

# XIII SEMPAD

Seminário de Pesquisa em Administração UNIFACS

**A CONTRIBUIÇÃO DE EMPRESAS JUNIORES NO DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E FORMAÇÃO DE LÍDERES: Um estudo na Região  
de Grão-Pará**

**Gabrielle Nunes Filgueira**

Universidade Federal do Pará

Graduação em Administração



## RESUMO

Esta pesquisa observa os universitários participantes do Movimento Empresa Júnior em três Instituições de Ensino Superior do Pará. O objetivo do estudo é analisar a contribuição de Empresas Juniores na formação de competências gerenciais na região de Grão-Pará, com base no desenvolvimento de lideranças. Ademais, a metodologia aplicada é descritiva qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas com 16 universitários que são ou foram líderes no período de atuação nas Empresas Juniores, selecionados por sua experiência e vivência empresarial para o tema estudado. A verificação dos dados adotou o método de transcrição e análise das entrevistas, identificando as categorias observadas, como motivação e engajamento; liderança e gestão de equipes; tomada de decisão; gestão de conflitos; planejamento estratégico; comunicação e persuasão; gestão de projetos; adaptação e resiliência; impacto pessoal e profissional; e visão de futuro. Os resultados mostram que os universitários que vivenciam cargos de lideranças no MEJ, desenvolvem competências gerenciais e habilidades mais desejadas no mercado. O estudo conclui que a participação em EJs durante a graduação proporciona experiências na prática e aplicação da teoria em projetos reais, promovendo vivências com resolução de problemas complexos com criatividade, inovação, e responsabilidade.

**Palavras-chave:** Competências Gerenciais. Liderança. Movimento Empresa Júnior. Região de Grão-Pará.



## ABSTRACT

This research observes undergraduate students participating in the Junior Enterprise Movement across three Higher Education Institutions in the state of Pará. The aim of the study is to analyze the contribution of Junior Enterprises to the development of managerial competencies in the Grão-Pará region, with a focus on leadership development. Furthermore, the methodology applied is qualitative and descriptive, based on semi-structured interviews with 16 undergraduate students who are or were leaders during their participation in Junior Enterprises, selected due to their experience and entrepreneurial background related to the studied theme. Data analysis adopted the method of transcribing and examining the interviews, identifying categories such as motivation and engagement; leadership and team management; decision-making; conflict management; strategic planning; communication and persuasion; project management; adaptability and resilience; personal and professional impact; and vision of the future. The results show that undergraduate students who experience leadership roles within the Junior Enterprise Movement develop managerial competencies and highly demanded skills in the job market. The study concludes that participation in Junior Enterprises during undergraduate studies provides practical experiences and opportunities to apply theoretical knowledge in real projects, fostering problem-solving skills in complex scenarios through creativity, innovation, and responsibility.

**Keywords:** Managerial Competencies. Leadership. Junior Enterprise Movement. Grão-Pará Region.



## LISTA DE SIGLAS

MEJ Movimento Empresa Júnior  
EJ Empresa Júnior  
IES Instituição de Ensino Superior  
UEPA Universidade do Estado do Pará  
UFPA UNiversidade Federal do Pará  
UFRA Universidade Federal Rural da Amazônia



## 1. INTRODUÇÃO

No atual cenário de mudanças e com o avanço da tecnologia, o mercado necessita de gestores com experiência e competências requeridas para tomada de decisão eficaz e liderança estratégica com grau de previsibilidade maior, além de sempre estarem mais adequados a mudanças tão corriqueiras no setor de atividades (Robbins, 2005). A modificação do mercado de trabalho é resultante de ações poderosas como rápidos avanços na tecnologia e inovação, mutações e expansão do mercado, que juntas têm a força de iniciar transformações relevantes no mercado em todos os continentes (Wright, *et al*, 2010).

De acordo com (Rossi, *et al*, 2021), o desenvolvimento de competências gerenciais se tornam cada vez mais exigentes e necessárias dentro das organizações. As habilidades são divididas por técnica, humana e conceitual, também definida por visão sistêmica. No que diz respeito à habilidade técnica, está diretamente ligada à compreensão e ao domínio de determinado tipo de atividade, ou seja, relaciona saberes específicos, habilidade especializada e crítica na utilização das técnicas (Lacombe, 2011). O autor cita que a habilidade humana refere-se à capacidade de trabalhar em conjunto com outras pessoas, com direção pré-estabelecida, a fim de obter resultados. Além de coordenar, de modo equilibrado, a comunicação, o encorajamento e a compreensão de necessidades e motivações da equipe. Somado a este raciocínio, a habilidade conceitual requer a capacidade de visualizar a organização com uma visão sistêmica, isto é, a percepção das variadas funções interdependentes existentes, bem como uma visão holística interna e externa da organização (Lacombe, 2011).

A liderança é um fator observável em grupos, é o ato de influenciar pessoas e situações ao redor para que alcance objetivos em comum (Amorim, D. A.; Maia, J. S.; Santos, M. G. A, 2023). Desse modo, a liderança está diretamente ligada ao processo de gerir grupos de pessoas com o propósito de obter resultados desejados por esse líder e, conseqüentemente, pela organização. O líder é o pilar de uma instituição, é quem lida com o clima organizacional e com o equilíbrio da empresa a fim de que tudo se alinhe devidamente. A liderança responsável por um grupo de pessoas é a alavanca para o sucesso de uma organização, pois é considerada um dos fatores cruciais na motivação de sua equipe (Candido, 2014).

Atrrelado ao objetivo de cativar pessoas liderando uma equipe, é necessário observar os meios de desenvolvimento para que este líder esteja apto para o gerenciamento humano, pois é essencial estar em constante evolução para continuar desempenhando cargo de liderança com empenho. Relacionando essa temática, o Movimento Empresa Júnior é o local onde



competências são desenvolvidas, praticadas no dia a dia dos seus participantes e aprimoradas certas habilidades que são necessárias para a introdução no mercado de trabalho, pois a aplicação prática do conhecimento propõe aos participantes que se tornem mais competentes e confiantes em suas capacidades (Brasil Júnior, 2024). Portanto, o propósito desta pesquisa é observar a contribuição das Empresas Júniores na construção de liderança formada por jovens universitários na Região de Grão-Pará e as competências mais desenvolvidas no período em que estiveram atuando no Movimento Empresa Júnior.

