



**ESTILO GERENCIAL E OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM: UM ESTUDO
COM EMPRESÁRIOS JUNIORES**

**MANAGERIAL STYLE AND LEARNING OPPORTUNITIES: A STUDY WITH
JUNIOR ENTREPRENEURS**

Amanda Oliveira Ramadam

Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil
amandaramadam@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3329-4661>

Bárbara Parnov Machado

Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil
barbara.parnovm@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0003-3610-1842>

Vania de Fátima Barros Estivaleta

Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil
vaniaestivaleta@ufsm.br
<http://orcid.org/0000-0002-3277-8613>

Roger da Silva Wegner

Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil
rswegner@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-2034-8034>

Resumo

O objetivo deste estudo consiste em verificar a relação entre o Estilo Gerencial e a Percepção de Oportunidades de Aprendizagem segundo a ótica dos empresários juniores do Rio Grande do Sul. Realizou-se uma pesquisa descritiva do tipo *survey*, valendo-se de metodologias quantitativas. A coleta de dados ocorreu com membros das Empresas Júniores do Rio Grande do Sul e a análise foi efetivada com o apoio do *software SPSS*, por meio da Análise Fatorial Exploratória e do coeficiente de Correlação de Pearson. Os principais resultados expõem uma correlação entre o estilo gerencial e a percepção de oportunidades de aprendizagem. Atenta-se

para a relação existente entre a dimensão “Treinamento e Desenvolvimento” e “Situacional”. Percebe-se que quanto mais o líder conhece sua equipe (situacional), mais ele tende a manifestar, a identificar e proporcionar Treinamentos e Desenvolvimento. Como contribuições práticas percebe-se que as empresas juniores proporcionam um ambiente de constante aprendizado. O líder tem um papel importante nesse processo, visto que o líder pode facilitar a aprendizagem dos indivíduos. Quanto a teoria, esse estudo avança ao apresentar discussões e evidências empíricas a respeito do Estilo Gerencial e as Percepções de Oportunidades de Aprendizagem nas empresas juniores, visto que não foram encontrados estudos semelhantes.

Palavras-chave: Estilo Gerencial. Oportunidades de Aprendizagem. Empresários Júniores.

Abstract

The aim of this study is to verify the relationship between the Managerial Style and the Perception of Learning Opportunities from the perspective of junior entrepreneurs in Rio Grande do Sul. A descriptive survey-type research was carried out, using quantitative methodologies. Data collection took place with members of Junior Companies in Rio Grande do Sul and the analysis was carried out with the support of the SPSS software, through Exploratory Factor Analysis and Pearson's Correlation Coefficient. The main results expose a correlation between management style and the perception of learning opportunities. Attention is drawn to the relationship between the “Training and Development” and “Situational” dimensions. It is noticed that the more the leader knows his team (situational), the more he tends to manifest, to identify and provide Training and Development. As practical contributions, it can be seen that junior companies provide an environment of constant learning. The leader has an important role in this process, as the leader can facilitate the learning of individuals. As for theory, this study advances by presenting discussions and empirical evidence about the Management Style and Perceptions of Learning Opportunities in junior companies, as no similar studies were found.

Keywords: Managerial Style; Learning Opportunities; Junior Entrepreneurs.

1. INTRODUÇÃO

As organizações prezam, cada vez mais, pelo desenvolvimento de lideranças, o qual pode ser compreendido de acordo com características e comportamentos do líder, bem como

as condições da situação do ambiente (Gosendo & Torres, 2010). Seguindo essa concepção, Melo (2004) aborda a temática liderança, verificando a existência de três estilos gerenciais de acordo com as dimensões tarefa, relacionamento e situacional. Percebe-se que a liderança é um aspecto relevante para estudos em administração, uma vez que o estilo gerencial pode ou não influenciar nos resultados organizacionais e nas atitudes de demais colegas de trabalho. Nesse estudo assume-se a perspectiva teórica de Melo (2004) que adota os termos liderança e gerência como sinônimos.

A aprendizagem organizacional, assim como a liderança, promove um ambiente de constante troca de conhecimentos e de desenvolvimento pessoal e profissional (Ramadam et al. 2019; Soomro, Mangi, & Shah, 2020). À vista disso, Antonello (2005) indica que no ambiente organizacional a aprendizagem pode ocorrer tanto de maneira formal como informal, entretanto, em alguns casos esses tipos de aprendizagem ocorrem de maneira separada. De acordo com Mourão, Abbad e Zerbini (2014) às oportunidades de aprendizagem referem-se tanto às práticas formais, Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), como ao suporte à aprendizagem informal no ambiente de trabalho. Percebe-se que os tipos de oportunidades de aprendizagem não devem ser analisados de maneira polarizada e, sim, integrada.

Alguns autores vêm advogando acerca da relação entre aprendizagem e liderança no contexto de trabalho (Soomro, Mangi, & Shah, 2020). Os estudos tratam da identificação dos estilos de liderança que predizem a ocorrência de mecanismos que favorecem a aprendizagem (Isidro-Filho & Guimarães, 2008), da compreensão e apresentação das relações observadas entre aprendizagem organizacional, liderança e responsabilidade, assim como a interação dinâmica entre elas (Leite & Aquino, 2008), da análise do papel do processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional (Delfino & Silva, 2014; Soomro, Mangi, & Shah, 2020) e da identificação do nível de influência da liderança no processo de aprendizagem organizacional (Topanotti, Vieira, & Yamaguchi, 2016). Entretanto, pouca atenção tem sido dada à lente teórica da liderança e da aprendizagem no contexto das empresas juniores, representando uma lacuna de pesquisa.

Para tanto, tem-se como objeto dessa pesquisa os empresários juniores do Rio Grande do Sul, atuantes no Movimento Empresa Júnior (MEJ). Esse movimento preocupa-se em potencializar o desenvolvimento de lideranças, para Batista, Bitencourt, Silva e Ruas (2010), o foco das empresas juniores está na aquisição e troca de conhecimento pelos seus membros. Essas empresas atraem diversos alunos de graduação devido à proximidade com a realidade do mercado profissional, visto que conta com princípios de governança corporativa, como

conselho de gestão e diretoria executiva, além da sua própria regulamentação (Araújo & Bispo, 2017).

O MEJ surgiu na França em meados dos anos 60. No Brasil teve seu início em 1988, com o propósito de formar pessoas comprometidas e capazes de transformar o Brasil em um país empreendedor, por meio da realização de mais e melhores projetos. Atualmente, o MEJ conta com mais de 600 empresas juniores (EJs) e mais de 20 mil empresários júniores espalhados por todo o país (Brasil Júnior, 2018).

Considera-se o presente estudo relevante, pois foi percebida uma oportunidade de pesquisa em relação a ampliação do debate conceitual e empírico entre os estilos gerenciais e a aprendizagem organizacional, visto que não foram encontrados estudos que examinem estas variáveis em conjunto no contexto das empresas juniores. Partindo dessas considerações, a presente pesquisa almeja responder o seguinte problema de pesquisa: *qual a relação entre estilo gerencial e a percepção de oportunidades de aprendizagem segundo a ótica dos empresários juniores?* Assim, o objetivo deste estudo consiste em verificar a relação entre o Estilo Gerencial e a Percepção de Oportunidades de Aprendizagem segundo a ótica dos empresários juniores do Rio Grande do Sul. Destaca-se que conhecer o contexto das empresas juniores está relacionado com a compreensão do futuro do mercado de trabalho, uma vez que esses jovens vão estar, em breve, em um contexto laboral, sendo importante entender o que acontece em espaços de experimentação de práticas de trabalho (Pinto & Cunha, 2018). Além disso, esses autores reforçam que ainda são poucos os estudos que analisam os empresários juniores como objeto de estudo, tentando entender sua realidade.

