

## DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA COM ENFOQUE NA TEORIA X E Y DE MCGREGOR, UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA JÚNIOR ILHA DO MEL - EJIM

Raíssa Kemy Rocha Reis

Bacharel em Administração, Empresa Junior Ilha do Mel Paranaguá, Paraná, Brasil. E-mail: raissa\_kemy@outlook.com

**RESUMO:** O estudo de caso realizado foi na Empresa Junior Ilha do Mel – Universidade Estadual do Paraná – Campus de Paranaguá. Empresas juniores são de grande auxílio para os cursos de administração, contabilidade entre outros, pois ela é a primeira empresa que se pode atrelar teoria e prática sem que um erro possa levar ao resultado prejudicial para uma organização, a liderança voltada ao cargo de presidência é um laboratório para desenvolver as características de um líder. Foram analisados os estilos de liderança dos presidentes que passaram pela EJIM, onde o resultado se enquadra entre teoria X e Y, e classificando todos foram classificados em apenas um aspecto, foram identificadas quais aprendizagem relacionada a liderança foram levadas da experiência vivida na gestão de presidência para a vida profissional, as mais importantes delineadas foram proatividade e planejamento. A metodologia aplicada foi o estudo de caso, utilizando as questões de como? ou por quê? Por intermédio de um questionário semiestruturado para a classificação do estilo de liderança. O estudo concluiu como notório que a atuação no cargo de liderança em empresas juniores é de extrema importância e um diferencial na vida profissional dos atuantes.

**Palavras chaves:** teoria x e y, aprendizagem vivencial, liderança.

### INTRODUÇÃO

Empresas juniores tem por objetivo auxiliar o acadêmico em administração, contabilidade e entre outros cursos a colocar em pratica os aprendizados adquiridos em sala de aula. Para administração um dos pontos importantes é a lideranças, uma pequena parcela dos acadêmicos de administração são líderes natos e o restante desenvolvem e a habilidade no período acadêmico.

A Empresa Junior Ilha Do Mel atua como organizadora de eventos para o curso de administração da Universidade Estadual do Paraná Campus de Paranaguá, e auxilia os demais cursos do campus na organização, mais especificadamente no setor financeiro dos eventos. Existem 4 pilares importantes que são estudados em sala de aula e aplicados na pratica na EJIM, sendo eles: satisfação do cliente que é abordado na matéria de marketing é colocado em pratica ao final de todos os eventos produzidos, as relações humanas no trabalho é algo abordado pelos membros para melhor desenvolvimento do trabalho em equipe, elemento esse estudado em Recursos Humanos, todos os eventos produzidos demanda de uma “linha de produção” bem elaborada, executada e fiscalizada para o sucesso dos eventos, todo conhecimento para esta área é estudado na matéria de administração da produção e por fim, administração financeira e orçamentaria, que envolve toda parte financeira dos eventos e conservação dos maquinários ativos.

O ato de influenciar pessoas a lutarem por um objetivo em grupo nomeasse liderança, dentro da liderança temos a classificação dos líderes formais e informais, onde lideres formais são caracterizados por ocuparem cargos de lideranças dentro de uma organização, cargos esse de supervisão ou chefia, atribuído por alguma autoridade superior e lideres informais são pessoas que compõem um grupo e se destacam na maneira de influenciar os demais para lutar pelo objetivo em comum, ele não tem nomeação de cargo de

chefia ou supervisão dentro da organização, na maioria das vezes o líder informal influencia mais pessoas que o líder formal.

O estudo aqui desenvolvido tem por objetivo analisar os estilos de liderança dos presidentes que passaram pela Empresa Junior Ilha do Mel desde sua fundação, fazendo um levantamento do perfil e correlacionado com os estilos de liderança classificado por autores da área e identificando qual aprendizagem relacionada a liderança foi levada da Empresa Junior Ilha do Mel para a vida profissional dos ex-presidentes, para um embasamento foi delineados estilos das terias x e y.