### 1.1 Desenvolvimento e Competências Gerenciais

Segundo Marra (2000), é considerado desenvolvimento de talentos o processo de conhecimento que foca nas pessoas e em sua evolução, ou seja, no desejo de crescer intelectualmente para assumir cargos que demandam maiores responsabilidades. No ambiente empresarial, o desenvolvimento é abordado por Rossi *et al.* (2021) ao observar a relação entre o trabalho e o desempenho do indivíduo ao executar as demandas. Nesse contexto, o autor destaca a relevância da motivação em paralelo com a busca do desenvolvimento no local de trabalho, pois é através do reconhecimento e da valorização desse colaborador que é possível observar mudanças em seu comportamento. Desse modo, o desenvolvimento do profissional é refletido no conjunto de experiências e suas características comportamentais que foram aprimoradas ao decorrer do tempo, alinhando à maturidade ocupacional do indivíduo (Fleury, 2002).

Segundo Maximiano (2000), as competências referem-se às qualificações que uma pessoa deve obter para exercer um cargo performando de forma eficaz, separada por conhecimentos, habilidades e atitudes desse indivíduo. Assim, o autor destaca a importância do conhecimento para construir a base do saber e adquirir habilidades. Estas são compreendidas por Araújo e Garcia (2010) como o caminho para a execução do aprendizado, isto é, a maneira de colocar em prática o que se tem conhecimento. Os autores destacam os três aspectos das habilidades, que são divididas em técnica, humana e conceitual, no qual a primeira refere-se à operacionalização, a segunda ao saber relacionar-se com pessoas e a terceira à capacidade em ter clareza da organização como um todo, através da visão holística. Por fim, vale ressaltar que as atitudes são o reflexo das ações da própria pessoa em interação com o ambiente profissional e do próprio ambiente externo (Maximiano, 2000). No contexto do Movimento Empresa Júnior, os participantes destacam as seguintes habilidades como as mais desenvolvidas durante seu tempo de permanência em suas Empresas Júniores como: Liderança; criatividade, originalidade e



iniciativa; e pensamento crítico (Brasil Júnior, 2024), perpassando por todas as áreas das habilidades descritas.

## 1.2 Liderança

De acordo com Chiavenato (2023), o líder é aquele responsável por conduzir um grupo de pessoas, direcionando com excelência e tomando decisões com cautela. Portanto, o conjunto de líderes está diretamente relacionado ao sucesso ou fracasso de uma organização. Além disso, o autor descreve a liderança como um tipo de influência perante uma equipe, pois é através do comportamento influente deste líder que ocorre o gerenciamento humano e o processo de persuasão em um determinado contexto. Os líderes definem caminhos através de uma visão de futuro desenvolvida com base em comunicação para engajar e inspirar sua equipe a fim de alcançar objetivos e superar obstáculos (Robbins, 2005).

Outrossim, a liderança perpassa por todas as áreas de atividades da organização, não apenas em uma área isolada, pois está diretamente ligada à condução e o gerenciamento de uma equipe (Maximiano, 2000). Ao conduzir pessoas, o líder é muito mais necessário em cenários incertos, pois ele é visto como um agente de mudanças, preparado para direcionar com motivação e coragem (Lacombe, 2011). Portanto, Lacombe (2011) destaca o líder como uma pessoa que deve estar preparada emocionalmente para lidar com frustrações, incertezas, com foco no futuro e com comunicação assertiva.

## 2. MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR

Na segunda metade da década de 60, a primeira Empresa Júnior surgia em Paris, na França, e em 1987 o MEJ chegava no Brasil por meio da primeira Empresa Júnior da FGV, no estado de São Paulo, dando início ao que se tornaria um dos maiores movimentos sobre empreendedorismo jovem no país, com cerca de 1.450 empresas e 25 mil empresários juniores arrecadando, em média, 88 milhões de reais apenas em 2024 (Brasil Júnior, 2015; Brasil Júnior, 2024). Ademais, as Empresas Juniores surgem como uma alternativa criativa e viável na formação empreendedora de profissionais mais preparados para impactar positivamente no mercado (Barbosa, 2015). Além disso, a principal finalidade das Empresas Juniores é observada por Araújo e Garcia (2010, p. 30)



“Tem como objetivo preparar o corpo discente para o mercado de trabalho, complementando a sua formação acadêmica com um diferencial que só a prática pode conceder: a experiência prática antes da colação de grau.”

A Empresa Júnior é, em sua essência, definida pela Lei Nº13.267/2016 como uma organização sob a associação civil, gerenciada por estudantes com matrículas ativas em cursos de graduação em instituições de ensino superior, a fim de realizar projetos e serviços que contribuem com o desenvolvimento de seus participantes (Brasil, 2016). Ademais, adota o modelo de trabalho voluntário, ou seja, é composto por universitários e professores orientadores que não buscam retorno financeiro ao executar os projetos, onde todo o valor arrecadado é investido no aprimoramento de competências essenciais para o crescimento da empresa e de seus participantes (Araújo; Garcia, 2010). Em suma, os autores mencionam que os estudantes que participam dessas empresas buscam por experiência e por colocar-se em inserção no mercado, para vivenciar na prática o mundo corporativo de uma maneira mais próxima da realidade, colocando em execução seus conhecimentos teóricos e desenvolvendo pensamento analítico e estratégico.