Para atingir tal objetivo, o estudo configura-se pela utilização de dados quantitativos de coleta e análise. Sendo desenvolvido com 120 empresários juniores. As análises foram efetivadas a partir do *software SPSS*, por meio da Análise Fatorial Exploratória e do coeficiente de Correlação de Pearson. Como principais contribuições espera-se verificar se as empresas juniores possuem um ambiente de constante aprendizado e se as lideranças contribuem para tal.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estilos de Liderança

Desde o início do século XX a liderança vem sendo estudada no contexto internacional (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015). Percebe-se que a liderança não ocorre de maneira isolada, ela se constitui por meio de relações legitimadas entre pessoas, nas quais ocorre a influência de um indivíduo sobre os demais de forma contratual ou consensual

(Gosendo & Torres, 2010). Essa influência muitas vezes ocorre de maneira indireta, à medida que, os líderes elevam a moral e desempenho dos colaboradores por meio de recompensas por bons resultados e ao estabelecerem um relacionamento justo (Sant'anna, Paschoal & Gosendo, 2012).

Para Luciardo, Ferreira, Andrade, Oliva, (2014), a liderança configura-se como um processo constante e complexo, onde os indivíduos, líder, equipe e tarefa, devem ser considerados de forma conjunta. Quanto às pesquisas e teorias de liderança, a maioria, apropriam-se das teorias tradicionais que podem ser consideradas em três grupos: abordagem dos traços, abordagem comportamental, situacional ou contingencial além das novas abordagens de liderança (Almada & Policarpo, 2016).

Nessa perspectiva, entende-se a liderança como capacidade de influência objetivando alcançar metas organizacionais. Isidro-Filho e Guimarães (2008) explicam que o líder direciona o comportamento da equipe para o caminho da máxima eficiência e eficácia, tendo papel de incentivar, mobilizar e dar suporte aos indivíduos, fortalecendo as relações interpessoais na organização.

Para Vargas (2013), o líder ou gestor atua como um agente de mudança no ambiente organizacional, direcionando suas ações para o atingimento dos objetivos. Percebe-se a importância das relações entre líderes e liderados, bem como de uma sinergia entre eles para alcançar as expectativas das organizações (Benevides, 2010). O autor afirma ainda, que o desenvolvimento da liderança ocorre à medida que o indivíduo realiza o processo de autodesenvolvimento. No entanto, evidencia-se que o estilo do líder pode influenciar sua equipe tanto de maneira positiva quanto negativa (Sant'anna *et al.*, 2012).

Uma discussão que tem sido cada vez mais recorrente, é a utilização de liderança como sinônimo de gerência. Segundo Gosendo e Torres (2010), no contexto organizacional, o termo liderança assume o sentido e os atributos de gerenciamento, passando os termos líder e gerente a serem utilizados como sinônimos. Entretanto, Sant'anna *et al.*(2012) ressaltam que o gerente até pode influenciar o grupo, mas dificilmente inspira, motiva e compartilha uma visão de futuro com sua equipe, porém os autores afirmam, que nas organizações a liderança faz parte das funções desempenhada por gestores.

Para Melo (2004), a diferença entre os conceitos, está apenas na terminologia, neste estudo, os termos liderança e gerência serão adotadas com o mesmo sentido visto que, nesta pesquisa será utilizado o instrumento proposto e validado por Melo (2004), Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG) a fim de verificar o grau em que o líder enfatiza

determinados componentes na organização em que atua, composto por 19 itens organizados em três dimensões, relacionamento, tarefa e situacional.

Melo (2004) baseado nas teorias tradicionais de liderança e nas novas abordagens propõe que a atuação da gerência se volta para um dos seguintes focos: Tarefa, Relacionamento e Situacional. O fator Tarefa refere-se ao líder que está preocupado em estruturar o seu papel e o de seus subordinados, desta forma, os colaboradores devem realizar suas tarefas, objetivos e metas organizacionais, definindo padrões de desempenho que possibilitem controle, supervisão e fiscalização do comportamento de seus subordinados. O líder geralmente utiliza a hierarquia, as regras e os métodos estabelecidos pela organização para orientar sua atuação. O fator Relacionamento faz referência às relações caracterizadas por confiança mútua, amizade, apoio, respeito pelas ideias dos colaboradores e interesses pelos seus sentimentos. Valoriza a individualidade de cada um e enfatiza as relações interpessoais. O Situacional, refere-se à habilidade do líder de adaptar-se a diferentes situações e mudanças do ambiente, modificando seu comportamento de acordo com as necessidades dos indivíduos e das tarefas (Melo, 2004).

Percebe-se que para entender a liderança, devem ser destacadas as características do líder, os seus comportamentos e situação que ele está envolvido (Gosendo & Torres, 2010). O estilo gerencial está vinculado com a maneira com que o indivíduo orienta sua postura, suas atividades e sua equipe de trabalho (Vargas, 2013). Diante disso, verifica-se que devido ao caráter comportamental do estilo gerencial, ele apresenta grandes interligações com outras temáticas, dentre elas aprendizagem organizacional, uma vez que o estilo gerencial pode ter relação na identificação de mecanismos que favoreçam a aprendizagem (Isidro-Filho & Guimarães, 2008; Soomro, Mangi, & Shah, 2020).

2.1 Aprendizagem Organizacional

A Aprendizagem Organizacional apresenta um corpo teórico amplo, com uma heterogeneidade de abordagens, tem sido investigada por diversos pesquisadores há mais de três décadas e permanece alvo de estudos até os dias de hoje.

Nos estudos sobre a Aprendizagem Organizacional, ela é considerada como uma promessa a fim de manter a competitividade, desempenho e sobrevivência das organizações, bem como de auxiliar o crescimento e desenvolvimento das pessoas e grupo, visto que é o processo pelo qual uma organização mantém ou aprimora seu desempenho não só a partir da experiência de seus colaboradores, mas também pelo processo contínuo de criação e apropriação de conhecimentos novos, que ocorrem tanto no nível individual como no grupal

(Prange, 2001; Moscardini & Klein, 2015; Migdadi, 2019; Adriano & Steil, 2020; Larentis, et al. 2021). Assim, a temática torna-se fundamental para a compreensão de como as organizações evoluem ao longo do tempo e se adaptam às mudanças dos ambientes em que estão inseridas (Antonello, 2005; Dutra, 2012).

Tendo em vista que a aprendizagem organizacional procura entender os meios pelos quais as organizações aprendem e como ele é adquirido cognitivamente pelos grupos e indivíduos na ação a partir de normas e práticas (Frizzo & Gomes, 2017), bem como a aceleração dos avanços tecnológicos que aumentam a demanda cognitiva dos trabalhadores, faz-se necessário analisar as maneiras pelas quais a aprendizagem se manifesta no âmbito laboral.

Para Antonello e Godoy (2010, p. 313), “toda a atividade na vida dos indivíduos é uma oportunidade para aprendizagem e que a aprendizagem em situações sociais casuais é tão importante quanto às experiências de aprendizagens formais”. Verifica-se que no ambiente organizacional também se faz necessária a existência de práticas formais e de ambientes que propiciem a aprendizagem informal dos funcionários.