## REVISÃO DE LITERATURA

Na visão de PICCHIAI (2008) Empresas Juniores ficam localizadas dentro das universidades, tudo que o acadêmico associado faz dentro da mesma é orientado e coordenado por um professor ou profissional da área para manter uma boa qualidade dos serviços prestados, o objetivo é aprendizagem vivencial dos conteúdos teóricos.

Segundo MORETTO et al (2012) empresas juniores é voltada para aprendizagem profissional e também pessoal, o acadêmico utiliza o conteúdo aprendido em sala de aula e coloca em pratica para melhor entendimento, ele consegue desenvolver habilidades, atitudes e comportamento necessários na profissão que escolheu para atuar.

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores define Empresas Juniores em dois artigos da seguinte forma:

Artigo 2º - As empresas juniores são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo.

Artigo 3º - A finalidade da empresa júnior deve estar definida em estatuto como:

I – Desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem o quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação do(s) curso(s) de graduação ao(s) qual(is) a empresa júnior for vinculada;

II – Realizar projetos e/ou serviços preferencialmente para micro e pequenas empresas, e terceiro setor, nacionais, em funcionamento ou em fase de abertura, ou pessoas físicas, visando ao desenvolvimento da sociedade;

III – Fomentar o empreendedorismo de seus associados.

LEI Nº 13.267, DE 6 DE ABRIL DE 2016. Define Empresa juniores da seguinte forma:

Art. 2º considera-se empresas juniores a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em curso de graduação de instituição de ensino superior, com propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

§ 1º A empresa júnior será inscrita como associação civil no Registro Civil das Pessoas Jurídicas e no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica.

§ 2º A empresa júnior vincular-se – à a instituição de ensino superior e desenvolverá atividades relacionadas ao campo de abrangência de pelo menos um curso de graduação indicado no estatuto da empresa júnior, nos termos do estatuto ou do regimento interno da instituição de ensino superior, vedada qualquer forma de ligação partidária.

Art. 3º Poderão integrar a empresa júnior estudantes regularmente matriculados na instituição de ensino superior e no curso de graduação a que a entidade seja vinculada desde que manifestarem interesses, observando os procedimentos estabelecidos no estatuto

Como descrito por RIBEIRO (2014) Empresas juniores são consideradas um mecanismo de fomento ao empreendedorismo dentro das universidades, onde o teórico aprendido em sala de aula é colocado em pratica. Empresa júnior é o espaço de transformação do acadêmico, onde ele exercita sua capacidade empreendedora no intuito de transformar o país em algo melhor.

MOSCOVICI (1996), afirma que pessoas que tem por atribuição a responsabilidade de coordenar uma equipe a executarem certas atividades dentro de uma organização, sendo o principal responsável pelos resultados do trabalho da equipe são denominados lideres

CHIAVENATO (2005) Conclui que para todas as atividades que são desenvolvidas dentro da organização é fundamental um líder para o sucesso da atividade, o líder de uma equipe tem por necessidade conhecer o a natureza humana e saber conduzir a equipe para o alcance dos objetivos em comum.

## RAEI

Para McGregor (1999) conclui que na teoria X é composta por pessoas autoritárias, indolentes e preguiçosas, que procrastinam suas atividades obrigatórias dentro da organização e na teoria Y é composta por pessoas competentes, colaborativas e proativas, que chamam a responsabilidade pra si e tomam a decisão necessária.

Segundo De Souza et al. (2015, p. 01), confirma que McGregor estabelece dois tipos de teorias, do lado da teoria X, o líder é estático, mecânico, negativo e pragmático e do lado da teoria Y, o líder é ajuizado, ambicioso, responsável que trata motiva a equipe e é exemplo.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico a ser seguido nesta pesquisa será o estudo de caso. Para YIN (2015) as questões adotadas no estudo de caso são: como? ou por quê? Onde os pesquisadores não tem nenhum controle ou apenas pouco controle sobre os eventos comportamentais, o estudo de caso é focado em fatos contemporâneos.