### 2.1 Movimento Empresa Júnior no Pará

O MEJ surge no Pará através do inconformismo de jovens que também queriam viver essa experiência atrelada à força que o movimento ganhava em todo o país. Em 2016, a Federação Paraense de Empresas Juniores se confedera à Brasil Júnior, com o objetivo de tornar o Pará um estado mais empreendedor e com o intuito de enriquecer a formação acadêmica do universitários (Brasil Júnior, 2022). Segundo a Confederação Brasileira de Empresas Juniores (2024), há cerca de 940 empresários juniores na região norte, o que representa apenas 3% dos empresários existentes em todo o país, além de existência de 33 Empresas Juniores federadas juntos à Pará Júnior, presentes em todas as Instituições de Ensino Superior Públicas e nas três regiões do Estado como, Tapajós, Carajás e Grão-Pará.

## 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como foco os discentes que atuam, ou que já atuaram, em cargos de liderança no Movimento Empresa Júnior no Estado do Pará, universitários de três Instituições Públicas de Ensino Superior, mais especificamente na região de Grão-Pará. O contexto



investigado envolve compreender como o Movimento Empresa Júnior contribuiu no desenvolvimento de competências gerenciais e formação de lideranças, além de analisar as motivações que levam universitários a ingressarem em *EJs*, explorando o impacto dessa experiência na formação acadêmica, profissional e pessoal dos participantes.

Segundo Marconi e Lakatos (2022), a abordagem qualitativa é desenvolvida no ritmo natural, onde se é possível captar dados descritivos com mais riqueza de detalhes, com realidade completa e contextualizada. Neste contexto, para responder o objetivo do estudo, optou-se por uma abordagem descritiva e qualitativa, pois a pesquisa buscou identificar as competências desenvolvidas pelos discentes em habilidades gerenciais como liderança, gestão de equipes, resolução de conflitos, tomada de decisões estratégicas e planejamento organizacional. Além disso, procurou-se compreender como a participação ativa no MEJ influencia as perspectivas dos estudantes acerca do mercado de trabalho, preparando-os para carreiras futuras e aprimorando habilidades essenciais para sua inserção profissional.

### 3.1 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, com dez perguntas semiestruturadas realizadas com 12 universitários e 4 formados de três universidades públicas da Região de Grão-Pará entre o período de março a agosto de 2025. Assim, esse método foi escolhido por possibilitar uma dinâmica fluida e natural entre a pessoa respondente e o entrevistador, a fim de trazer uma transparência em sua resposta (Marconi e Lakatos, 2022). A análise teve como base de estudos o desenvolvimento de habilidades gerenciais obtidas por esses estudantes durante o período em que estiveram presentes como lideranças no MEJ.

**Quadro 1** - Questionário semiestruturado

Habilidades	Conceito	Questionário Semiestruturado	Autor
Motivação e Engajamento	Motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa.	Quais foram suas principais motivações ao ingressar no Movimento Empresa Júnior, e como você percebe que essa experiência transformou sua visão sobre o mercado de trabalho?	(Maximiano, 2000)



Liderança e Gestão de Equipes	Liderar é o processo de influenciar intencionalmente um indivíduo com o intuito de atingir um objetivo.	Você já desempenhou funções de liderança na empresa júnior? Poderia descrever como foi essa experiência, destacando especialmente os desafios enfrentados ao gerenciar uma equipe?	(Amorim, D. A.; Maia, J. S.; Santos, M. G. A., 2023)
Tomada de Decisão	Decidir é uma ação individual, muito embora outros sujeitos colaborem com dados e informações e até participem das discussões; outras vezes é uma ação coletiva, em que diversos agentes discutem e a solução final emerge de um consenso, sem necessariamente haver um único responsável por isso.	Você poderia descrever uma situação específica em que precisou tomar uma decisão difícil na empresa júnior? Conte como você analisou as alternativas disponíveis e quais resultados essa decisão gerou.	(Abraham, 2011)
Gestão de Conflitos	Quando o conflito ocorre no ambiente de trabalho, normalmente está relacionado com o convívio entre pessoas com personalidades, valores e interesses diferentes.	Como você costuma lidar com situações de conflito dentro de uma equipe? Poderia relatar um caso específico de conflito em que você atuou diretamente, destacando as estratégias que utilizou para resolvê-lo?	(Silva GM, Carvalho DPFO, Melo DB, 2019)
Planejamento Estratégico	O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório.	De que forma você participou do processo de planejamento estratégico na empresa júnior? Poderia descrever essa experiência, enfatizando como ela contribuiu para o desenvolvimento da sua visão e habilidades gerenciais?	(Kuazaqui, 2016)
Comunicação e Persuasão	A função final desempenhada pela comunicação se relaciona a seu papel como facilitadora de tomada de decisões. Ela proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se	Dentro do Movimento Empresa Júnior, como você desenvolveu suas habilidades de comunicação e persuasão ao lidar com clientes, parceiros ou colegas? Caso sim, poderia detalhar mais sobre sua experiência com comunicação eficaz onde tenha gerado impacto positivo?	(Robbins, 2005)



	identifiquem e avaliem alternativas.	
Gestão de Projetos	O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.	Qual foi o projeto mais desafiador em que você esteve envolvido? Como você organizou e gerenciou os recursos para garantir sua entrega? Quais dificuldades foram observadas ao longo da execução do projeto e como as solucionou?  (PMBOK, 2008)
Adaptação e Resiliência	Adaptação, em linhas gerais, envolve um ajuste do indivíduo a uma nova realidade ou às mudanças. Os pontos-chaves da resiliência: pensamento e ação, enquanto que a auto-eficácia residiria na percepção, na decisão.	O ambiente empresarial pode ser dinâmico e desafiador, onde há necessidade de rápida adaptabilidade e resiliência. Poderia descrever um momento marcante onde teve que utilizar essas habilidades na empresa Júnior? Como você lidou com mudanças inesperadas e manteve o foco nos objetivos? Quais estratégias utilizadas para manter a produtividade e motivação pessoal e em equipe?  (Nascimento. L. S.; Wiezzel. A. C. S, 2022)  (Barreira, D. D. Nakamura, A. P., 2006)
Impacto Pessoal e Profissional	Habilidade refere-se à capacidade de um indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função. É uma avaliação geral de tudo o que um indivíduo pode fazer. As habilidades totais de uma pessoa normalmente são formadas por dois grupos de fatores: as habilidades físicas e as habilidades intelectuais.	De que forma sua experiência na empresa Júnior influenciou suas perspectivas de carreira e o desenvolvimento das suas habilidades gerenciais? Cite quais habilidades foram mais desenvolvidas em você durante o tempo de permanência na Empresa Júnior. Como essa experiência impactou na sua trajetória acadêmica e profissional?  (Robbins, 2009)