As práticas formais são intencionalmente construídas, normalmente pela área de Gestão de Pessoas, e abordam aspectos como educação continuada, treinamento, cursos e especializações. Por outro lado, a aprendizagem informal refere-se a práticas presentes no cotidiano, conhecimento horizontal e em espaços não educacionais, em que pode ser planejada ou não, mas que há algum grau de consciência de que um indivíduo está aprendendo (Antonello, 2005; Antonello, 2011).

Nesse contexto de práticas formais e informais em conjunto com os avanços tecnológicos e com a expansão da importância da área de treinamento nas organizações, houve um acréscimo em estudos que procuram investigar as percepções sobre os sistemas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). Essas análises fundamentam-se no pressuposto de que as percepções sobre TD&E podem afetar o vínculo que as pessoas estabelecem com as empresas as quais fazem parte, a motivação para se capacitarem, o bem-estar na organização e os resultados do treinamento no desempenho dos funcionários (Mourão *et al.*, 2014).

Embora o processo de aprendizagem formal possa ser mais simples de ser identificado e analisado no cenário organizacional, é preciso considerar também o quanto uma empresa incentiva às práticas informais de aprendizado, ou seja, se elas proporcionam âmbitos favoráveis para essa tipologia de aprendizagem (Mourão *et al.*, 2014). Nesse contexto,

evidencia-se que o conceito de oportunidades de aprendizagem constitui não só às ações de TD&E, mas também o suporte para a aprendizagem informal no ambiente laboral.

As oportunidades de aprendizagem podem ser tanto formalmente prescritas, como informais e podem estar associadas a espaços de treinamentos, desenvolvimento e educação propiciados por uma empresa. Assim, todas as formas de percepção de oportunidades de aprendizagem precisam ser consideradas e incentivadas pelas organizações a fim de propiciar o desenvolvimento de seus funcionários a partir e, conseqüentemente, o seu próprio crescimento.

Diante do exposto, revela-se a importância de avaliar a percepção dos colaboradores sobre as oportunidades de aprendizagem no âmbito de trabalho, visto que pode ser uma ferramenta de grande auxílio à área de gestão de pessoas, além da possibilidade de auxiliar em melhorias no desempenho do trabalho e para o bem-estar dos trabalhadores. Nesse sentido, Mourão *et al.* (2014) validaram uma medida de oportunidades de aprendizagem nas organizações de trabalho a fim de verificar a percepção de oportunidades tanto formais quanto informais que os funcionários têm nas suas organizações.

A adaptação e validação da Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA) realizada pelas autoras foi a partir de uma simplificação de um instrumento desenvolvido anteriormente. Após testes estatísticos e de validação, a escala final é unifatorial e apresenta 13 itens, tendo um índice de precisão (Alpha de Cronbach) de 0,94 e o valor de *eigenvalue* (autovalor) de 7,40 (Mourão *et al.*, 2014). A escala pode revelar contribuições na avaliação de oportunidades de aprendizagem que as organizações oferecem a partir da perspectiva de seus colaboradores, além da possibilidade de relacioná-la com outras variáveis referentes ao comportamento organizacional.

3. METODOLOGIA

No intuito de atender aos objetivos delineados neste estudo, optou-se por uma pesquisa de caráter descritivo. No que se refere à abordagem do problema de pesquisa, o estudo configura-se pela utilização de dados quantitativos de coleta e análise.

Diante disso, essa pesquisa busca verificar a relação entre o Estilo Gerencial e a Percepção de Oportunidades de Aprendizagem segundo a ótica dos empresários juniores do Rio Grande do Sul. Em relação à coleta de dados, a pesquisa configura-se como uma *survey*. A população deste estudo foram empresários juniores do Estado Rio Grande do Sul. De acordo com a Federação das Empresas Juniores do Rio Grande do Sul (2021) o estado conta com mais de 70 empresas juniores (EJs) e mais de mil empresários juniores espalhados por

todo o estado (FEJERS, 2020). A amostra desta pesquisa é caracterizada como não-probabilística, bem como por acessibilidade e conveniência a coleta de dados foi realizada no mês de julho de 2018.

A coleta de dados ocorreu por meio do uso de um questionário composto por duas escalas. A primeira a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG) desenvolvida por Melo (2004), com 19 itens distribuídos em três dimensões: relacionamento, tarefa e situacional e a Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA), adaptada e validada por Mourão *et al.* (2014) unifatorial e composta por 13 itens.

Com a finalidade de adequar as escalas aos objetivos propostos do presente estudo, algumas adaptações foram necessárias. As escalas utilizadas possuem duas variações diferentes, assim, ambas foram adaptadas para uma escala do tipo likert de 5 pontos. Desse modo, a EAEG ficou: 1 corresponde a nunca age assim, 2 raramente, 3 ocasionalmente, 4 frequentemente e 5 sempre age assim. Enquanto a EPOA: 1 corresponde a discordo totalmente, 2 discordo, 3 nem concordo, nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente.

Além disso, optou-se por acrescentar nas questões da escala EAEG à frase “gerente imediato”, bem como modificar “funcionários” por “membros”. Na escala EPOA foram realizadas também a troca de nomenclatura para “membros” e a questão que diz respeito a “Incentiva a escolarização dos funcionários” foi modificada para “Incentiva a escolarização dos membros (participação em cursos).” Por fim, nessa escala, a questão “Desenvolve programas de educação continuada” foi retirada do questionário, visto que não se adéqua ao movimento empresa júnior. A Figura 1 ilustra o desenho de pesquisa adotado para o atingimento dos objetivos do presente estudo.

Figura 1 – Desenho de pesquisa

Fonte: elaborada pelos autores, com base em Melo (2004) e Mourão *et al.* (2014).

Desse modo, o instrumento final foi composto por 31 questões das escalas mencionadas acima e 7 questões de identificação do perfil do empresário júnior. A aplicação do questionário foi via *online* com o auxílio do programa de Formulários do Google.

A pesquisa foi enviada aos diretores de todas as Empresas Juniores do Rio Grande do Sul, que possuem registro junto a Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul (FEJERS) por e-mail disponibilizado no site das mesmas. Sendo solicitado que divulgassem a todos os seus membros das Empresas Juniores.

Quanto à análise dos dados, realizou-se a codificação e representação por indicadores numéricos formando um banco de dados, organizado em uma planilha eletrônica. Na sequência, os dados foram transpostos para *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, em que compreendeu análises estatísticas descritivas, análise fatorial exploratória e análise de correlações. Destaca-se que neste estudo os autores optaram pela análise fatorial exploratória pelas particularidades dos sujeitos analisados, sendo necessário compreender como variáveis se comportam nessa amostra. Nesta pesquisa, empregou-se também a correlação de Pearson, esta visa desenvolver uma medida de associação linear entre as variáveis. De acordo com Chen e Popovic (2002) a correlação de Person desenvolve inferências verdadeiras para a população estudada e relata o padrão de relacionamento entre as variáveis investigadas. Diante disso, optou-se em empregar a correlação de Person no presente estudo. A partir disso, foram elaboradas tabelas, que demonstram os resultados dos dados coletados, acompanhados das análises.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os resultados que sustentam o estudo para melhor compreender os temas investigados. Inicialmente, verificou-se, a partir de estatísticas descritivas e de frequência, o perfil dos 120 empresários juniores participantes da pesquisa. Percebe-se que 53,30% é do gênero masculino com a idade de 18 a 22 anos (70,80%). Quanto à questão referente às instituições de Ensino Superior dos empresários juniores, 95,80% estudam em organizações públicas, sendo 49,20% da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 35% da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e o restante (15,80%) de outras Universidades do Estado. No que diz respeito ao exercer cargo de liderança, 60% dos respondentes afirmaram já ter ocupado esta posição.