O objetivo do estudo de caso é reunir informações, analisar e buscar compreensão baseadas nas novas informações adquiridas e segundo FILHO (1984) o estudo de caso tem um importante papel e um valor didático para as pesquisas nas áreas de administração. Permite um entendimento mais amplo nos processos ao quais são utilizados nas tomadas de decisões.

Os resultados gerados pelo estudo de caso são de suma importância, ANDRADE et al (2017) relata que o estudo de caso tem a capacidade de produzir evidências com base em coletas e análises de dados, o termo “estudo de caso” é utilizado na área de ciência sociais como uma técnica, abordagem ou instrumento de pesquisa.

Há vários tipos de investigação dentro de uma empresa para tomada de decisão, porém apenas o estudo de caso traz resultados relevantes. GOODE E HATT (1973) afirma que o estudo profundo de um objetivo escolhido pelo pesquisador, assim, lhe permitindo uma gama de dados e detalhamentos específicos sobre o assunto caracteriza o estudo de caso. Outros métodos de investigação são quase impossíveis obter os mesmos resultados.

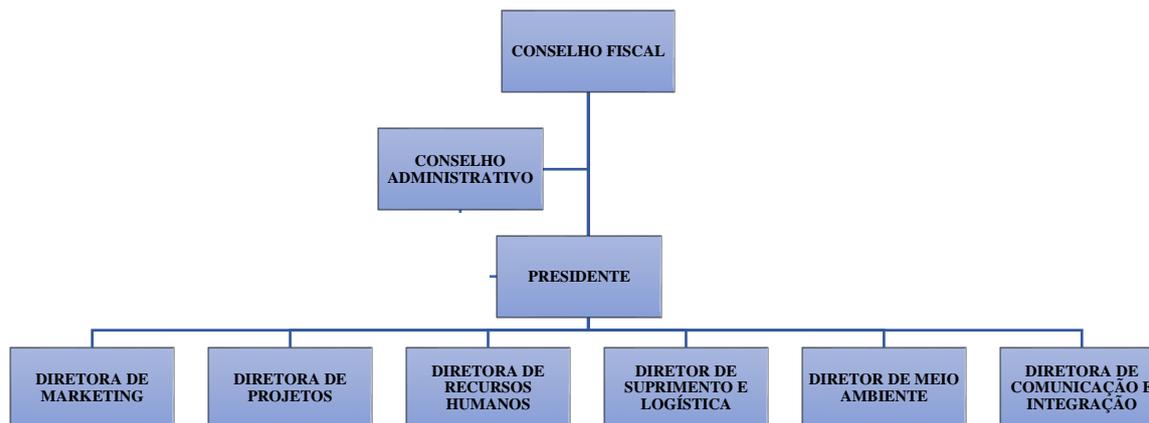
O estudo de caso foi realizado na Empresa Junior Ilha do Mel, uma empresa criada e estruturada por acadêmicos e professores do curso de administração e contabilidade da Universidade Estadual do Paraná – Campus de Paranaguá. Atua como organizadora dos eventos acadêmicos do curso de administração, contabilidade e demais cursos da instituição, sendo eles: o carro chefe EPEAD – Encontro Paranaense dos Estudantes de Administração; SEMAD – Semana Acadêmica de Administração; ENACILLA – Encontro de Administração, Ciência e Interdisciplinaridades de Regiões litorâneas e Latino Americana; EPECON - encontro Paranaense dos Estudantes de Contabilidade e oferece apoio e organiza eventos de outros cursos. A empresa fica localizada na rua Comendador Correa Júnior, 117 - Centro, Paranaguá - PR, 83203-560. Fundada em 23 de junho de 1999, na antiga FAFIPAR onde foi apresentada a minuta do estatuto, onde foi lido os artigos e modificado alguns itens e assim aprovado. Após a decisão da minuta, foi escolhido o nome da empresa, assim, chamando-se Empresa Junior Ilha do Mel. Ficou definido os cargos, como:

- Conselho de Administração, contendo 5 membros;
- Conselho Fiscal, contendo 3 membros, e;
- Diretorias Administrativas, contendo 8 membros.