Visão de Futuro	É o grau em que percebe a existência de oportunidades de crescimento pessoal e intelectual.	Com base no que aprendeu no Movimento Empresa Júnior, quais habilidades e competências você acredita serem essenciais para um gestor de sucesso no futuro? Como a experiência contribuiu para sua visão sobre gestão?	(Chiavenato, 2014)
-----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

#### 4. RESULTADOS

Através das referências coletadas em entrevistas com perguntas semiestruturadas, foi possível analisar o impacto das *EJs* na formação universitária dos respondentes. Dessa maneira, foi necessário determinar o perfil ao coletar os dados como, gênero, idade (em anos), curso superior, tempo de *MEJ* (em meses), cargo atual na *EJ* e *IES*, além de terem atuado na Região de Grão-Pará durante seu tempo de permanência na *EJ*.

Esta pesquisa conteve o total de 12 estudantes universitários e 4 formados em três Instituições Públicas de Ensino Superior da região de Grão-Pará, no estado do Pará, sendo: UFPA, UEPA e UFRA. Outrossim, o grupo de respondentes é composto por 11 mulheres e 5 homens, entre as idades de 19 a 27 anos, com média de 21 anos. Além disso, os respondentes são graduandos de 12 cursos de diversos setores, sendo das áreas de ciências exatas, ciências sociais e ciências humanas, como demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

Participantes	Gênero	Idade (anos)	Curso	Tempo de MEJ (meses)	Cargo atual na EJ	IES
Respondente 1	Feminino	22	Secretariado Executivo Trilíngue	18	Diretora do Comercial	UEPA
Respondente 2	Masculino	22	Engenharia Biomédica	18	Diretor de Projetos	UFPA
Respondente 3	Feminino	21	Administração	16	Diretora de Marketing e Comunicação	UFPA



Respondente 4	Masculino	19	Tecnologia de Alimentos	6	Diretoria da Presidência	UEPA
Respondente 5	Feminino	23	Letras Português	11	Vice-presidente	UFPA
Respondente 6	Feminino	24	Administração	12	Diretora do Administrativo-Financieiro	UFPA
Respondente 7	Feminino	21	Engenharia Florestal	29	Diretoria da Presidência	UFRA
Respondente 8	Masculino	23	Engenharia de Pesca	29	Diretor do Administrativo-Financieiro	UFRA
Respondente 9	Feminino	24	Engenharia Biomédica	22	Diretora do Administrativo-Financieiro	UFPA
Respondente 10	Feminino	24	Administração	24	Diretora de Gente e Gestão	UFPA
Respondente 11	Feminino	19	Design	12	Diretora de Marketing	UEPA
Respondente 12	Feminino	24	Ciências Contábeis	23	Diretora de Projetos e Pesquisas	UFPA
Respondente 13	Masculino	24	Engenharia Elétrica	42	Pós-Júnior	UFPA
Respondente 14	Feminino	24	Engenharia Ambiental e Sanitária	24	Pós-Júnior	UEPA
Respondente 15	Masculino	27	Administração	24	Pós-Júnior	UFPA
Respondente 16	Feminino	24	Ciências Econômicas	36	Pós-Júnior	UFPA

**Fonte:** Elaborada pela autora, 2025.

A Tabela 2 apresenta a participação dos respondentes em outras ocupações além de suas Empresas Juniores, sendo possível analisar o tempo para cada uma das atribuições, além de apresentar a carga horária e o ano da previsão de formatura para cada respondente. Nessa tabela pode-se observar como cada empresário Júnior adequa sua gestão de tempo em relação ao MEJ.



**Tabela 2** - Análise ocupacional dos participantes

Participantes	Ocupação fora do MEJ	CH	Ano de formação / Previsão
Respondente 1	Estágio	4	2027
Respondente 2	Não se aplica	0	2026
Respondente 3	Estágio	4	2026
Respondente 4	Não se aplica	0	2028
Respondente 5	Estágio	4	2026
Respondente 6	Estágio	4	2026
Respondente 7	Estágio	6	2026
Respondente 8	Estágio	4	2026
Respondente 9	Estágio	6	2025
Respondente 10	Trabalho	6	2027
Respondente 11	Não se aplica	0	2028
Respondente 12	Estágio	6	2025
Respondente 13	Supervisor de Nível de Serviço	8	2025
Respondente 14	Consultora Comercial	8	2022
Respondente 15	Analista de Remuneração	8	2023
Respondente 16	Técnico Bancário	6	2025

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2025.

### a) Motivação e Engajamento

As entrevistas apresentaram a importância da participação em Empresas Juniores no que diz respeito à motivação do indivíduo participante ao se relacionar na prática, de certa forma, com seu curso de graduação. Para Chiavenato (2023), a motivação pode ser definida como o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. O engajamento é o conjunto de fatores que aquele determinado membro está disposto a se empenhar com maior volume em seus esforços e dedicação na empresa (Chiavenato, 2023).

“O principal motivo para ingressar no *MEJ* foi de ter uma experiência antecipada do que iria ver no início do curso” (Respondente 1).



“Minha principal motivação foi porque eu queria conhecer o movimento, eu não fazia ideia do que significava, do tamanho do *MEJ*, da magnitude dele no impacto do Brasil. Eu não conhecia, então eu queria sair da minha zona de conforto” (Respondente 2).

“Minha motivação foi o interesse em aplicar na prática os conhecimentos vistos em sala de aula. [...] O *MEJ* transformou a minha visão sobre o mercado de trabalho no sentido de que é necessário se desafiar para o autodesenvolvimento” (Respondente 3).