A seguir são apresentados os resultados da análise fatorial exploratória da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), desenvolvida por Melo (2004).

4.1 Estilo Gerencial: visão dos empresários juniores

Com o objetivo de investigar o estilo gerencial predominante entre os empresários juniores do Rio Grande do Sul, realizou-se a técnica estatística da análise fatorial exploratória com as 19 variáveis que compõem o instrumento Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), desenvolvida por Melo (2004).

A utilização da técnica estatística da análise fatorial exploratória requer a realização de testes estatísticos iniciais que confirmem a adequação do conjunto de dados à referida técnica, através dos testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e de Esfericidade de Bartlett. Os resultados obtidos para o KMO (coeficiente de 0,824) e o teste de Esfericidade de Bartlett (sig 0,000) foram considerados satisfatórios para se dar sequência a aplicação da técnica de análise fatorial exploratória.

Para dar sequência à análise verificou-se a avaliação das comunalidades de cada variável. Segundo Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham (2009), comunalidades menores que 0,5 são consideradas como explicação insuficiente. Com base nesta análise, foi necessária a exclusão de duas variáveis (07 e 14) do modelo original da EAEG, pois estas apresentaram valores inferiores a 0,5, sendo 0,438 e 0,479, respectivamente. Evidencia-se que com a exclusão, o instrumento passou a ter 17 variáveis.

Posteriormente, para a extração dos fatores utilizou-se o critério dos autovalores (eigenvalues) maiores que 1,0 (Hair *et al.*, 2009). Os resultados dessas análises indicaram, a

priori, a possibilidade de uma solução com cinco fatores, os quais representam 66,66% da variância total explicada. Em seguida, para medir a consistência interna dos cinco fatores obtidos fez-se uso do teste de *Alpha de Cronbach*, o qual pode apresentar um coeficiente variando de 0 a 1, sendo que um valor de pelo menos 0,6 pode ser interpretado como uma consistência interna satisfatória (Balbinotti & Barbosa, 2008). O fator 1 foi composto pelas variáveis 01, 02, 06, 05, 16 e 12 ($\alpha = 0,859$), o fator 2 foi composto pelas variáveis 18, 19 e 15 ($\alpha = 0,699$), o fator 3 foi composto pelas variáveis 17, 08 e 13 ($\alpha = 0,645$), o fator 4 foi composto pelas variáveis 09 e 10 ($\alpha = 0,765$) e o fator 5 foi composto pelas variáveis 03, 04 e 11 ($\alpha = 0,522$).

Como resultado final identificou-se 3 fatores. O fator que apresenta apenas duas variáveis (fator 4) não foi considerado consistente, sendo, portanto, excluído. O fator 5 composto pelas variáveis 03, 04 e 11 apresentou *Alpha de Cronbach* inferior a 0,6, não demonstrando a consistência interna necessária. A partir destes testes, a solução com três fatores e 12 variáveis mostrou-se a mais adequada.

A seguir, a Tabela 1 apresenta a composição de cada fator criado, em relação às suas variáveis, a descrição e a carga fatorial das mesmas, a nomeação dos fatores obtidos, bem como o fator correspondente no modelo original.

Tabela 1 – Análise Fatorial da EAEG

Var	Descrição	Fator Original	Carga
Fator 01 – Relacionamento ($\alpha = 0,859$)			
01	O seu gerente imediato é atencioso(a) nos relacionamentos com os membros	Relacionament o	0,834
02	O seu gerente imediato é compreensivo(a) com as falhas e erros dos membros.	Relacionament o	0,798
05	O seu gerente imediato interessa-se pelos sentimentos dos membros.	Relacionament o	0,753
06	O seu gerente imediato demonstra respeito pelas ideias dos membros.	Relacionament o	0,710
16	O seu gerente imediato mostra-se acessível aos membros.	Relacionament o	0,673
12	O seu gerente imediato demonstra confiança nos membros.	Relacionament o	0,563
Fator 02 – Situacional ($\alpha = 0,699$)			
18	O seu gerente imediato dá liberdade de trabalho aos membros que se mostram motivados para executar a tarefa.	Situacional	0,852
19	O seu gerente imediato dá liberdade de trabalho aos membros que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	Situacional	0,685
15	O seu gerente imediato encontra tempo para ouvir os membros.	Relacionament o	0,511
Fator 03 – Tarefa ($\alpha = 0,645$)			
17	O seu gerente imediato valoriza o respeito à autoridade.	Tarefa	0,780
08	O seu gerente imediato valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	Tarefa	0,759

13	O seu gerente imediato pede que os membros do grupo sigam normas e regras.	Tarefa	0,648
----	--	--------	-------

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a amostra investigada, percebe-se que os resultados da análise fatorial da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais indicaram a estrutura com três fatores como a mais adequada, assim, notou-se a semelhança ao modelo original, totalizando 12 questões. De modo geral, observa-se que as questões se agruparam conforme os construtos originais de Melo (2004).

O primeiro fator foi composto por seis variáveis associadas à dimensão “Relacionamento”, esta dimensão refere-se às relações interpessoais fomentadas pela confiança mútua, amizade, apoio, respeito pelas ideias, sentimentos e vida pessoal dos membros, na maioria das vezes, são líderes que fornecem apoio à sua equipe de trabalho (Melo, 2004). Percebe-se que a dimensão se diferencia para os empresários juniores, uma vez que, as variáveis 09 e 10 formaram um novo fator, o qual não se mostrou consistente e a variável 15 passou a ser agrupada na dimensão “Situacional”. Mesmo com as modificações apresentadas optou-se por manter a nomenclatura do fator proposto no modelo original da EAEG.

Já o segundo fator tem variáveis associadas à dimensão “Situacional” que se refere à capacidade do líder de adaptar-se aos diferentes contextos e mudanças do ambiente, modificando seu comportamento de acordo com as necessidades dos indivíduos e das tarefas, sendo um líder flexível e que varia seu estilo conforme as exigências da equipe (Melo, 2004). O fator 2 manteve duas variáveis apresentadas na EAEG original, sendo que a variável 14 foi eliminada após apresentar comunalidade inferior a 0,5 e a variável 3 agrupou-se em outro fator que, posteriormente, foi excluído por apresentar $\alpha < 0,6$. Além de agrupar as questões referentes à dimensão “Situacional” (18 e 19), na amostra estudada, esta dimensão também agrupou a questão 15, pertencente ao fator “Relacionamento”. Porém, optou-se por manter a denominação original “Situacional”, devido a predominância das variáveis dessa dimensão e por existir coerência entre estas e o sentido do fator. Pode-se inferir que este resultado tenha ocorrido pois, a variável 15 refere-se às possibilidades do gerente imediato de ouvir os membros da EJ, coadunando com a dimensão “Situacional”, que afirma que o líder age de acordo com as necessidades dos indivíduos de sua equipe (Melo, 2004).