Abertura registrada em cartório, sendo ele: Cartório de Registro Civil, Títulos e Documentos e Pessoas Jurídicas, Paulo Emmanuel do Nascimento – Paranaguá – Paraná – Brasil.

Após alguns anos de inatividade em 29 de setembro de 2009 houve a posse dos novos membros para dar continuidade as atividades da empresa para a gestão de 2009/2010. Em 21 de Março de 2016 toma posse os novos membros da empresa júnior que atuaram de 2016 a 2018. Em 10 de setembro de 2018 tomam posse os novos membros que tem por tempo de gestão até setembro de 2020.

Figura 01: Organograma hierárquico.



Fonte: autora

Liderança e teoria x e y são estudadas na matéria de Recursos Humanos, a coleta dos dados para desenvolvimento desse estudo ocorreu aos acadêmicos que tomaram o poste de presidentes, cargo de liderança.

Para complementar os dados do estudo de caso na área da presidências foi adotado o uso das técnicas da pesquisa exploratória e descritiva conforme proposto por BATANERO et al (1991) análise exploratória é um estudo baseado em todas as perspectivas dos dados coletados com todas as ferramentas de pesquisa possíveis, o objetivo é coletar o máximo de informações possíveis, gerar novas hipóteses sobre os dados coletados arranjados, nos meses de março a junho de 2019.

Para fazer um levantamento dos perfis dos ex-presidentes, identificar a aprendizagem que foi adquirida na empresa júnior e levada para a vida profissional dos mesmos, foi aplicado online um questionário semiestruturado conforme GIL (1999) propõem, “questionário, é definido como a técnica de investigação que tem por objetivo acessar os dados procurados pelo investigados sobre objetivo investigado e situações vivenciadas, juntamente com um questionário semiestruturado criado pela autora com bases nos objetivos específicos foi aplicado um questionário proposto por MARRAS (2002, p. 297-298) que tem por objetivo classificar o estilo de liderança dos entrevistados.

Por fim os resultados dos dados coletados foram analisados por meio da técnica de triangulação de dados, que segundo DECROP (1998) ter uma visão sobre o assunto estudado com mais fonte de dados, informações advindas de várias formas de pesquisas para solucionar o problema de pesquisa. Foi verificado a observações e percepções dos entrevistados, confrontando com a revisão bibliográfica e a análise da coleta de dados pela pesquisadora.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Aos entrevistados, o gestor atuante de 1999 a 2001 hoje atua na área de Comercio Exterior exercendo um papel de liderança porem não está atuando em uma organização publica nem privada ele é autônomo, o gestor de 2009 a 2011 está apenas se dedicando ao mestrado e o gestor de 2016 a 2018 atua na área de Logística em uma empresa privada, porem não atua em um cargo de liderança. A idade dos entrevistados fica entre 21 a 49 anos, a renda mensal dos mesmos entre de R\$ 1.874,00 até R\$ 18.740,00 e todos os entrevistados são do sexo masculino.

Diante da questão: “você acredita que atividades exercidas na EJIM lhe ajudou/ajuda em sua carreira profissional? justifique?” as respostas evidenciam que a aprendizagem vivencial dentro de empresas juniores tem um grande impacto na atuação dos membros quando atuante no mercado de trabalho, ajudando na questões de: comportamento de liderança, trabalho em equipe, desenvolver a proatividade, comunicação com a equipe de trabalho, planejamento e organização das atividades exercidas, um dos entrevistados ressalta que sua participação na empresa Junior Ilha do Mel foi ponto positivo para ingressa no mestrado que hoje cursa.

Para DORNELAS (2012) chefia e liderança são coisas distintas, o chefe manda fazer e aponta o erro e o líder é a inspiração de uma equipe para ela crescer e desenvolver a confiança necessária para a tomada de decisões dentro de uma organização.