“[...] a minha motivação foi mais mesmo aprender aquilo que eu ia ver na faculdade, no tempo da faculdade, e ter uma experiência mais prática mesmo.” (Respondente 6).

“Eu sempre fui uma pessoa que gostei de desenvolver projetos, criar coisas. Então, eu vi ali um ambiente que eu poderia estar realizando essa minha habilidade.” (Respondente 15)

## b) Liderança e Gestão de Equipes

A liderança é o guia de uma equipe e de uma organização. É uma questão de responsabilidade, além de ser alguém capaz de fazer com que um grupo de pessoas o acompanhe (Araújo; Garcia, 2010). Para liderar pessoas é preciso saber gerir equipes, sabendo indicar o caminho a ser seguido com visão a curto e longo prazo (Gomes, 2004).

“Uma função de liderança que estou exercendo agora, como diretora comercial, está sendo uma experiência muito boa e uma experiência nova de poder lidar com pessoas, com membros de diferentes segmentos do que você pensa, mas também tem que ter aquela assertividade com todos os membros” (Respondente 1)

“Eu assumi o cargo eu não tinha nenhuma experiência em liderança e em como liderar um setor, como liderar pessoas e como eu faria isso, mas eu mantive minha cabeça erguida e fui no meu sentimento do que um líder deve ser, o que um líder precisa fazer e do que minha empresa precisava. E desde lá até aqui eu tenho evoluído bastante como pessoa, como líder e como Empresário Júnior.” (Respondente 2)

## c) Tomada de Decisão

O ato de decidir pode ser complexo e desafiador em muitos cenários, principalmente quando lidado em situações de recursos escassos como em organizações. Para Maximiano (2000), as decisões são determinações que o administrador faz para encarar impedimentos ou aproveitar possibilidades mais adequadas com os recursos que, por vezes, são limitados.

“Então, às vezes, é um conflito que gera quando temos vários membros disponíveis interessados em aprender e com necessidade de capacitação, mas com um número limitado de vagas para ir. [...] gera o conflito entre tentar decidir quem vai dessa vez e quem não vai. É uma coisa que eu pego num dilema como líder”. (Respondente 2)

“Eu acredito que a dificuldade foi bem no começo, porque eu nunca tinha tido a experiência de ter que assumir ou gerenciar um grupo de pessoas. Então, por exemplo, trabalhos da faculdade, eu sempre fazia ali a minha parte e tal, mas eu nunca fui líder, digamos assim.” (Respondente 6)



#### d) Gestão de Conflitos

Para Vasconcelos (2023), os conflitos são gerados, por vezes, por quebra de expectativas, ou mesmo quando haja interesses e valores contrários entre duas pessoas ou dentro de uma equipe. Para geri-los, não precisam ser encarados de modo negativo, mas trazer a compreensão das relações interpessoais dentro da equipe.

“Eu acredito que a comunicação é o ápice de resolver ou então pelo menos resolver uma boa parte de um conflito que possa ter dentro da equipe da EJ. Um caso de conflito que eu estive diretamente, foi com um lead. Como eu sou diretora comercial, eu tinha que estar naquela ligação entre o lead e a equipe para ver a melhor forma de resolvermos o entrave que estávamos atentos. Então, o principal ponto para lidar com o conflito, é a comunicação.” (Respondente 1)

“A atitude que eu tomaria seria de entender, primeiramente, ouvir a opinião de cada lado porque está tendo aquele conflito de ideias e aquele conflito de opinião. E entender o porquê que está gerando esse conflito, o que que iniciou e dessa forma tentar encontrar a solução mais coerente, ética, correta e moral para trazer estabilidade e a paz de novo entre os membros.” (Respondente 2)

#### e) Planejamento Estratégico

A ferramenta que se usa nas organizações e no gerenciamento de pessoas é o processo de planejamento. É o meio pelo qual a organização consegue administrar suas ações com o futuro (Maximiano, 2014). O planejamento é composto por decisões que serão aplicadas através de um processo decisório, que visa alcançar planos futuros.

“[...] fazer parte desse planejamento estratégico da minha empresa juntamente com a minha *direx*, me deixa muito mais seguro de mim mesmo para conseguir liderar o meu setor e as pessoas que compõem ele, meus gerentes e meus assessores, então eu me sinto mais forte comigo mesmo e mais forte com eles.” (Respondente 2)

“Então, a gente define metas e objetivos gerais que a gente quer alcançar naquele período de tempo, e, durante os meses, durante as sprints, a gente consegue ir selecionando demandas que estão condizentes com aqueles objetivos do planejamento estratégico. Então, eu acredito que o planejamento estratégico é fundamental para direcionar as diretorias, direcionar a empresa como um todo. E tem como objetivo conseguir visualizar onde a gente quer chegar. Então, eu acredito que ajuda bastante nesse sentido.” (Respondente 6)

#### f) Comunicação e Persuasão

A comunicação implica o ato de compreender o outro e a si mesmo, mas significa estabelecer critérios sobre a finalidade organizacional, compartilhar normas em comuns para melhorar a administração (Fleury; Fleury, 2001). Para Lé Sénéchal-Machado (1997), a



persuasão define-se por uma relação social, onde as ações comportamentais por parte de uma das pessoas compreendidas determinam o comportamento de uma ou mais pessoas.

“Está sendo uma experiência significativa porque a minha comunicação não era a das melhores, não que esteja agora, mas eu acredito que teve essa evolução na comunicação assertiva, de uma comunicação clara, que deixe claro tudo o que nós queremos.” (Respondente 1)

“Eu nunca fui tímida, mas eu sempre tive muito problema em relação a minha comunicação. Não é perfeita, mas eu consigo observar que, do início para agora, melhorou bastante. Porque, naturalmente, a gente precisa se comunicar, a gente precisa ter uma linguagem mais clara para repassar o que precisa ser feito, para receber também dos outros membros.” (Respondente 6)

“A comunicação fez a gente conseguir ter uma harmonia dentro das nossas tarefas pra conseguir desenvolver os nossos trabalhos de acordo com as metas que a gente tinha estabelecido”. (Respondente 7)

#### g) Gestão de Projetos

Para Duffy (2006), o projeto é o conjunto de ações e etapas, interligadas umas às outras, que envolve grupo de pessoas que desenvolvem algo em conjunto, durante um período específico em busca de um objetivo final. O projeto é construído através de trabalho em conjunto e temporário, ou seja, devem conter início, meio e fim, conforme suas metas são alcançadas com foco nos objetivos bem definidos (Valle *et al.*, 2007).