No terceiro fator “Tarefa” algumas variáveis também foram eliminadas. A variável 07 foi excluída após apresentar comunalidade inferior a 0,5 e as variáveis 04 e 11 agruparam-se em outro fator que posteriormente foi excluído por apresentar $\alpha < 0,6$. O fator “Tarefa”

demonstra que o líder está preocupado em estruturar o seu papel e o de seus subordinados, este líder geralmente utiliza a hierarquia, as regras e os métodos estabelecidos pela organização para orientar sua atuação (Melo, 2004). Estas características podem ser verificadas nas variáveis 08, 13 e 17.

Em suma, com base nas análises realizadas observou-se que os estilos propostos por Melo (2004) na EAEG, também se manifestaram quando analisados segundo a perspectiva de empresários juniores. Além disso, mesmo com a exclusão de sete variáveis (03, 04, 07, 09, 10, 11 e 14) houve coerência quanto ao sentido destas e dos fatores encontrados, mantendo-se as denominações das três dimensões originais da EAEG (Melo, 2004).

Após a análise fatorial exploratória, verificou-se as médias e desvios-padrões das variáveis de cada fator, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Média e o Desvio-padrão das Variáveis e Fatores da EAEG

Var.	Descrição	Média	Desvio
Fator 01 – Relacionamento ($\alpha = 0,859$)			
01	O seu gerente imediato é atencioso(a) nos relacionamentos com os membros	4,34	0,69
02	O seu gerente imediato é compreensivo(a) com as falhas e erros dos membros.	4,25	0,74
05	O seu gerente imediato interessa-se pelos sentimentos dos membros.	4,13	0,96
06	O seu gerente imediato demonstra respeito pelas ideias dos membros.	4,57	0,64
16	O seu gerente imediato mostra-se acessível aos membros.	4,39	0,87
12	O seu gerente imediato demonstra confiança nos membros.	4,23	0,81
	Média Geral	4,32	-
Fator 02 – Situacional ($\alpha = 0,699$)			
18	O seu gerente imediato dá liberdade de trabalho aos membros que se mostram motivados para executar a tarefa.	4,50	0,65
19	O seu gerente imediato dá liberdade de trabalho aos membros que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	4,54	0,66
15	O seu gerente imediato encontra tempo para ouvir os membros.	4,01	0,99
	Média Geral	4,35	-
Fator 03 – Tarefa ($\alpha = 0,645$)			
17	O seu gerente imediato valoriza o respeito à autoridade.	3,46	1,18
08	O seu gerente imediato valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	2,90	1,22
13	O seu gerente imediato pede que os membros do grupo sigam normas e regras.	3,84	1,00
	Média Geral	3,40	-

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 demonstra que as variáveis com maiores médias de concordância entre os participantes foram a 06 e a 19. A variável 06 (média 4,57) pertence ao fator “Relacionamento” e refere-se ao respeito por parte do gerente imediato com relação às ideias dos membros. Já a variável 19 (média 4,54) pertence ao fator “Situacional” e refere-se a liberdade de trabalho que é dada aos membros que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada. Estes valores podem ser explicados pelo contexto analisado, mesmo pertencendo a diferentes fatores as duas variáveis estão, de maneira indireta, relacionadas. As empresas

juniores, por estarem inseridas nas Instituições de Ensino Superior, fomentam comportamentos como a autonomia, a emancipação, a participação e a iniciativa membros, promovendo um dinamismo organizacional (Bervanger & Visentini, 2016).

O fator “Situacional” também apresentou a maior média geral entre os três fatores, 4,35. Este resultado demonstrou que os gerentes das empresas juniores tendem a manifestar com maior frequência a capacidade de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho, demonstrando possuir um comportamento flexível, de acordo com as necessidades da equipe (Melo, 2004). As empresas júniores, procuram adotar uma estrutura organizacional flexível de configuração híbrida, devido às frequentes mudanças de equipes, de modo que a estrutura não prejudique a realização das atividades (Santos, Pereira, Souza-Silva, Rivera-Castro, 2015).

A análise dos dados da Tabela 2 também possibilitou identificar a variável que apresentou a menor média de concordância (2,90) entre os participantes, sendo ela a 08. Esta variável pertence à dimensão “Tarefa”, e refere-se à valorização por parte do gerente de disciplina e a subordinação (hierarquia). Percebe-se que este resultado pode ser fruto da realidade analisada, como a empresa júnior é possivelmente a primeira experiência no mundo dos negócios dos alunos, as lideranças não estão preocupadas com a implementação de uma hierarquia e regras rígidas (Dornelas & Faveri, 2018). Segundo estes autores, em alguns casos existe até um distanciamento dessas características, pois esse contexto de trabalho não está pautado em supervisão e fiscalização do comportamento de seus subordinados, e sim no desenvolvimento de oportunidades de crescimento igualitárias.

A seguir são apresentados os resultados da análise fatorial exploratória da Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem (EPOA) de Mourão, Abbad e Zerbini (2014).

4.2 Percepção de Oportunidades de Aprendizagem: visão dos empresários juniores

Para verificar a percepção de Oportunidades de Aprendizagem segundo a perspectiva de empresários juniores foi realizada a análise fatorial exploratória das 12 variáveis que constituem a Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem nas Organizações (EPOA) de Mourão *et al.* (2014).

A utilização da técnica estatística da análise fatorial exploratória requer a realização de testes estatísticos iniciais que confirmem a adequação do conjunto de dados à referida técnica, através dos testes de *Kaisor-Meyer-Olkin* (KMO) e de Esfericidade de Bartlett, os resultados obtidos para o KMO (coeficiente de 0,825) e o teste de Esfericidade de Bartlett (sig 0,000) foram considerados satisfatórios para se dar sequência a aplicação da técnica de análise fatorial exploratória.

Para dar sequência à análise verificou-se a avaliação das comunalidades de cada variável. Segundo Hair *et al.* (2009), comunalidades menores que 0,5 são consideradas como explicação insuficiente. Neste caso, não foi necessária a exclusão de nenhum item do modelo original da EPOA, pois estas apresentaram valores superiores a 0,5.

Posteriormente, para a extração dos fatores se utilizou o critério dos autovalores (eigenvalues) maiores que 1,0 (Hair *et al.*, 2009). Os resultados dessas análises indicaram, a priori, a possibilidade de uma solução com três fatores, os quais representam 63,338% da variância total explicada.

Na sequência, para a avaliação da confiabilidade dos três fatores obtidos fez-se uso do teste de *Alpha de Cronbach*. O fator 1 foi composto pelas variáveis 06, 07, 04 e 08 ($\alpha = 0,751$), o fator 2 foi composto pelas variáveis 09, 10 e 11 ($\alpha = 0,766$), o fator 3 foi composto pelas variáveis 01, 02, 03, 05 e 12 ($\alpha = 0,811$). Neste estudo, a solução com três fatores e 12 variáveis da EPOA mostrou-se a mais adequada.

A seguir, a Tabela 3 apresenta a composição de cada fator criado, em relação às suas variáveis, a descrição e a carga fatorial das mesmas, bem como a nomeação dos fatores obtidos.