DORNELAS (2012) aponta que líderes inspiradores mostram também que o trabalho e as atitudes corretas trazem os resultados desejados e podem influenciar positivamente também na vida pessoal dos membros da equipe

Três doutores professores do curso de administração da universidade estadual do Paraná campus de Paranaguá, não relacionados com o estudo e com conhecimento sobre liderança, avaliaram as repostas da pergunta inclusa no questionário: “em seu entendimento o que é ser um líder?”, assim dando notas as repostas relacionadas a teoria do autores acima citado. O presidente da gestão de 1999 a 2001 define ser um líder como: valorizar e defender a equipe, assumir as falhas quando acontecer e parabenizar os resultados da equipe”, assim, obtendo uma média de 7,3, com duas anotações dos avaliadores que dizem: “defender não seria a palavra adequada (seria) incentivar, acredito que a pessoa que falha deve assumir as falhas” e “resposta bem superficial, poderia ser destacado ainda o uso do empowerment como ferramenta para motivar a equipe, entre outros”. O ex-presidente da gestão de 2009 a 2011 define: “ser um líder é saber orientar e motivar as pessoas em direção dos objetivos da organização”, assim, obtendo uma média de 8,6, com a seguinte anotação: “a palavra orientar foi bem usada. Mas ainda deve ser ressaltado o fato de assumir as responsabilidades como líder e acolher como formador de capital humano”. O presidente da gestão de 2016 a 2018 define: “ser um líder é identificar e obter o melhor de cada indivíduo, ser uma pessoa de iniciativa e responsabilidade, incentivar os indivíduos ao crescimento e bom desempenho profissional, bem como, pensar no bem maior de toda equipe (motivação)”, obtendo assim uma média de 9,5 e a seguinte anotação de um dos avaliadores: “muito feliz na resposta, apenas complementar com estímulos aos trabalhos em grupo como ação principal e não como meio”. Como podemos analisar o gestor do período de 2016 a 2018 obteve uma média maior pois ainda é recém-formado e a teoria ainda está “fresca” em sua memória, o gestor de 1999 a 2001 tem uma ampla experiência na área de liderança e entende que falhas acontecem e o líder as absorve da melhor maneira possível para poder encontrar uma solução onde todos saiam ganhando.

Ao ser aplicado o questionário semiestruturado, juntamente foi aplicado um questionário desenvolvido por MARRAS (2002, p. 297-298) onde o resultado definia qual seria o estilo de liderança que cada entrevistado se classificaria, podendo ser no estilo X ou Y, onde X é definido como estilo autocrático, onde são pessoas autoritárias no ambiente de trabalho, são resistentes a aceitar novas ideias e sugestões da equipe e Y é definido com estilo democrático, onde líderes que compartilham as metas e estão aberto a ouvir e acatar as ideias e sugestões que venham a contribuir para melhor ser o resultado desejado. Os três entrevistados em sua unanimidade se classificaram como Y, ou seja, são líderes democráticos. Podemos assim relacionar que esse estilo de liderança foi obtida pela aprendizagem vivencial pois iniciaram sua vida acadêmica com uma junção da teoria e pratica ao mesmo tempo e dentro de uma empresa.

Cada setor precisa um do outro para chegarem ao resultado desejado, é como um quebra cabeça, cada setor representa uma peça, cada peça tem sua característica que precisa se enquadrar ao setor seguinte para no final o quebra cabeça revelar uma imagem, assim com o resultado do objetivo pretendido pela empresa. Então os líderes precisam saber e entender cada setor para achar o ponto chave de junção, nesse entendimento o gestor precisa escutar o que cada equipe desenvolve, precisa e entende em sua especialização que pode ser o melhor para tal setor e conseguir ligar ao setor seguinte com seu desenvolvimento, precisão e especialização para que ninguém passe por cima de ninguém, onde então o gestor desenvolve a característica de que uma equipe que se comunica e trabalha junto obtém o melhor resultado, entende também que “duas cabeças pensam melhor que uma”.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Empresas juniores são os laboratórios necessários para um administrador quando sai da vida acadêmica e entra no mercado de trabalho e/ou quando se já está atuando no mercado de trabalho e se ainda está na graduação simultaneamente, manipular a teoria e prática ao mesmo tempo fixa melhor o conteúdo e leva o indivíduo a colocar em pratica todos os dias o que se é necessário pra ser um bom profissional, assim, fixando por mais tempo o que é a administração.