“O projeto mais difícil, assim, eu acho que pelo tamanho e complexidade, foi o processo seletivo. Porque você pensar em toda a ideia do processo seletivo, de como ele vai funcionar, as etapas, as documentações, [...] tem que organizar para que tudo funcione, ele é bem demandante. Fora que você tem que liderar pessoas também para te ajudar nesse processo. Mas, nada que o planejamento também não pudesse ajudar. O planejamento foi a chave para que eu conseguisse fazer isso.” (Respondente 15)

“O MEJ me ensina a resolver problemas. Se eu conseguir resolver o problema de uma área da Empresa Júnior, porque eu não posso resolver isso de uma área da empresa senior? Então, cara, isso que eu levo comigo até hoje, de vez em quando eu vou visitar pontos que eu fiz na EJ, eu vou aplicar isso no meu cargo atual.” (Respondente 13)

#### h) Adaptação e Resiliência

No entendimento de Nascimento (2022), a adaptação relaciona-se aos ajustes de uma pessoa à uma outra verdade, de modo que se adapte às mudanças. Para Barlach *et al.* (2008), a resiliência no ambiente organizacional relaciona-se com a construção de mecanismos ajustáveis, relacionando a compatibilidade entre o colaborador e seu local de trabalho, passando por diversas mudanças neste ambiente.



“A única coisa que você pode trabalhar no momento é o presente. Então, focar no presente te ajuda a ter resiliência e superar os desafios que aparecem. E relacionado à experiência específica dentro da Empresa Júnior vamos tentar focar e achar a solução que a gente tem no momento, dentro do que a gente pode.” (Respondente 15)

“O Movimento Empresa Júnior é muito diferente do que a gente vê na área de letras porque a área de letras é mais de licenciatura, então a gente não tem a opção de ser empresário na área.” (Respondente 5)

“O momento em que eu precisei utilizar essas habilidades de adaptabilidade e resiliência foi quando eu assumi o setor de projetos, pois eu não tinha contato com ninguém do setor. Eu não era próximo de ninguém e eu estava quebrando aquela zona de conforto de ser uma pessoa introvertida e calada para ter que ser uma pessoa proativa, ativa e comunicativa. Então, foi um momento que eu tive que utilizar toda a minha força mental e emocional para conseguir encarar.” (Respondente 2)

### i) Impacto Pessoal e Profissional

Para Chiavenato (2023), o impacto depende da motivação que tal pessoa tem para atuar em seu cargo, pois se ela acredita que seu empenho tem efeito no resultado a tendência é se dedicar-se, ou seja, compreende que tem conexão entre produtividade e retorno. O autor também acredita que com mais autonomia, maior a responsabilidade experimentada pela pessoa. Trata-se de liberar a pessoa para tornar-se mais responsável, autônoma e empoderada (Chiavenato, 2023).

“O Movimento Empresa Júnior foi muito importante para mim, para ter esse primeiro contato com o mercado. Apesar de eu não ter tido muito contato com clientes diretamente, mas a vivência da Empresa Júnior já foi me dando uma clareza maior dos setores que têm empresas, das responsabilidades administrativas, financeiras, gestão de pessoas, área operacional que é área de projetos, a importância das lideranças.” (Respondente 5)

“Se fosse citar uma habilidade principal, que eu diria seria comunicação. E também a escuta ativa, porque não basta nós nos comunicarmos sem escutar a pessoa e dar a devida atenção para ela.” (Respondente 1)

“Apesar de estar trabalhando hoje com algo mais específico, na Empresa Júnior eu pude conhecer uma visão geral e isso também me ajudou a entender as partes do RH que seriam legais de eu estar desenvolvendo em termos das minhas melhores habilidades e competências [...] uma empresa te ajuda muito até nas aulas da faculdade, você percebe que você consegue contribuir mais do que as pessoas que não participam de EJ, em termos de um projeto. Então, você colocar a habilidade na prática ali é o que ajuda muito.” (Respondente 15)

### j) Visão de Futuro

A análise da visão de Futuro pode ser detalhada em planejar. Para Gomes (2004), esse fundamento está ligado ao sucesso a longo prazo de uma organização, relacionando seus resultados no presente, desenvolvendo e pensando de modo estratégico e economicamente



sustentável. Para Chiavenato (2014), é o ponto em que se é percebido a presença de oportunidades de desenvolvimento pessoal e intelectual.

“Essa experiência contribuiu para eu ver o quanto gerir é complexo. Antes eu tinha uma ideia que a gestão era muito mais simples do que realmente é, e agora eu consigo ver que é algo muito ‘ter conectado’, então eu dependo de que todas as pessoas consigam fazer as suas tarefas bem nos níveis operacionais para que eu consiga colocar o projeto para frente.” (Respondente 5)

“O futuro gestor deve ser alguém motivado, ter seus objetivos alinhados e bem organizados para poder gerenciar sua equipe, estabelecer seu planejamento e estratégias, visando uma boa cultura organizacional para que todos consigam desenvolver seus trabalhos com motivação, qualidade e eficiência”. (Respondente 3)

“Essa gana que o movimento Empresa Júnior traz nos seus membros é algo que eu vejo que o mercado também existe de um gestor. A questão da inovação também é algo que está muito forte, principalmente pelo ponto da tecnologia e eu vejo hoje que o Movimento Empresa Júnior é um lugar onde a gente consegue desenvolver muito essa questão da pessoa sempre estar em melhoria contínua”. (Respondente 15)

## 5. DISCUSSÃO

Com base na análise dos dados coletados, foi observado que participar de uma Empresa Júnior contribui para o desenvolvimento de habilidades gerenciais necessárias para o mercado de trabalho e visão de liderança mais completa, humana e empática. Este ambiente empresarial, onde o aprendizado teórico se conecta com o conhecimento durante a graduação (Araújo; Garcia, 2010), reforça a importância da multidisciplinaridade que os estudantes obtêm dentro do Movimento Empresa Júnior. Os projetos elaborados dentro das EJs estão diretamente relacionados com o saber-fazer, que pressupõe o enfoque na aplicação da teoria na prática (Santi *et al.*, 2020) onde, por vezes, é o primeiro contato do universitário com o mercado de trabalho, ferramentas estratégicas, resoluções de problemas complexos com inovação e criatividade.

