas análises, foi possível comparar o peso de cada competência dependendo do cargo de liderança. A Autoconfiança não necessariamente tende a crescer conforme o cargo ocupado, ela é uma característica relacionada à forma de atuação. Como foi apresentado, os Consultores possuem a maior média nesta competência com 8,5, isso se dá porque eles estão diretamente ligados a realização de projetos e consultorias e, por isso, têm mais confiança. Esse mesmo motivo justifica a maior média em Flexibilidade com 9,5.

A Empatia, que se define pela capacidade de se colocar no lugar do outro, foi a característica que alcançou as notas mais altas, mostrando que o trabalho do grupo e o papel do líder possuem maior destaque. O cargo de teve um destaque nessa análise, com 100% dessa competência desenvolvida nesse cargo.

Os trainees foram o cargo que deram mais nota máxima para alguma competência, sendo 10 para Relacionamento Interpessoal e Entusiasmo. O que realmente confirma a vivência dentro da EJ, pois ao início do trabalho dentro das empresas, os colaboradores tendem realmente a ter um entusiasmo mais ressaltado e buscam um melhor relacionamento interpessoal com os demais membros.

As médias dos Pós-Juniores estiveram, em sua maioria, abaixo das demais, mantendo-se igual em Conhecimento Técnico e superior apenas em Flexibilidade. Um dos motivos para essa média mais baixa seria o fato de não se considerarem efetivos na EJ atualmente, atuaram no passado e agora são outros que estão tendo essa oportunidade.

Atitudes Positivas e Relacionamento Interpessoal possuem médias altas e enfatizam que é imprescindível o trabalho em grupo e a boa convivência dentro da empresa, para que esta alcance os seus objetivos.

O Assessor possui a menor média em Conhecimento Técnico, isso pode se justificar pelo fato de seu papel ser, auxiliar na execução do projeto, então ele pretende adquirir o conhecimento de acordo com sua atuação na EJ.

Por fim, o Comprometimento alcançou médias altas, 8,5, como essas empresas costumam prestar consultorias precisam de empenho e responsabilidade dos seus integrantes, que ofertam o serviço.

De modo geral, a análise realizada neste trabalho mostrou resultados animadores para as Empresas Juniores, pois os líderes que aí atual ou atuaram no passado, considerando as competências que são mais exigidas dentro dos cargos, foram e estão sendo bem desenvolvidas e vivenciadas por estes líderes. Obviamente, que a constante evolução e aprimoramento dessas competências se torna um fator contínuo e importante para a evolução das Empresas Juniores.

6. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo fazer uma avaliação das principais competências daqueles que estão ou estavam no comando das Empresas Juniores (EJs) presentes no país. O foco do trabalho esteve na avaliação dessas competências para os cargos que estes colaboradores atuam ou atuaram.

Inicialmente, foi apresentada uma breve introdução do tema. Em seguida foram exploradas algumas definições importantes sobre liderança e a ferramenta Roda de Competência que foi utilizada no trabalho. Em seguida, foi apresentado o procedimento metodológico de execução do trabalho, bem como as formas de coleta de dados e análises dos mesmos. Assim, pode-se analisar os resultados obtidos e realizar as considerações finais.

Por meio deste trabalho e da análise dos resultados obtidos com a pesquisa, pode-se observar que na média geral de respostas as competências de Empatia e Flexibilidade são as que possuem maior média, sem considerar a posição ou cargo de atuação, com 8,7. Já as competências de menor média geral dos cargos foram a Memorização com 6,8, Autoconfiança com 7,5 e Comunicação eficaz com 7,6.

Além disso, pode-se concluir que a importância dada a cada competência por pessoas que ocupam diferentes cargos, sejam eles de liderança ou não, varia de acordo com as funções que são executadas e com o tempo de permanência daquele membro na empresa.

Outra conclusão foi que a análise realizada neste trabalho mostrou resultados animadores para as Empresas Juniores, pois os líderes que aí atual ou atuaram no

passado, considerando as competências que são mais exigidas dentro dos cargos, foram e estão sendo bem desenvolvidas e vivenciadas por estes líderes.

Por fim, é possível afirmar que ao assumir posições de liderança, os jovens estão encarregando-se de novas responsabilidades, o que requer maturidade e empenho. Tudo isso se resume em adquirir experiência, aprendendo com erros e sempre buscando melhorar, características que são proporcionadas pelo ambiente universitário.

Como trabalhos futuros, sugere-se que a análise de apenas um dos cargos seja melhor explorada e aprofundada, e que um plano de ação possa ser proposto e aplicado, com o objetivo de melhorar as competências que exigem um melhor desempenho do líder no cargo selecionado.

Agradecimentos

Os autores deste artigo gostariam de agradecer o apoio dos Grupos de pesquisa: NEAAD e GEQPROD, pelo auxílio fornecido ao longo deste estudo.

REFERÊNCIAS

ALLIANCE COACHING. **Você nunca deve desistir de suas ideias.** *Allience coaching*. Disponível em: <<http://www.alliancecoaching.com.br/profiles/blogs/voce-nunca-deve-desistir-de-suas-ideias>>. Acesso em: 09 Out. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GLENN ROWE, W. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002.

HOLLANDER, E. P. **Dinâmica de liderança - um guia prático para relações efetivas**. Nova York: Free Press, 1978.

IBC COACHING. **Análise de comportamento - teste de perfil comportamental**. Instituto Brasileiro de *Coaching*, Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/analise-comportamento-teste-perfil-comportamental/>>. Acessado em: 09 de Out. 2020.

IRELAND, R. D., HITT, M. A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Senac, 2010.

MARQUES, C. **Por que jovens chegam mais cedo na liderança?**. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/blogs/radar-do-emprego/por-que-jovens-chegam-mais-cedo-a-lideranca/>> Acesso em: 09 de Out. de 2020.

MARTINS, Roberto Antonio; MELLO, Carlos Henrique Pereira; TURRIONI, João Batista. **Guia para Elaboração de Monografia e TCC em Engenharia de Produção**. São Paulo: Atlas, 2014. 224 p.

MEJ. **Movimento Empresa Júnior**. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/conheca-o-mej>. Acessado em: 09 de Outubro de 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p.

PUFFER, Sheila M.; MCCARTHY, Daniel J. A framework for leadership in a TQM context. **Journal Of Quality Management**, [s.l.], v. 1, n. 1, p.109-130, jan. 1996. Elsevier BV.

SBCOACHING. **Empresa Júnior: o que é, como funciona e as vantagens**. Sbcoaching, Disponível em: < <https://www.sbcoaching.com.br/blog/empresa-junior/> >. Acesso em: 09 de Out. de 2020.