Uma atuação em empresa junior é ponto positivo para o atuante no mercado de trabalho, o indivíduo pode decidir atuar em qualquer setor desejado, pois o mercado da administração é vasto e também é ponto

## RAEI

positivo para aqueles que querem seguir a carreira docente, pois a atuação em empresa juniores tem peso considerável para aqueles que almejam o mestrado.

A aprendizagem de liderança que é voltada aos membros que ocupam o cargo de presidentes é de considerável importância, pois a liderança na teoria é de fácil entendimento porém na prática a pessoa precisa ser proativa para poder coordenar uma equipe com sinergia e obter o resultados desejado, cada atividade desenvolvida dentro de uma empresa júnior tem suas características necessária para se chegar ao resultado desejado, o presidente precisa ser alguém inspirador para que a equipe se espelhe nele e tenha a segurança necessária pra o desenvolvimento da atividade com maestria e alcançar o resultado ambicionado.

Diante de todo o estudo desenvolvido é notório que uma atuação no cargo de presidente de empresas juniores é um aprendizado de grande seriedade, 5% dos líderes atuante no mercado de trabalho são líderes natos e 95% desenvolvem essa característica na graduação e aqueles que atuam de presidente em empresas juniores obtém um diferencial quando vão concorrer a uma vaga de emprego ou mestrado.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, S R. RUOFF, A B. PICCOLI, T. SCHMITT, M D. FERREIRA, A. XAVIER, A C A. O estudo de caso como método de pesquisa em enfermagem: uma revisão integrativa. *Texto Contexto Enfermagem*, vol.26 no.4 Florianópolis 2017.
- BATANERO C.; ESTEPA A.; GODINO J.D. Análisis exploratorio de datos: sus posibilidades en la enseñanza secundaria. *Suma*, 9, 25-31. 1991.
- BRASIL JÚNIOR. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Conceito Nacional de Empresa Júnior. Disponível em: <<https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/5/CNEJ.pdf>>. Acesso em: 24 mai 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. *A Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Campus, 2005.
- DECROP, Alain. Personal aspects of vacationers' decision making processes: an interpretivist approach. *Journal of Travel and Tourism Marketing*; v. 8 n.4, p.59-68, 1999.
- DORNELAS, J. Liderar é inspirar a equipe a crescer e agir por conta própria. Disponível em: <<https://www.josedornelas.com.br/blog/liderar-e-inspirar-a-equipe-a-crescer-e-agir-por-conta-propria>>. Acesso em: Out 19.
- FILHO, J S M. Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso *Rev. Administração de empresas*. Rio de Janeiro. pág. 146-149. out/dez. 1984.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOODE, W., & HATT, P. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo, SP: Nacional. 1973.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MCGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MORETTO, L N; NUNES, T S; MORETTO, S M. As empresas juniores o desenvolvimento de competências gerenciais. *Revista de Administração da UEG*. F 119-141. Aparecida de Goiânia. v.3. n.2. jul./dez. 2012.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998, p. 125-137.
- PICCHIAI, D. Empresa júnior: um exemplo de pequena empresa. *Revista Administração em Diálogo*. n. 11. v. 2. F 35-52. São Paulo. 2008.
- PRESIDENCIA DA REPUBLICA, CASA CIVIL, SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS. LEI Nº 13.267, DE 6 DE ABRIL DE 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm)>. Acesso em: 24 mai 2019.
- RIBEIRO, F S. Empresa júnior e a formação de empreendedores. IASP 30º Word Conference of Science Parks. ANPROTEC XXIII Seminário Nacional De Parques Tecnológicos E Incubadoras De Empresas. 2014.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 5ª ed. 2015.