Ademais, foi analisado que independente do curso de graduação ou área de atuação dentro da Empresa Júnior, os participantes da pesquisa destacam uma evolução nas questões que envolvem gestão de pessoas, ao observar como cada indivíduo interage com o ambiente em que está inserido e como adequar a motivação pessoal e em equipe (Chiavenato, 2023). Além disso, o aprimoramento da comunicação assertiva também pôde ser observada ao aprender a conduzir conflitos no ambiente organizacional, de forma ética e mediando com profissionalismo (Amorim, D. A.; Maia, J. S.; Santos, M. G. A, 2023). Assim, a gestão estratégica também se torna ponto significativo no desenvolvimento de habilidades gerenciais



exercidas pelos universitários durante sua permanência na Empresa Júnior, pois desde elaborar um projeto até gerir um processo seletivo, o planejamento estratégico está em constante execução, a fim influenciar o futuro e tomar decisões mais consistentes (Maximiano, 2000).

Os resultados destacaram que os universitários que têm experiência em Empresas Juniores obtêm evolução nas habilidades técnicas, contribuindo para seu posicionamento estratégico no mercado, pensamento sistêmico e melhoria contínua com foco em resultados. Ainda, a competência relacionada à qualidade das entregas, está diretamente conectada com o inconformismo e com o grau do desempenho abordado pelo estudante no cargo de liderança (Gomes, 2004). Entretanto, pelo fato das Empresas Juniores serem projetos voluntários, ou seja, sem remuneração direta para quem executa seus serviços, os participantes acabam tendo que equilibrar seu tempo com outras experiências com remuneração imediata, onde de 9 dos 12 respondentes que ocupam cargo de liderança nas EJs em 2025 ainda estão com ocupação em estágio ou trabalho a fim de, não apenas expandir sua atuação, mas também adquirir retorno financeiro. Isto impacta consideravelmente na qualidade do desenvolvimento de suas habilidades durante o tempo de vivência empresarial, visto que se cria uma dualidade ao gerir seu tempo entre faculdade, Empresa Júnior, estágio ou trabalho e vida pessoal.

Outrossim, o estudo está inserido no contexto em que a média da permanência dos respondentes no MEJ está em cerca de 21 meses, lugar este em que os universitários aprimoraram *soft skills*<sup>1</sup> essenciais ao liderar equipes utilizando métodos de motivação, gerenciamento e metodologias ágeis. Nesse cenário, a liderança está diretamente ligada à influência de um indivíduo perante pessoas, além de provocar modificações no comportamento de sua equipe (Chiavenato, 2023). Este líder, no contexto estudado, tem a capacidade de inspirar e guiar a EJ, gerenciando o alcance de metas e traçando objetivos em comum, onde seu desafio acaba sendo administrar com criatividade, empatia e comunicação humana (Candido, 2021).

Os resultados da pesquisa pioneira de Campos *et al.* (2014) destacam as 25 competências profissionais desenvolvidas pelos estudantes que participaram de EJ em seu estudo. Nesse contexto, os autores ressaltam as competências predominantemente cognitivas e psicomotoras, como comunicação oral, escrita efetiva, valores pessoais relacionados ao trabalho, liderança, gestão de conflitos e atitudes comprometidas com resultados e acordos. Assim, Barbosa *et al.* (2015), também destaca o conhecimento empreendedor dos



universitários participantes de EJs, pois cita que o empreendedorismo, como pilar de desenvolvimento de competências, é um fenômeno que pode ser aprendido e/ou aprimorado em sua aplicação na prática.

Portanto, foi observado que as Empresas Juniores agregam de forma considerável no comportamento de seus participantes, contribuindo no desenvolvimento de futuros profissionais ao serem inseridos no mercado sênior através de aprimoramento de competências e liderança em cenários reais. Entretanto, esta pesquisa demonstra apenas o ponto inicial de um estudo a ser mais aprofundado sobre como o Movimento Empresa Júnior pode ser mais falado e vivido nas Universidades em que essa análise se limita, a fim de avaliar o impacto de outras experiências adquiridas pelos universitários, além das habilidades gerenciais, e líderes mais preparados para enriquecer o mercado de trabalho na região de Grão-Pará.

## 6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa descreveu o papel da participação de universitários em Empresas Juniores na região de Grão-Pará durante a permanência na Universidade, desempenhando liderança no gerenciamento de equipes e projetos reais, com o aprimoramento de suas áreas de atuação e desenvolvimento de habilidades e competências que são essenciais para o ambiente de trabalho. Além disso, através de experiências descritas pelos participantes dessa pesquisa, foi possível analisar como as práticas exercidas no dia a dia e a aplicação teórica aprendida em sala de aula desencadeiam funções que são desejadas no profissional nos dias atuais.

Em suma, os treinamentos e planos de desenvolvimento vivenciados por esses empresários juniores contribuem para o papel desses futuros gestores no ambiente empresarial, pois eles acabam desempenhando a compreensão real das necessidades de equipes, gerenciamento ágil e mudanças cada vez mais inesperadas nas organizações.

---

<sup>1</sup> Soft Skills são competências e habilidades que relacionam-se à personalidade e o comportamento profissional de cada indivíduo (Silvia; Neto; Gritti, 2020).



Por isso, destaca-se o papel das Universidades ao incentivar e investir na criação e ampliação de Empresas Juniores em seu local de ensino, observando sua capacidade de oferecer a experiência do mercado aos estudantes mesmo antes de sua colação de grau. Portanto, em pesquisas futuras  posslvel aprofundar o impacto de vivências extracurriculares na formação de profissionais em comparação  aqueles que não têm a oportunidade de participar de projetos fora da sala de aula.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAM, S. O. Y. (Coord.). **Tomada de decisão nas organizaoes: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

AMORIM, D. A.; MAIA, J. S.; SANTOS, M. G. A. **GESTÃO DE EQUIPES E LIDERANÇA: UMA REVISÃO NA LITERATURA**, GETEC, v. 12, n. 37, p. 32-43, 2023.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria Geral da Administrao: orientao para escolha de um caminho profissional**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARBOSA, Lorene Sampaio, et al. **Empresa Jnior e Formao Empreendedora De Discentes Do Curso De Administrao. Teoria e Prática em Administrao**, v. 5, n. 2, 2015, pp.167-189

BARLACH, Lisete. LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. MALVEZZI, Sigmar. **O Conceito de Resiliência Aplicado ao Trabalho nas Organizaoes**. Revista Interamericana de Psicologia/Interamerican Journal of Psychology - 2008, Vol. 42, Num. 1 pp. 101-112

BARREIRA, Din Dornelles. NAKAMURA, Antonieta Pepe. **Resiliência e a autoeficácia percebida: articulao entre conceitos**. Aletheia, n.23, p.75-80, jan./jun. 2006

BRASIL JNIOR, 2024. **O impacto do conhecimento prático: Transformando a juventude e construindo o futuro**. Disponlvel:  
\_https://brasiljunior.org.br/blog/oimpacto-do-conhecimento-pratico-transformando-ajuventude-e-construindo-ofuturo\_ Acesso: 18 de agosto de 2025.

Brasil Jnior. Confederao Brasileira de Empresas Juniores. **DNA Jnior: conhecendo o MEJ Livro I**, 2015. Disponlvel: -  
https://wp.ufpel.edu.br/crej/files/2012/09/DNAJu%CC%81nior-Livro-I-ConhecendoMEJ.pdf. Acesso: 14 de agosto de 2025. 12ª Edio 202



BRASIL JÚNIOR. **Relatório de Legado 2022**. Disponível:  
[\\_https://drive.google.com/file/d/1DzWuDfBe5GTvQM0T29IS\\_wl9zpUsZq8-/view\\_](https://drive.google.com/file/d/1DzWuDfBe5GTvQM0T29IS_wl9zpUsZq8-/view) Acesso:  
16 de agosto de 2025.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório de Legado 2024**. Disponível:  
[\\_https://drive.google.com/file/d/18THqkWqDE1ACOOtTJEGz\\_W7mAoy1uAns/view\\_](https://drive.google.com/file/d/18THqkWqDE1ACOOtTJEGz_W7mAoy1uAns/view)  
Acesso: 15 de agosto de 2025.

BRASIL, **Lei das Empresas Juniores**. 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.

CAMPOS, Elziane Bouzada Dias, et al. **Empresas Juniores como espaço de apoio à formação profissional de estudantes universitários brasileiros**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 14(4), out-dez 2014, pp, 452-463. ISSN 1984- 6657.

CANDIDO, Felipe Matheus Diniz. **O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. FEMA, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas : transformando o executivo em um excelente líder de talentos : um guia para o executivo lidar com sua equipe de trabalho**. 6º Edição. Barueri, São Paulo: Atlas, 2023.

DUFFY, M. **Gestão de projetos: arremonte os recursos, estabeleça prazos, monitore o orçamento, gere relatórios: soluções práticas para os desafios do trabalho**; tradução Eduardo Lasserre. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2006 - 4º Reimpressão.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial 2001: 183-196. FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GOMES, Jorge Fornari. **A terceira competência: um convite a revisão do seu modelo de gestão**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

KUAZAQUI, E. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração Fácil**. 1º Edição. Saraiva: São Paulo, 2011.

LÉ SÉNÉCHAL-MACHADO, Ana Maria. **O processo de persuasão e o comportamento de persuadir**. Psicologia, Ciência e Profissão. 1997, 17, (3), 28-34.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 8. Ed. Barueri, São Paulo: Atlas, 2022.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.



MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, L. S., WIEZZEL, A. C. S. **Aspectos emocionais da adaptação escolar de crianças de dois a cinco anos: contribuições à formação docente**. Constr. psicopedag. vol.32 no.33 São Paulo (2022).

PMBOK. (2008). **Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. [Manual]. Global Standard. Campus Boulevard: Newtown Square.

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

ROSSI, J. C. et al. **Desenvolvimento gerencial e liderança**. Porto Alegre: SAGAH, 2021.

SANTI, Carlos Eduardo et al. **Os desafios para formar hoje os engenheiros do amanhã**. Brasília: Abenge, 2020.

Silva GM, Carvalho DPFO, Melo DB. **O Processo Circular enquanto ferramenta para a gestão de conflitos em uma Unidade Básica de Saúde**. SAÚDE DEBATE. Rio de Janeiro, V. 43, N. ESPECIAL 6, P. 129-137, 2019.

SILVIA, Beatriz Xavier Ferreira da; NETO, Victória Carolina; GRITTI, Neusa Haruka Sezaki Gritti. **SOFT SKILLS: rumo ao sucesso no mundo profissional**. Interface Tecnológica - v. 17 n. 1 (2020).

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restauradas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Método, 2023.

WRIGHT, James Terence Coulter; SILVA, Antonio Thiago Benedete; SPERS, Renata Giovinazzo. **O mercado de trabalho no futuro: uma discussão sobre profissões inovadoras, empreendedorismo e tendências para 2020**. RAI-Revista de Administração e Inovação, v. 7, n. 3, p. 174-197, 2010.