Tabela 3 – Análise fatorial da EPOA

Var.	Descrição	Carga
Fator 01 – Treinamento e Desenvolvimento ($\alpha = 0,751$)		
06	Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes.	0,752
07	Projeta necessidades futuras de treinamento.	0,718
04	Avalia se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho.	0,671
08	Oferece cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados.	0,660
Fator 02 – Compartilhamento do conhecimento ($\alpha = 0,766$)		
10	Incentiva a escolarização dos membros (participação em cursos).	0,767
11	Estimula o compartilhamento de conhecimento na organização.	0,760
09	Estimula o membro a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita.	0,754
Fator 03 – Estimulo ao desenvolvimento ($\alpha = 0,811$)		
01	Incentiva a participação ativa do membro no processo de aprendizagem.	0,841
03	Estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.	0,702
05	Cria situações de aprendizagem que motivam o membro.	0,616
02	Cria oportunidades de avaliar a aprendizagem.	0,558
12	Prepara o membro para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade.	0,509

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados na Tabela 3 demonstram os resultados obtidos a partir da análise fatorial exploratória da Escala de Percepção de Oportunidades de Aprendizagem (EPOA) desenvolvida por Mourão *et al.* (2014). Percebe-se que ao replicar a EPOA com

empresários juniores, a escala se comportou de maneira diferenciada, uma vez que, as 12 variáveis foram distribuídas em três fatores.

Ressalta-se que a solução unifatorial, não se confirmou nesse contexto. Entretanto, durante o processo de validação da escala feito por Mourão *et al.* (2014) com 579 trabalhadores que tinham pelo menos um ano de experiência de trabalho, também foram extraídos três fatores. Porém, ao verificar as cargas fatoriais, os itens foram aglomerados no primeiro fator, sem que nenhum item ficasse nos outros dois fatores (Mourão *et al.*, 2014). As autoras do modelo, também testaram uma solução com dois fatores, que acabou indicando mais uma vez a solução unifatorial, neste caso o fator 1 permaneceu reunindo o conjunto de itens. Tal resultado pode ser analisado a partir da variância explicada de cada fator, o primeiro fator explicou 52,7%, o segundo, 9,1% e o terceiro, 5%, revelando uma diferença significativa entre as variâncias dos fatores, sinalizando que, caso existissem, esses fatores teriam pouca contribuição quando comparados ao total da variância explicada (Mourão *et al.*, 2014).

No contexto analisado neste estudo, o primeiro fator foi composto por quatro variáveis. Analisando o conteúdo de cada variável optou-se por denominar este fator como “Treinamento e Desenvolvimento”, pois o próprio conceito de oportunidades de aprendizagem faz referência às práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) nas organizações, conforme afirmam Mourão *et al.* (2014). Ainda na visão destas mesmas autoras, as organizações estão cada vez mais preocupadas em, além de proporcionar treinamentos, avaliar a qualidade e utilidade dessas ações para o contexto organizacional. Em decorrência dessas evidências, optou-se por denominar o fator 1 como “Treinamento e Desenvolvimento”.

O segundo fator foi composto por três variáveis. Analisando o conteúdo de cada variável optou-se por denominar este fator como “Compartilhamento de conhecimento”, pois as variáveis referem-se às possibilidades de aprendizagem proporcionadas aos membros nas empresas juniores. De acordo com Brand (2019) o compartilhamento de conhecimento é um processo que ocorre por meio da interação entre os indivíduos que compõem a organização. No campo dos estudos organizacionais, o conhecimento é percebido como um recurso estratégico que beneficia o desempenho da organização. Partindo dessas considerações, a transferência de conhecimento visa beneficiar as atividades executadas pelos colaboradores (Duarte, Castro, & Borges, 2018; Brand, 2019). Destaca-se, que no contexto estudado a aprendizagem ocorre, não apenas pelas somas das aprendizagens individuais, mas também pelas trocas de conhecimentos proporcionadas aos membros (Batista *et al.*, 2010). Desta forma, optou-se por denominar o fator 2 como “Compartilhamento de conhecimento”.

O terceiro fator foi composto por cinco variáveis. Analisando o conteúdo de cada variável optou-se por denominar este fator como "Estímulo ao desenvolvimento", pois as variáveis referem-se às possibilidades de aprendizado dentro da organização. Segundo Kelloway e Barling (2000), o estímulo ao desenvolvimento contribui com o aperfeiçoamento de habilidades, além de colaborar vigorosamente na motivação intrínseca dos indivíduos. Assim, a equipe que está envolvida nos processos de aprendizagem tende a ter um papel importante na organização, pois estes cooperam para o crescimento e potencializam o aumento da produtividade das atividades realizadas. A troca de conhecimentos entre os colegas no ambiente da empresa júnior é a principal maneira pela qual os indivíduos buscam os conhecimentos (Batista *et al.*, 2010). Assim, o fator 3 foi denominado como "Estímulo ao desenvolvimento".

Após a definição dos fatores, analisou-se as médias e desvios-padrões das variáveis e dos fatores que foram definidos nesta pesquisa. Desta maneira, a Tabela 4 apresenta tais resultados.

Tabela 4 – Média e o Desvio-padrão das Variáveis e Fatores da EPOA

Var.	Descrição	Média	Desvio
Fator 01 – Treinamento e Desenvolvimento ($\alpha = 0,751$)			
06	Preocupa-se em levantar necessidades de desenvolvimento de equipes.	4,32	0,81
07	Projeta necessidades futuras de treinamento.	4,12	1,03
04	Avalia se as ações de treinamento contribuem para o desempenho no trabalho.	3,87	0,97
08	Oferece cursos conduzidos por instrutores/professores bem qualificados.	3,79	1,107
	Média Geral	4,02	-
Fator 02 – Compartilhamento do conhecimento ($\alpha = 0,766$)			
10	Incentiva a escolarização dos membros (participação em cursos).	4,04	0,99
11	Estimula o compartilhamento de conhecimento na organização.	4,35	0,87
09	Estimula o membro a escolher eventos de treinamento dos quais ele necessita.	3,76	1,05
	Média Geral	4,05	-
Fator 03 – Estímulo ao desenvolvimento ($\alpha = 0,811$)			
01	Incentiva a participação ativa do membro no processo de aprendizagem.	4,49	0,63
03	Estimula o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no trabalho.	4,51	0,75
05	Cria situações de aprendizagem que motivam o membro.	4,17	0,84
02	Cria oportunidades de avaliar a aprendizagem.	3,99	0,89
12	Prepara o membro para exercer atividades mais complexas e de maior responsabilidade.	4,05	0,99
	Média Geral	4,24	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste estudo, as variáveis de maiores médias de concordância entre os participantes foram a 01 e a 03. Ambas compõem o fator 3 denominado como "Estímulo ao desenvolvimento", indicando que as empresas juniores analisadas, incentivam, estimulam e desenvolvem os membros em prol da aprendizagem. Nota-se que o fator 3 (Estímulo ao

desenvolvimento) também obteve a média mais elevada (4,24). A essência da EJ está pautada em proporcionar o aprendizado e o conhecimento sobre consultoria em gestão, possibilitando o conhecimento sobre o mercado e aproximando o membro/estudante da realidade organizacional (Lourenço, 2016). A vivência na empresa júnior proporciona aos membros uma compreensão da aplicabilidade dos conceitos aprendidos na sala de aula, bem como um melhor proveito de sua bagagem de experiências particulares (Franco & Seibert, 2018).

As variáveis que exibiram as menores médias foram a 08 e a 09. A variável 08 integra o fator “Treinamento e Desenvolvimento”, já a variável 09 está associada ao fator “Estímulo ao desenvolvimento”. Este resultado pode indicar que as médias mais baixas se referem às oportunidades de qualificação dos membros, em eventos de treinamentos e cursos conduzidos por professores. Nota-se que por já estarem inseridos no contexto das Instituições de Ensino Superior, que proporciona o conhecimento teórico, as empresas juniores estão mais preocupadas em exercitar o que é aprendido na sala de aula. Entretanto, Franco e Seibert (2018) afirmam que os professores do ensino superior, poderiam explorar ainda mais as estratégias de ensino, auxiliando os empresários juniores em suas práticas de consultoria.

A seguir são apresentadas as relações existentes entre o estilo gerencial e as percepções de oportunidades de aprendizagem.

4.3 As Relações entre o Estilo gerencial e as Oportunidades de Aprendizagem

Após as análises do Estilo gerencial e das Percepções de Oportunidades de aprendizagem, para verificar a relação entre o Estilo Gerencial e a Percepção de Oportunidades de Aprendizagem segundo a ótica dos empresários juniores do Rio Grande do Sul, calculou-se o coeficiente de Correlação de Pearson cujos resultados estão expostos na Tabela 1 (Hair *et al.*, 2009).

Tabela 5 – Matriz de correlação entre os fatores da EAEG e da EPOA

Correlações	Situacional	Tarefa	Treinamento e Desenvolvimento	Compartilhamento do conhecimento	Estímulo ao desenvolvimento
Relacionamento	0,613**	0,057	0,357**	0,225*	0,278**
Situacional		0,234**	0,407**	0,349**	0,365**
Tarefa			0,113	0,230*	0,242**
Treinamento e Desenvolvimento				0,550**	0,629**
Compartilhamento do conhecimento					0,588**

Fonte: Dados da pesquisa.

*Correlação é significativa ao nível de 0,05

**Correlação é significativa ao nível de 0,01

De uma maneira geral, foram obtidos coeficientes de correlação significativos e positivos. As intensidades do Coeficiente de Correlação de Pearson foram avaliadas segundo Pestana e Gageiro (2000), que sugerem que quando o coeficiente é inferior a 0,2 as associações são muito baixas, de 0,21 e 0,39 são baixas, entre 0,4 e 0,69 são consideradas moderadas, de 0,7 até 0,89 são altas e de 0,9 a 1 são muito altas. Neste estudo, a maioria das correlações apresentou coeficiente entre 0,2 e 0,69, indicando uma intensidade baixa ou moderada.

Ao analisar a relação existente entre os fatores que compõem o construto do Estilo Gerencial, verifica-se que os valores dos coeficientes de correlação são positivos, o que demonstra que as variáveis possuem o mesmo sentido de associação. Ressalta-se que o coeficiente de correlação obtido entre os fatores “Relacionamento” e “Situacional” é de 0,613. Este resultado sugere que existe correlação moderada entre os dois fatores. Segundo Melo (2004), a dimensão “Relacionamento” é definida como a extensão em que o líder valoriza a individualidade de cada membro e fomenta as relações interpessoais. Já a “Situacional” caracteriza o líder flexível que varia o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos da equipe. Portanto, é possível sugerir que estas duas dimensões se complementam, pois, ao valorizar a singularidade de cada indivíduo, o líder adequa seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos da equipe.

No que se refere às oportunidades de aprendizagem, observa-se que os fatores demonstraram coeficientes com associação moderada entre as dimensões (Pestana & Gageiro, 2000). As correlações entre as dimensões de oportunidades de aprendizagem foram as mais altas no contexto analisado. Chama-se atenção para o coeficiente de correlação obtido entre os fatores “Treinamento e Desenvolvimento” e “Estímulo ao desenvolvimento” de 0,629. É possível sugerir que existe correlação entre as dimensões, pois as organizações oferecem diversas possibilidades de aprendizado no contexto laboral, entre elas as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) (Mourão *et al.*, 2014).

Por fim, sugere-se que existe relação entre as dimensões do estilo gerencial e da percepção das oportunidades de aprendizagem. Os resultados evidenciaram associações positivas e, na maioria dos casos, correlações baixas. Também é importante mencionar que a dimensão “Treinamento e Desenvolvimento” e “Situacional” demonstraram a existência de correlação entre os construtos (0,407) a qual é definida como positiva e moderada. Tal resultado evidencia que quanto mais o líder conhece o comportamento de sua equipe (situacional), mais ele tende a manifestar, a identificar e proporcionar Treinamentos e Desenvolvimento.

Face ao exposto, percebe-se a importância de compreender a liderança relacionada com o processo de Aprendizagem Organizacional. O líder é responsável por criar oportunidades de aprendizagem para os funcionários, tendo como resultado maior produtividade nas ações desenvolvidas (Lipshitz, Popper & Friedman, 2002). Assim, verifica-se a relevância de investigar a relação entre essas as variáveis e a apontar as suas contribuições para a teoria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou verificar a relação entre o Estilo Gerencial e a Percepção de Oportunidades de Aprendizagem segundo a ótica dos empresários juniores do Rio Grande do Sul. No que se refere ao Estilo Gerencial, foi evidenciado que as ações vinculadas à dimensão “Situacional” obtiveram as maiores médias, assim, considera-se que tais comportamentos tendem a estar presente no ambiente das empresas juniores participantes deste estudo. Esse resultado pode estar vinculado às características das organizações analisadas. Os líderes das empresas juniores tendem a manifestar maior empatia com a realidade de cada membro, sendo flexível de acordo com as demandas (Melo, 2004).

Nas análises relacionadas às Oportunidades de aprendizagem, os participantes deste estudo, evidenciaram predominância da dimensão “Estímulo ao desenvolvimento”. Esta se caracteriza como sentimentos de incentivo, estímulo, preparação e criação de situações de aprendizado nas empresas juniores (Mourão *et al.*, 2014). Então, percebe-se que as empresas juniores buscam proporcionar um ambiente de constante aprendizado, principalmente no que se refere a práticas de consultoria.

A análise de correlação entre o estilo gerencial e a percepção de oportunidades de aprendizagem revelou que segundo os empresários juniores existem relações baixas entre estes dois construtos. A relação existente entre o Estilo Gerencial e a percepção de Oportunidades de Aprendizagem foi encontrada entre a dimensão “Treinamento e Desenvolvimento” e “Situacional” demonstraram a existência de correlação entre os construtos (0,407) a qual é definida como positiva e moderada. Tal resultado evidencia que quanto mais o líder conhece o comportamento de sua equipe (situacional), mais ele tende a manifestar, a identificar e proporcionar Treinamentos e Desenvolvimento.

Nota-se que a liderança contribui para o processo de aprendizagem, visto que o líder pode facilitar a aprendizagem dos indivíduos. Neste contexto, Ellis, Caridi, Lipshitz e Popper (1999) evidenciaram que o líder tem a capacidade de influenciar a equipe, criando situações que envolvam a disseminação do conhecimento. Assim, os comportamentos que o líder

apresenta influenciam fortemente na institucionalização e na aplicação de ações de aprendizagem organizacional.

Em suma, este estudo contribuiu para fomentar as discussões e o aparato metodológico a respeito do Estilo Gerencial e as Percepções de Oportunidades de Aprendizagem a partir da perspectiva de empresários juniores. Além disso, observou-se que as dimensões destes construtos tendem a estar vinculadas umas às outras.

Ressalta-se, ainda, que devem ser considerados os limites do estudo. A amostra estudada caracterizou-se como por conveniência, deste modo os resultados encontrados são restritos à realidade estudada, sendo necessário uma ampliação da amostra para obter generalizações. Além disso, a realização de uma pesquisa apenas quantitativa também pode ser uma limitação, sendo recomendado utilizar em estudos posteriores outras metodologias. Sugere-se que pesquisas futuras devolvam, por exemplo, análises multicritérios utilizando o grau de importância que os empresários juniores atribuem para o estilo gerencial e para a oportunidade de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

Adriano, B. M., & Steil, A. V. (2020). Modelos mentais na pesquisa em aprendizagem organizacional: Uma revisão integrativa. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 22(3), 118-140.

Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *REGE - Revista de Gestão*, 23(1), 10-20. <<https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.002>>.

Amorim, W. A. C., & Fischer, A. L. (2009). Aprendizagem Organizacional: uma análise sobre o debate e a escolha de categorias para estudos de caso. *Perspectivas Contemporâneas*, 4(1).

Antonello, C. S. (2005). Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. *Revista Alcance*, 12(2), 183-209.

Antonello, C. S. (2011). *Saberes no singular?* Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: Antonello, C. S.; Godoy, A. S. Aprendizagem organizacional no Brasil. Porto Alegre: Bookman.

Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 310-332. <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200008>>.

Araújo, A. R. M., & Bispo, A. C. K. A. (2017). *O Desenvolvimento de Competências Gerenciais a partir de Experiências Práticas de Gestão: um Estudo na Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal da Paraíba*. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, Curitiba.

Balbinotti, M. A. A., & Barbosa, M. L. L. (2008). Análise da consistência interna e fatorial confirmatório do IMPRAFE-126 com praticantes de atividades físicas gaúchos. *Psico-USF*, 13, 1-12. <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-82712008000100002>>.

Batista, M. K., Bitencourt, B. M., Silva, F. M., & Ruas, E. L. (2010). Empresa Júnior: Onde a moeda de troca é o conhecimento. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, Rio de Janeiro.

Benevides, V. L. A. (2010). *Os Estilos de Liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Brasil.

Bervanger, E., & Visentini, M. S. (2016). Publicações científicas brasileiras sobre empresas juniores na área de administração: um estudo bibliométrico. *REGE-Revista de Gestão*, 23(3), 197-210. <<https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.06.002>>.

Brand, F. C. (2019). Propriedades estruturais de uma rede social no processo de compartilhamento de conhecimentos: estudo descritivo em uma rede de cooperação do setor varejista. *Revista de Administração Unimep*, 17(1). <<https://doi.org/10.15600/rau.v17i1.1176>>.

Brasil Júnior. *Conheça o MEJ*. Disponível em: <https://www.brasiljunior.org.br/conheca-o-mej> Acesso em: 08 jul. 2018.

Chen, P. Y. & Popovic, P. M. (2002), *Correlation*. London, Sage.

Delfino, I. A. L., & Silva, A. B. (2014). O processo de liderança como facilitador da aprendizagem organizacional no SEBRAE. *Revista Gestão Organizacional*, 6(2). <<http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v6i2.1241>>.

Dornelas, M. L., & Faveri, D. (2018). O Impacto da Empresa Júnior na Intenção de Empreender dos Universitários Brasileiros. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, Curitiba.

Duarte, R. G., Castro, J. M., & Borges, R. S. G. (2018). Inefabilidade e Socialização na Transferência no Compartilhamento de Conhecimento Tácito em Países Menos Desenvolvidos: O Caso do Cine Group em Moçambique. *Revista de Ciências da Administração*, 20(51), 55-68.

Dutra, J. S. (2012). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 11. ed. São Paulo: Atlas.

Ellis, S., Caridi, O., Lipshitz, R., & Popper, M. (1999). Perceived error criticality and organizational learning: an empirical investigation. *Knowledge and Process Management*, 6(3), 166-175. <[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199909\)6:3<166::AID-KPM65>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199909)6:3<166::AID-KPM65>3.0.CO;2-S)>.

Easterby-Smith, M. et al. (Orgs.). (2001). *Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas.

Federação das Empresas Juniores do Rio Grande do Sul. *Números contam história*. Disponível em: <https://fejers.org.br/> Acesso em: 26 set. 2021.

- Franco, D. S., & Seibert, A. Z. (2018). A Importância da Empresa Júnior para uma Aprendizagem Andragógica. *Caderno Profissional de Administração – UNIMEP*, 8(1).
- Frizzo, P.; Gomes, G. (2017). Influência da aprendizagem organizacional e da inovação no desempenho organizacional de empresas do setor vinícola. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, 16(2), 35-50, abr./jun.
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), mai/jun, 290-310. < <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>>.
- Gosendo, E. E. M., & Torres, C. V. (2010). Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Paidéia*, 20(45), abril, 29-38.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. 6ª ed. São Paulo: Bookman.
- Isidro-Filho, A., & Guimarães, T. (2008). A. Estilos de Liderança e Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: Análise de suas Relações em uma Organização Financeira. *Revista Gestao.Org*, 6(3), 361-378.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 287-304, set. < <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00042>>.
- Larentis, F., Borelli, V. A., Zanotto, M. P., & da Silva, E. R. (2021). Interrelations Between Process and Institutionalization of Organizational and Interorganizational Learning with Performance. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (ISSN: 1984-8196)*, 18(2), 223-247.
- Leite, N. P., & Aquino, L. M. A. P. (2008). Aprendizagem Organizacional, Liderança, Responsabilidade: fatores propulsores e inibidores. *Revista Pretexto*, 9(2). < <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v9i2.462>>.
- Lipshitz, R., Popper, M., & Friedman, V. J. (2002) A multifacet model of organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38 (1), 78-98. < <https://doi.org/10.1177/0021886302381005>>.
- Lourenço C. D. S. (2016). Desvendando a Cultura Organizacional de uma Empresa Júnior: Controle e Superficialidade. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD, Costa do Sauípe.
- Luciardo, R. O., Ferreira, H. L., Andrade, J. A. S., Oliva, E. C. (2014). A E-liderança: uma análise do estilo gerencial de liderança em cursos à distância pela UAB. In: XVII SEMEAD – Seminários em Administração. **Anais...** São Paulo, FEA/USP.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.
- Migdadi, M. M. (2019). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management*.

Moscardini, T., & Klein, A. Z. (2015). Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional. *Revista de Administração UFSM*, Santa Maria, 8(1), 89-102, mar.

Mourão, L., Abbad, G. S., & Zerbini, T. (2014). Oportunidades de aprendizagem nas organizações. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de dados para ciências sociais. A complementaridade do SPSS*. Sílabo: Lisboa, 2ed.

Prange, C. (2012). Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. *Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários*. *RAC*, 16(5), 744-764, Set./Out. <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>>.

Ramadam, A. O., Wegner, R S., Tontini, J., da Silva, D. J. C., Rodrigues, G. O., Simonetto, E. D. O., & Estivaleta, V. D. F. B. (2019). Análise De Cenários Envolvendo Estilo Gerencial E Aprendizagem Organizacional Por Meio Da Dinâmica De Sistema. *Pensamento & Realidade*, 34(3), 21-41.

Santos, M. G., Pereira, F. A., Souza-Silva, J. C., & Rivera-Castro M. A. (2015). Aprendizagem Socioprática e Individual-Cognitiva na Empresa Júnior Brasileira. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 309-339. <<https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.235>>.

Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2020). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*.

Topanotti, A. P., Vieira, A. C. P., & Yamaguchi, C. K. (2016). O papel dos líderes na aprendizagem organizacional. Um estudo multicaso em empresas do Sul Catarinense. *Revista Espacios*, 37(8).

Vargas, K. F. S. (2013). *Estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: um estudo de caso em uma empresa do setor de implementos rodoviários*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil.