

“Hoje, Líder de Turma. Amanhã, Líder Organizacional”: Um Estudo sobre a Oportunidade de Desenvolvimento de Competências aos Graduandos em Administração

Felipe Gouvêa Pena
Universidade Federal de Minas Gerais
E-mail: felipegouveap@hotmail.com

Aline Rosa Lima Ferreira
PUC-MINAS
E-mail: alinerlimafer@gmail.com

Juliana Oliveira Braga
Centro Universitário Newton Paiva
E-mail: juliana.braga@newtonpaiva.br

Maria Eugênia Monteiro Castanheira
Centro Universitário Newton Paiva
E-mail: maria.monteiro@newtonpaiva.br

Resumo

Por meio de estudos científicos, que enfatizam reflexões e indagações acerca do processo de liderar e por meio de atividades práticas no ambiente escolar, o acadêmico do curso de Administração precisa desenvolver as suas competências como líderes. Uma destas práticas, que podem contribuir para a formação dos estudantes, é a atuação como líder de turma. Dessa forma, o objetivo deste estudo foi identificar as competências que os líderes de turma do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior, devem desenvolver para sua atuação enquanto líderes no contexto acadêmico e no mercado de trabalho. Realizou-se pesquisa de campo, com grupos de foco e percebeu-se que as competências advindas dos papéis gerenciais propostos por Quinn et al. (2003), são inerentes à atuação dos líderes de turma no contexto acadêmico. Diante dos resultados pode-se inferir que ocorrem contribuições do exercício da liderança de turma para a formação do aluno do curso de Administração na IES pesquisada, principalmente, no que diz respeito ao desenvolvimento das competências comportamentais. Orientou-se a instituição pesquisada observar a prática da liderança de turma como uma oportunidade de desenvolver os alunos, como líderes efetivos nos contextos organizacionais.

Palavras-chave: Liderança de Turma. Líderes. Desenvolvimento de Competências. Aprendizagem na Prática.

Artigo submetido em 09/01/2015 e aprovado em 18/06/2015, após avaliação double blind review. Editor científico: Diogo Helal.

“Today, Class Leader. Tomorrow, Organizational Leader”: A Study Based on Skills Development Opportunity for Undergraduates Students in Business Administration

Felipe Gouvêa Pena
Universidade Federal de Minas Gerais

Aline Rosa Lima Ferreira
PUC-MINAS

Juliana Oliveira Braga
Centro Universitário Newton Paiva

Maria Eugênia Monteiro Castanheira
Centro Universitário Newton Paiva

Abstract

Through scientific studies, which emphasize reflections and questions about the process to lead and through practical activities in the school environment, the academic administration of the course need to develop their skills as leaders. One of these practices, which may contribute to the education of students who are acting as class leader. So, the objective of this study was to identify the skills that Administration course class leaders of an institution of higher education must develop for his performance as leaders in the academic context and the labor market. Through of field research with focus groups, it was noticed that the resulting skills of the proposed managerial roles by Quinn et al. (2003), are inherent in the performance of the class leaders in the academic context. With the results it can be inferred that occur contributions from class leadership exercise for the formation of the Administration course student at IES researched, mainly with regard to the development of behavioral skills. The institution researched was guided to observe the practice of class leadership as an opportunity to develop students as effective leaders in organizational contexts.

Keywords: Class of Leadership. Leaders. Skills Development. Learning in Practice.

Manuscript received on January 09, 2015 and approved on June 18, 2015, after one round of double blind review.

1 Introdução

As sociedades, influenciadas pelo advento da globalização, passaram a conviver em um ambiente de maior integração, onde inovar é essencial, já que o processo de mudanças ambientais é dinâmico e perene. Diante deste contexto, no âmbito empresarial, a expectativa sobre o desempenho profissional dos trabalhadores é cada vez maior, exigindo do capital intelectual da empresa uma constante busca pela qualificação. Coaduna-se a isto, o desenvolvimento de habilidades interpessoais e diferenciações, que atribuam a estes indivíduos características que resultem em vantagens competitivas na busca por um espaço no mercado de trabalho.

Wolff et al. (2013) pontuam que neste contexto de competitividade, em que características como diversidade e interdependência são marcantes, as políticas de gestão de pessoas devem assumir a necessidade de encorajar os trabalhadores a terem autonomia em suas funções. Dessa forma, estes sujeitos devem desenvolver competências que contribuam para o processo de inovação e para uma tomada de decisão responsável nas organizações.

Neste sentido, o capital humano torna-se um elemento primordial para a consolidação das estratégias organizacionais. No entanto, para que este resultado seja mais produtivo, os indivíduos precisam ser gerenciados. O profissional responsável por gerenciá-los tem como função estimular as equipes a alcançar as exigências do contexto organizacional, a partir de um espírito de sinergia, integração de ideias e criação de uma unidade de valor que conduza ao objetivo esperado. Este profissional denomina-se líder.

Fiorelli (2011) descreve a liderança como a capacidade que determinadas pessoas possuem em conseguir que outras, de forma espontânea, ultrapassem o que é estabelecido de maneira formal. Corroborando com o autor, Moggi & Burkhard (2005) entendem que é de responsabilidade dos líderes a execução de estratégias a fim de alcançar os resultados almejados pela organização. Estas lideranças tendem a influenciar a formação e a consolidação da identidade, do caráter e da essência - o lado invisível da instituição.

Devido a sua importância, este assunto é discutido prioritariamente no âmbito dos cursos superiores relacionados às Ciências Sociais Aplicadas, especialmente no curso de Administração. Pois, no tratamento das relações humanas, os estudos das ciências administrativas comumente objetivam a formação de gestores e empreendedores, aptos a atuarem nas atividades organizacionais ou no empreendimento de negócios próprios.

Demanda-se assim, a formação de alunos que como líderes organizacionais, reconheçam as necessidades mutáveis dos ambientes e da sociedade, para que sejam capazes de agregar valor em função do trabalho exercido. Desta forma, por meio de estudos científicos, que enfatizam reflexões e indagações acerca do processo de liderar e por meio de atividades práticas no ambiente escolar, o acadêmico precisa desenvolver as suas competências como líderes. Pois, esta atuação poderá provocar nos futuros gestores a melhoria do desempenho nas atividades profissionais.

Uma destas ações práticas, que podem contribuir para a formação dos estudantes, quanto ao desenvolvimento de competências de liderança, trata-se da atuação como líder de turma. Entende-se, que este processo de aprendizagem ocorre quando os indivíduos assumem a responsabilidade de buscar o seu crescimento pessoal e profissional.

Nas instituições de ensino superior, geralmente são nomeados alunos com o objetivo de representar as suas turmas, sendo estes responsáveis por: multiplicar as informações relacionadas ao ambiente acadêmico para seus pares; participar das reuniões solicitadas pela coordenação e professores; promover o diálogo eficaz entre o restante da classe, o corpo docente e a coordenação de curso. Todas estas atividades e dentre outras realizadas por estes alunos acabam por exigir a utilização de competências importantes ao processo de liderar. Silva et al. (2015, p.151) afirmam que o envolvimento dos sujeitos na tentativa de identificar tais competências, “favorece o surgimento de condições que viabilizam o empenho e o compartilhamento na compreensão do seu significado e da disposição para desenvolvê-las”, pois segundo os autores o conceito de competências encontra-se em construção contínua.

Fleury & Fleury (2001, p. 185) pontuam que a palavra competência pode ser entendida como aquilo que é “pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes... que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”. Neste sentido, o exercício da liderança no ambiente acadêmico, pode possibilitar aos estudantes o desenvolvimento de competências que agreguem a formação destes alunos como líderes efetivos, que poderão contribuir e se destacar nos ambientes organizacionais.

Corroborando, Xavier et al. (2013) ressaltam que como noções de produtividade e valor do trabalho passaram a ser medidos diante de novas perspectivas, a exigência em torno dos profissionais para aquisição e desenvolvimento de competências aumentou, principalmente aquelas relacionadas ao trato com os produtos informacionais. Como transformar informação em conhecimento é um grande desafio que se apresenta as

organizações, passou-se a requerer a formação de profissionais com um conjunto de competências que favorecessem sua atuação competitiva no mercado de trabalho. (Xavier et al., 2013),

No contexto da Instituição de Ensino Superior - IES pesquisada, a formação de profissionais capazes de identificar as tendências do ambiente empresarial e de antecipar suas decisões, para uma maior efetividade na tomada de decisão é uma das características no processo de formação dos graduandos em Administração. O curso, que é oferecido desde 1972 pela instituição mineira, tem como objetivo geral formar administradores capazes de contribuir com o desenvolvimento social e econômico do país. Para tanto, pode-se inferir, que para estes profissionais desempenharem tais papéis é necessário que sejam tidos como agentes transformadores e este primeiro contato com o gerenciamento de pessoas, recursos e processos, pode acontecer a partir da função de líder de turma.

De acordo com o Projeto Pedagógico da IES, o curso tem como objetivo formar profissionais com conhecimento técnico, social e econômico, desenvolvendo competências necessárias ao potencial empreendedor e a gestão de pessoas, recursos e processos, sendo capazes de atuar com base no princípio da ética, primando pela responsabilidade social. A formação em Administração pode possibilitar aos graduandos a aquisição de conhecimentos, apresentando a relevância dos princípios de liderança para o gerenciamento de diversas áreas organizacionais.

A partir deste cenário, o estudo aqui apresentado suscitou a discussão com os líderes de turma, demais alunos, corpo docente, a coordenação do curso de Administração e a direção do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da IES pesquisada, acerca do processo de liderança na sala de aula, sua importância e suas respectivas contribuições para a formação dos alunos. Os autores deste trabalho entenderam a necessidade de que este assunto fosse pensado e discutido a partir dos diferentes estudos na área. Além de se buscar compreender as perspectivas dos atores que participam deste processo de liderança de turma na instituição pesquisada, a fim de se pensar em uma construção conjunta do que se percebe como ideal para a função de líder de turma.

A partir da contextualização apresentada, depreendeu-se a seguinte indagação, como norteadora do estudo: quais as competências que os líderes de turma do curso de Administração da IES pesquisada, devem desenvolver para sua atuação enquanto líderes no contexto acadêmico e no mercado de trabalho?

Assim, o objetivo geral deste trabalho foi identificar as competências que os líderes de turma do curso de Administração da IES pesquisada, devem desenvolver para sua atuação enquanto líderes no contexto acadêmico e no mercado de trabalho. Em função do objetivo geral estabelecido foram traçados os seguintes objetivos específicos: identificar as competências que os sujeitos de pesquisa entendem como necessárias para a atuação dos líderes de turma; e elencar as competências que os líderes de turma do curso de Administração da IES pesquisada, devem desenvolver para sua atuação como líderes no contexto acadêmico, de forma a contribuir para sua prática no mercado de trabalho.

Este estudo tornou-se pertinente, pois em diversas ocasiões se percebe que a turma não credita ao líder a confiança e o respeito pelas atribuições inerentes a este papel. Por este descrédito, e por não ter consciência da importância de sua função, o líder em situações de seu cotidiano, não encontra motivação para desempenhar tais tarefas, já que muitas vezes é visto apenas como o “garoto de recados”.

Espera-se que o trabalho desenvolvido contribua com os estudos em Administração, uma vez que propôs determinadas competências que os líderes de turma podem desenvolver, para atuarem com maior engajamento nos contextos organizacionais que estiverem inseridos. O foco de investigação da pesquisa trouxe uma nova abordagem ao estudo de liderança, com isso espera-se instigar um aprofundamento nas discussões sobre essa prática vivenciada pelos graduandos durante o curso.

Para os autores, o desenvolvimento deste trabalho contribuiu para a ampliação dos conhecimentos relacionados à liderança e sobre as competências necessárias a um líder atuante. Tendo em vista o ambiente de mudanças nas organizações, os pesquisadores além de desenvolverem a habilidade de reflexão crítica sobre o tema, poderão ter a capacidade de liderar com maior assertividade.

2 Referencial Teórico

Em função dos temas de estudo que norteiam este trabalho, optou-se por organizar o referencial teórico em tópicos, a fim de melhor delinear as abordagens referenciadas na sequência do estudo: liderança, desenvolvimento de liderança, modelos de competências e o aprendizado na prática.

2.1 Liderança

Sant’anna et al. (2012) inferem que no âmbito das organizações contemporâneas, os estudos que dizem respeito ao processo de liderança demonstram que há um amplo conjunto de variáveis que constituem a figura do líder. “Diante disso, novas abordagens têm sido propostas visando conferir ao construto da liderança um caráter mais processual, multinível e multidimensional, mais afins à complexidade dos atuais ambientes de negócios e organizacionais.” (Sant’anna et al., 2012, p.56)

Conforme Hersey & Blanchard (2010), a liderança está relacionada à influência que o indivíduo possui sobre um grupo de liderados para a execução de um objetivo específico. Segundo os autores, em essência, o processo de liderar precisa focar o alcance dos resultados de maneira efetiva, bem como a preocupação com as relações humanas. Corroborando com os autores, Bergamini (2005, p. 124), reforça que “cada dia mais se tem valorizado aqueles que, de maneira explícita, usam com eficácia seus recursos pessoais no cumprimento da responsabilidade de dirigir os seguidores”.

Maximiano (2010) caracteriza a liderança como a coordenação da equipe de colaboradores, em busca do alcance das metas propostas pela organização. O indivíduo que tem a habilidade de gerir de maneira ética e eficaz sua equipe, vislumbrando atingir objetivos específicos, denomina-se líder. Pondera-se, porém, que a posição de líder não envolve somente a ocupação de cargos dentro da pirâmide hierárquica nas organizações. Tal posição deve refletir em um profissional comprometido com o desempenho das atividades e na integração de seus liderados, bem como uma busca contínua pelo seu processo de autodesenvolvimento como líder. Freire et al. (2015) ao afirmarem que a base da liderança são as pessoas, ressaltam que

“é preciso entender as pessoas e também o contexto do ambiente e como se desenvolver nesse ambiente. O líder plenamente desenvolvido precisa tomar conhecimento de quem ele é, desenvolvendo o autoconhecimento a partir de reflexões profundas de suas experiências e questionamentos.” (Freire et al., 2015, p.431)

Alatorre (2013) pontua que como o líder esta inserido em um contínuo processo de mudança que demanda seu desenvolvimento, ele deve instigar o crescimento pessoal de seus trabalhadores conjuntamente. Pois, estes tornam-se mais aptos a aderirem a forma de gestão do líder, quando o percebem como um exemplo a ser seguido. Este processo, segundo

Fiorelli (2011), está relacionado à autoconfiança e a capacidade que esse indivíduo possui de demonstrar por meio de comportamentos e atitudes, as competências requeridas para o exercício da liderança no ambiente organizacional, conforme apresentado no QUADRO 1.

Quadro 1 – Comportamentos de Líder

Comportamento	Relevância
Expansividade	Participar de atividades que desenvolvam o potencial de relacionamento entre a equipe.
Inteligência	Compreender as ideias rapidamente, as habilidades e sensibilidades para lidar com as diferentes situações e participar de forma mais assertiva na tomada de decisão.
Estabilidade Emocional	Possuir o equilíbrio necessário, para que mesmo em momentos de adversidade, consiga manter ativa a visão de futuro traçada.
Entusiasmo	Transformar sua satisfação e motivação na realização do trabalho, em algo perceptível aos demais.
Ousadia	Buscar a inovação contínua, de forma prudente, a partir do que lhe é proporcionado pelo ambiente e as pessoas.
Sensibilidade	Manter a atenção para não descuidar do senso prático, que está associado às questões elementares e cotidianas.
Confiança	Buscar sempre transparecer e ser um líder de confiança, esperando receber o mesmo tratamento.
Imaginação	Atualizar constante o sentido que o inspira, promovendo o inusitado na visão dos liderados.
Espírito Crítico	Não se permitir apegar a equívocos, aos quais todos estão sujeitos, de forma com que a exaltação a sucessos passados não obscureça a percepção da realidade.
Senso de Justiça	Ter a isonomia no tratamento com seus pares, uma vez que situações de injustiça desmotivam e neutralizam o engajamento no ambiente de trabalho.
Disciplina	Cumprir e exigir, continuamente, o cumprimento das diretrizes traçadas pela equipe de trabalho, para a condução das atividades.

Fonte: criado pelos autores a partir de Fiorelli (2011, p. 195).

Percebe-se que tais comportamentos podem influenciar a percepção que os membros da equipe possuem do líder. Esta percepção moldada pelos liderados determina o nível de aceitação em relação ao líder, podendo impactar no desempenho das tarefas e no relacionamento entre os envolvidos.

Dessa forma, observa-se que para o exercício do papel de líder de turma, o indivíduo deverá aplicar seus conhecimentos técnicos e habilidades por meio de atitudes. Este deve: incentivar a turma com perfil carismático; ter visão de futuro, estimulando os alunos à execução das tarefas com maior desempenho; interagir com a equipe com boa comunicação; ser proativo, auxiliando a turma mesmo que não seja solicitado pela IES; e facilitar as relações de forma que o ambiente acadêmico seja positivo e motivador; a fim de

proporcionar uma nova concepção do processo de aprendizado e de construção do conhecimento, por meio de uma constante busca pelo desenvolvimento.

A forma de atuação do líder de turma deve estar relacionada aos seus próprios comportamentos, aos do grupo e às demandas da situação. Ao atuar na sala de aula, este deverá ter a capacidade de lidar com as dificuldades peculiares ao exercício da função, de forma a contribuir com o sucesso das atividades acadêmicas. O perfil do líder de turma poderá ser identificado pelos alunos, sendo que estes elegem de forma democrática quem irá representá-los. Segundo Fiorelli (2011) a adoção de diferentes perfis de liderança deve estar relacionada às atividades que o indivíduo irá exercer no ato de liderar e as exigências do ambiente. Considera-se que em qualquer grupo formal ou informal, onde se estabeleça um processo de liderança, os comportamentos do líder organizacional podem determinar o desenvolvimento dos membros do grupo.

Conforme Ladew (2002) existem qualidades que os líderes possuem, e que provocam um comprometimento ao desenvolvimento por parte dos liderados, assim como determinam a credibilidade do líder com relação ao seu papel. Segundo o autor, é importante inspirar confiança de forma com que os membros da equipe entendam que os interesses coletivos sejam representados, sem que os direitos individuais sejam prejudicados. Os líderes também não devem se estagnar em um estado de comodismo, devendo então estimular continuamente a equipe a agir da melhor forma possível. Para Riveira & Artmann (2006, p.416) “líder é quem fomenta os processos de aprendizagem que podem gerar uma liderança disseminada e de que o desenvolvimento da liderança como instância individual depende de interações típicas do fenômeno social da aprendizagem.” Dessa forma, entende-se que a liderança deve ser sempre vista como um processo.

De Rue & Ashford (2010) afirmam que a liderança é um processo complexo que envolve algumas variáveis, consideradas pelos autores como três principais. A primeira refere-se ao indivíduo líder, que ao ser tido como exemplo, pode internalizar de diferentes formas as relações de autoridade. A segunda diz respeito ao reconhecimento relacional, ou seja, os movimentos estabelecidos de conceder e reivindicar o poder dentro da dinâmica dos processos grupais e interpessoais. Por fim, pontuam o aspecto da aprovação coletiva, esta que se baseia nas práticas e estratégias cotidianamente adotadas nas organizações, com o intuito de avaliar a ação da liderança.

Os requisitos para a liderança de turma se enquadram em tais situações, uma vez que os alunos têm expectativa sobre seus direitos representados, sendo que os líderes devem

tomar decisões em sala de aula pautadas pelas opiniões dos demais alunos, do corpo docente e das normas institucionais. Ladew (2002) afirma ainda que dentre as qualidades que o líder deve possuir ao gerenciar pessoas, estão: a capacidade de representar a equipe, e saber lidar com os problemas e questões levantadas; deve ser justo e imparcial, e possuir postura íntegra e responsável; deve ainda ter a capacidade de proporcionar um ambiente estimulador à criatividade da equipe e saber gerenciar as mudanças; além de manter uma comunicação eficiente entre liderados e superiores, consultando a equipe ao realizar alterações necessárias no ambiente organizacional.

Percebe-se, que um dos desafios do líder de turma nas Instituições de Ensino Superior - IES, é o fato de que a faixa etária, em sua maioria, envolve estudantes jovens, que compõem uma geração onde a informação está cada vez mais acessível à tecnologia. A busca pelos resultados é mais rápida, e em alguns momentos os líderes poderão lidar com situações que exijam equilíbrio emocional e criatividade. Porém, estas dificuldades podem se tornar um grande aprendizado para a vida profissional deste líder, pelo fato de que ao atuar no mercado de trabalho, tais habilidades também serão exigidas. Assim, estas podem e precisam ser desenvolvidas. Bomfim & Hastenreiter (2010) acrescentam ainda, que o líder de turma deve ser capaz de entender as necessidades de seus pares, estando aberto ao diálogo e buscando por meio de uma opinião consensual, defender de forma imparcial os interesses da equipe. Corroborando Freire et al. (2015, p.433) pontuam que “o cenário vem se transformando, observando-se cada vez mais mudança de um esforço individual para um esforço de equipe”, sendo que a abordagem individualista não cabe mais dentro do contexto dinâmico das organizações contemporâneas.

Ao atuar como líder, o próprio indivíduo tem a oportunidade de desenvolver suas habilidades como tal, e simultaneamente impulsionar a turma à realização das atividades de forma eficaz, em contínuo processo de aprendizagem. Demanda-se então compreender quais seriam os princípios básicos para o desenvolvimento de líderes.

2. 2 Desenvolvimento de Liderança

De acordo com Mussak (2003), a área de estudos da psicologia do desenvolvimento, concentra-se na abordagem de como o ser humano se desenvolve, com o intuito de identificar pontuais desvios e estimular o processo de aprendizado do indivíduo ao longo de sua vida. Segundo o autor, este campo de estudo tem focado sobremaneira o campo da educação, visto a preocupação com o processo de desenvolvimento de crianças e jovens. Por

consequência, este assunto estende-se ao ambiente empresarial, uma vez que a qualificação das pessoas é cada vez mais demanda no meio corporativo. Wolff et al. (2013, p. 184) indicam que nessa perspectiva, a liderança deve ser vista como “um processo, como uma competência coletiva e uma construção de sentido tecida no contexto organizacional, que vai além da compreensão do indivíduo-líder, representa uma evolução nos estudos sobre liderança, e permite novas reflexões sobre o papel dos líderes na eficácia de equipes.”

Conforme Santos et al. (2009), em decorrência de um ambiente organizacional cada vez mais exigente e mutável, o método construtivista vem sendo cada vez mais adotado, por apresentar resultados favoráveis em processos de desenvolvimento e treinamentos. Esta abordagem, com característica humanista, reforça a ideia de que as pessoas constroem o conhecimento a partir de experiências vivenciadas e compartilhadas, respeitando a individualidade.

“No ato de ensinar, através do método construtivista, o aprendizado passa a ser por meio da construção de um conhecimento, a própria pessoa participa ativamente, isto é, ela é vista como um agente e não como um ser passivo que recebe e absorve o que lhe é “ensinado”.” (Santos et al., 2009, p.2)

Os autores supracitados, ainda pontuam que o desenvolvimento humano nas organizações deve estar pautado em três pilares básicos: o entendimento de que o grupo de indivíduos detém um saber, e são estimulados a participar em um modelo construtivista; a projeção de vivências individuais na construção grupal de troca de experiências; e a criatividade, que trará a inovação e a personalização de cada grupo de trabalho. A partir do exposto percebe-se, que a busca pelo desenvolvimento dos indivíduos é uma situação inerente a qualquer ambiente que necessite inovar continuamente. Pondera-se, no entanto, que para desenvolver os demais membros do grupo, antes é necessário desenvolver o líder, pois este será o facilitador do processo de desenvolvimento dos outros indivíduos. Neste sentido é necessário conhecer quais seriam os requisitos para se formar tais líderes organizacionais.

Giuliani (2002) apud Oliveira (2006) identificou seis princípios básicos para se formar líderes, sendo que a partir destes, os indivíduos estariam aptos a iniciar o seu processo de desenvolvimento de forma contínua e reciclável, não se estagnando em um mesmo estado. A FIGURA 1 apresenta estes princípios:

Figura1 – Princípios para se formar um líder



Fonte: criado pelos autores a partir de Giuliani (2002) apud Oliveira (2006, p. 16).

Conforme o autor supracitado, o princípio da crença em suas ideias está relacionado ao autoconhecimento que o líder possui e a sua autoconfiança, como resultado de suas convicções. A partir desta percepção, o líder assume uma postura otimista e de coragem para liderar, sendo estes, dois princípios importantes no processo. Considera-se que a postura confiante permite ao líder ter o equilíbrio na tomada de decisão, mesmo em momentos de maior adversidade, sendo que a coragem, não elimina o medo, mas permite melhor administrá-lo.

Brown (2008) afirma que a adoção de uma postura positiva e íntegra por parte do líder, favorece o estabelecimento de um bom ambiente de trabalho, juntamente com a inspiração por um comprometimento emocional da equipe nas atividades. Ressalta-se ainda que em meio a eventuais obstáculos organizacionais, “o líder não pode disfarçá-los com o verniz de um otimismo irreal, mas, pelo contrário, trabalhar com a equipe a fim de desenvolver métodos e maneiras de superar tais obstáculos”. (Brown, 2008, p.21).

Já o treinamento, referenciado por Giuliani (2002) apud Oliveira (2006), torna-se fundamental, pois permite ao líder adquirir novos conhecimentos e estar apto a adotar uma postura preventiva, antecipando as decisões para uma maior assertividade, em detrimento de uma postura corretiva, que em muitas vezes não é o suficiente para alcançar os objetivos almejados. O quinto princípio reforça a necessidade de uma integração entre a equipe de trabalho, pois segundo o autor, o líder deve entender suas deficiências e contar com colaboradores que supram essas fraquezas.

Brown (2008), afirma que o líder precisa, de forma não abusiva, reconhecer sua autoridade, pois é imperativo que haja o respeito no ambiente de trabalho. No entanto,

acrescenta que os líderes precisam cultivar a humildade, sendo indispensável reconhecer o êxito dos trabalhos de suas equipes, e devido a isso, os méritos serem compartilhados.

Por fim, Giuliani (2002) apud Oliveira (2006), cita que o princípio da comunicação está associado ao poder de persuasão que o líder possui sobre seus liderados, devendo estimular a abertura ao diálogo para com a equipe de trabalho.

“Somente mediante a abertura o líder consegue aprender o suficiente para tomar decisões fundamentadas, adotar ideias inovadoras, perceber os sinais de alerta ao longo da jornada e, das maneiras mais diversas, manter a conexão com o mundo do lado de fora da organização.” (Brown, 2008, p.20).

De acordo com Brown (2008), complementa-se ainda, que os líderes devem ter a coerência para distinguir o que são seus interesses próprios, daqueles que dizem respeito à coletividade e a organização. Essa postura facilita o entendimento dos objetivos e o estabelecimento de metas viáveis, o que facilita uma tomada de decisão conjunta com base em consultas à equipe de trabalho.

“... quem pretende ser um líder de verdadeiro sucesso não pode ter como prioridade maior à proteção de seu próprio status. Isso é válido tanto quando você se prepara para o futuro quanto nas operações do dia-a-dia.” (Brown, 2008, p. 123).

O autor ainda reconhece que os líderes devem se preocupar não apenas com seu estado presente, mas também atentar-se a uma perspectiva futura, pois é fundamental a esses indivíduos buscar o seu desenvolvimento contínuo e crescimento profissional. Depreende-se, diante do exposto, que no contexto acadêmico, o papel de líder de turma pode ser um primeiro contato dos alunos de graduação com o processo de liderança, servindo como forma de aprendizagem para aquisição de conhecimentos, que poderão ser colocados em prática futuramente no mercado de trabalho e garantir uma vantagem competitiva. Demanda-se então, um entendimento de quais seriam as competências relacionadas à prática de liderança de turma.

2.3 Modelos de Competências

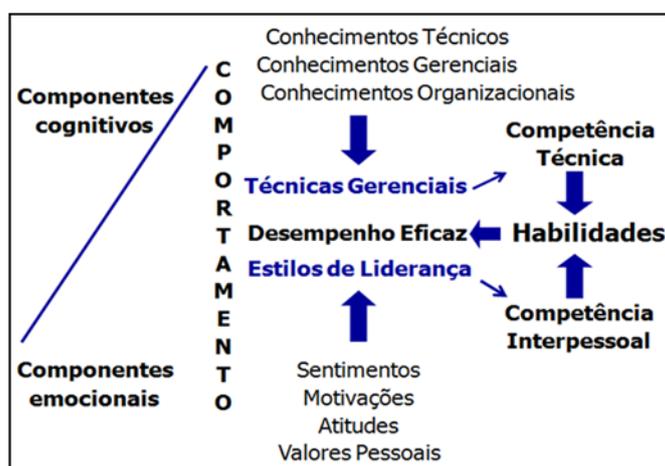
Godoy & Antonello (2009) percebem que como o mundo do trabalho está em constante processo de mudança, é exigido dos profissionais que integram os ambientes

organizacionais a aquisição de competências que os tornem aptos a articularem conhecimentos, habilidades e atitudes, na resolução de situações problema. Para tanto “considerando esse cenário é preciso pensar sobre e mapear qual o elenco de competências profissionais adequadas ao novo ambiente de trabalho e às empresas”, refletindo sobre a utilização das noções de competência na formação dos sujeitos (Godoy & Antonello, 2009, p.158).

Xavier et al. (2013) pontuam que é requerido do administrador saber coletar e identificar as informações necessárias para a resolução de problemas, sendo necessário avaliar criticamente a pertinência dos dados e as possibilidades de conjugá-los para o tratamento das demandas organizacionais. Dessa forma as competências apresentam-se para seja que possível “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular” (Le Boterf, 2003, p.51). Assim, segundo o autor, já que a competência pode ser entendida como um “saber-mobilizar”, o individuo não pode se valer apenas de conhecimentos e habilidades, sendo importante se atentar para as atitudes assumidas diante das situações cotidianas.

Moscovici (2011, p. 71) ressalta que a liderança e integração eficaz de um determinado grupo, está atrelada a competência interpessoal do líder e dos demais membros. Segundo a autora, o trabalho em conjunto só terá êxito se os integrantes do grupo desenvolverem sua competência interpessoal, alcançando assim “a tão desejada e propalada sinergia, em seus esforços colaborativos, para obter muito mais que a simples soma das competências técnicas individuais como resultado conjunto do grupo”. Para tanto, a autora apresenta um modelo que afirma a necessidade de duas competências básicas, para o desenvolvimento de um líder, conforme FIGURA 2.

Figura 2 – Componentes do comportamento gerencial



Fonte: Moscovici (2011, p. 246).

A FIGURA 2 apresenta os componentes que estruturam o desenvolvimento gerencial ou de liderança. Para que ocorra esse desenvolvimento a atenção deve estar focada nas competências técnicas e interpessoais envolvidas no processo. Moscovici (2011) reforça ainda, que a competência interpessoal é um princípio fundamental do comportamento gerencial e do sistema humano, uma vez que está diretamente atrelada à motivação, realização de potencialidades, preocupação em compatibilizar o âmbito familiar e o profissional, estando o indivíduo orientado e comprometido com os valores organizacionais. Já as competências técnicas relacionam-se à aquisição e aplicação dos conhecimentos técnicos, gerenciais e organizacionais.

Percebe-se assim, que no ambiente corporativo existe uma exigência cada vez maior do capital humano em relação a conhecimentos e habilidades que possam contribuir para a empresa. Algumas destas utilizam como processo seletivo o Recrutamento e Seleção por Competências, com o objetivo de reconhecer os candidatos pela qualificação e perfil adequado para o cargo pretendido.

Cripe & Mansfield (2003) apresentam outro modelo que define o desenvolvimento da liderança em função de 31 competências. Esses afirmam que estas são as habilidades, capacidades, traços e comportamentos que contribuirão para um alto desempenho no trabalho. Os autores ainda asseguram que as competências surgem e são desenvolvidas a partir de uma situação em que o indivíduo é desafiado a surpreender expectativas, reagir de forma a copiar atitudes ou criar novos comportamentos que geram hábitos e habilidades. O QUADRO 2 expõe as 31 competências tratadas pelos autores como primordiais para que os líderes demonstrem o seu diferencial no mercado de trabalho.

Quadro 2 – Modelo de Competências

COMPETÊNCIAS AO LIDAR COM PESSOAS			
LIDAR COM OS OUTROS		COMUNICAR E INFLUENCIAR	
Estabelecer o foco	Dar autonomia aos outros	Atenção à comunicação	Consciência interpessoal
Oferecer suporte motivacional	Gerenciar a mudança	Comunicação oral	Habilidade de influenciar os outros
Incentivar o trabalho em equipe	Desenvolver os outros	Comunicação escrita	Construir relacionamentos de colaboração
	Gerenciar o desempenho	Comunicação persuasiva	Orientação para o cliente
COMPETÊNCIAS AO LIDAR COM NEGÓCIOS			

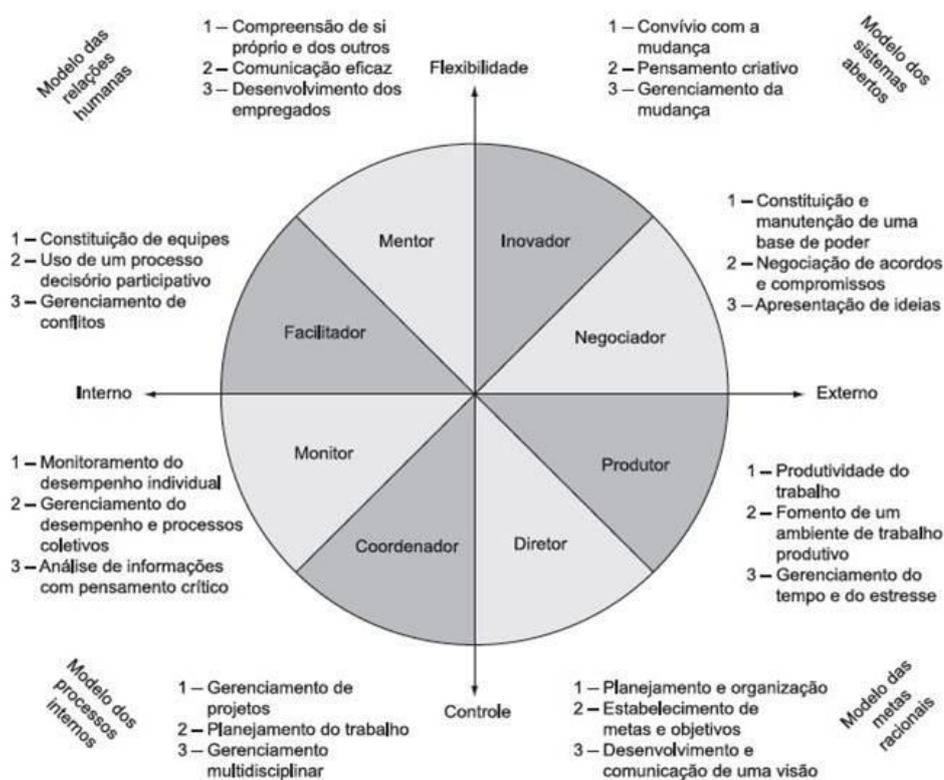
PREVENIR E RESOLVER PROBLEMAS		ATINGIR RESULTADOS	
Coleta de informações para diagnóstico	Pensamento analítico	Iniciativa	Empreendedorismo
Antecipação	Pensamento conceitual	Estímulo à inovação	Orientação para resultados
Pensamento estratégico	Conhecimento técnico	Eficácia	Determinação
COMPETÊNCIAS DE AUTOGESTÃO			
Autoconfiança	Gestão do stress	Credibilidade pessoal	Flexibilidade

Fonte: criado pelos autores a partir de Cripe & Mansfield (2003, p. 5 - 7)

Os autores supracitados apresentam um modelo de competências estruturado relacionadas ao trato com pessoas, ao trato com os negócios e as de autogestão. Tais competências combinadas agregam aos profissionais que as possuem, um diferencial competitivo que poderá resultar em uma valorização deste capital humano na busca por um espaço no mercado de trabalho.

Quinn et al. (2003) elencam outras competências a partir de quatro modelos de gestão em uma matriz com oito papéis gerenciais, apresentando possíveis métodos de gerenciamento e de desenvolvimento de tais competências, conforme FIGURA 3.

Figura 3 – As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos



Fonte: Quinn et al. (2003)

O modelo dos sistemas abertos compreende os papéis de inovador e negociador, e abordam as competências de: convivência com a mudança; pensamento criativo; gerenciamento da mudança; constituição e manutenção de uma base de poder; negociação de acordos e compromissos; e apresentação de ideias. O inovador precisa estar sempre atento às mudanças ambientais, sabendo que elas são inevitáveis em qualquer cenário organizacional, sendo necessário ter habilidade em gerenciá-las. O líder organizacional como inovador deve em primeiro lugar se adaptar às mudanças, para que desta forma esteja preparado para auxiliar os membros de sua equipe a superá-las, pois na maioria das vezes, as mudanças causam algum desconforto emocional. Contudo, é possível que a capacidade de convivência com a mudança seja aprendida por meio das decisões tomadas.

O pensamento criativo segundo Quinn et al. (2003) é um pensamento que envolve a geração de novas ideias e soluções. O líder quando reconhece seu potencial criativo, pode incentivar seus liderados a agir de forma inovadora, possibilitando novas formas de tomada de decisão frente aos problemas. Outra abordagem do autor é em relação à necessidade de gerenciar as mudanças. Ao identificar as mudanças necessárias, o líder deve planejar as alterações, agindo de forma a preparar os envolvidos e só depois disto deve executá-las.

Quinn et al. (2003) trata da construção e manutenção da base de poder, e afirma que todo indivíduo possui certo poder, e é influenciado por outro de alguma forma. Sendo assim, um líder autoritário pode ser decepcionante, do mesmo modo que líderes pouco influentes podem ter dificuldades de representar as necessidades de seus liderados. Os autores citam quatro fontes de poder do líder organizacional como negociador: o poder do papel que exerce; o poder pessoal, que envolve as características pessoais que podem influenciar os outros; o poder do especialista, baseado no conhecimento em determinado assunto e o poder dos relacionamentos, que engloba as informações, que são repassadas e que geram confiança nas pessoas.

Sobre a negociação, Quinn et al. (2003) descreve quatro princípios para conseguir o “SIM”, entre eles: distinguir as pessoas do problema, manter o foco nos interesses, gerar outras possibilidades e persistir em critérios objetivos. Os autores abordam que ao apresentar ideias o líder deve realizar uma preparação, em relação ao modo de lidar com o comportamento e expectativas dos ouvintes. O líder deve também ter conhecimento do assunto que esta abordando de modo a se antecipar a objeções e contra – argumentos.

Já no modelo das metas racionais, são citados os papéis de diretor e produtor e descreve as competências gerenciais necessárias: produtividade do trabalho; fomento de um ambiente de trabalho produtivo; gerenciamento do tempo e estresse; desenvolvimento e comunicação de uma visão; estabelecimento de metas e objetivos e planejamento e organização. Quinn et al. (2003) conceituam a produtividade como a medida da eficácia do indivíduo, equipe e organização como um todo, salientando que as empresas por estarem em um ambiente cada vez mais competitivo, necessitam trabalhar de forma a alcançar alta produtividade e desempenho maior em suas tarefas. Os autores pontuam ainda que, o líder em muitas vezes, obtém desempenho superior ao buscar o alcance de seus objetivos pelo sentimento de realização, seja pessoal ou profissional.

Destaca-se ainda a importância de se criar e manter um ambiente que fomente o trabalho produtivo, ao tratar da motivação como elemento influenciador para alterações no desempenho. Além dos esforços da organização para oferecer ao colaborador motivos para ser mais produtivo, existem algumas forças intrínsecas que também contribuem para a satisfação deste indivíduo.

Outra questão abordada por Quinn et al. (2003) é em relação ao estresse e seu gerenciamento. O estresse além de causar problemas físicos ao colaborador, ainda dificulta o sucesso na execução das atividades do mesmo, influenciam os relacionamentos interpessoais na organização e contribuem para o absenteísmo e alta rotatividade de pessoal. Sendo assim, o líder organizacional como produtor deve ter tal consciência e criar estratégias para administrar seu próprio estresse, e contribuir para minimizar as situações em que alguns indivíduos de sua equipe tenham predisposição para desenvolver patologias emocionais que prejudiquem o desempenho organizacional, se atentando também para a administração do tempo, que está relacionado ao estresse. O líder pode auxiliar os membros do grupo, acompanhando o andamento das atividades urgentes e dando prioridades às atividades críticas.

Quinn et al. (2003) expõe que o líder deve ser capaz de comunicar sua visão, e a definir como uma forma de estabelecimento de meta. Relata-se que esta, deve ser comunicada após ser desenvolvida de forma a conquistar seus liderados, apresentando argumentos para defendê-la. Após desenvolver e comunicar a visão é necessário realizar o planejamento de metas e objetivos. Os autores ressaltam que metas específicas e que envolvam desafios, geralmente causam maior desempenho e minimizam as ocorrências de falhas na organização. Outro fator importante relacionado às metas é em relação aos feedbacks, que

contribuem para o controle das metas traçadas. Por último, os autores enfatizam que o planejamento e a organização fornecem ferramentas necessárias para atingir os resultados almejados.

O modelo de processos internos é composto pelos papéis de monitor e coordenador, que se traduzem nas seguintes competências: administração de informações por meio do pensamento crítico; administração da sobrecarga de informações; administração dos processos essenciais; gerenciamento de projetos; planejamento do trabalho e gerenciamento funcional. Quinn et al. (2003) descreve a importância do líder como monitor, para a manutenção do desempenho do indivíduo e da equipe. Citam ainda, a importância de se desenvolver a capacidade de argumentar suas afirmações por meio de um raciocínio crítico, frente às informações recebidas. Em relação ao volume de informações que o líder deve gerir, os autores abordam que é viável que essas precisem ser priorizadas por ordem de importância, de forma a aprimorar a qualidade do trabalho. Supõe ainda que os processos nas organizações devem ser mapeados, de modo a facilitar a análise destes e contribuir para a melhoria contínua das atividades organizacionais.

Como coordenador, o líder deve ser capaz de gerir projetos e equipes. Em alguns momentos, o indivíduo ao exercer cargos de liderança deverá coordenar vários recursos, sendo eles: financeiros, humanos, entre outros. Para tal atividade, é necessário que haja o planejamento das atividades e tarefas, objetivando o desempenho máximo dos recursos. Ao planejar, o líder eficiente divide o trabalho em tarefas especializadas, e auxilia sua equipe na execução dos projetos e objetivos, fornecendo treinamento e desenvolvendo os colaboradores. Outra competência do coordenador se diz respeito ao gerenciamento multifuncional, e trata da gestão de equipes por meio do esclarecimento de metas, o treinamento e desenvolvimento dos indivíduos envolvidos nos processos, entre outros.

Por fim, Quinn et al. (2003) no modelo das relações humanas, aborda os papéis de mentor e facilitador a partir das seguintes competências: compreensão de si próprio e dos outros; comunicação eficaz; desenvolvimento dos empregados; constituição de equipes; uso de um processo decisório participativo e gerenciamento de conflitos. Para uma liderança eficaz é necessário que o indivíduo seja capaz de compreender a si mesmo, reconhecendo suas próprias emoções e o impacto que elas causam em suas atitudes, e as peculiaridades de cada membro de sua equipe. Ao identificar as competências de cada liderado, é possível que o líder auxilie sua equipe a se desenvolver e alcançar os objetivos almejados. Para o papel de mentor, é vital que o líder expresse suas ideias com clareza e impessoal nas relações

interpessoais. Conforme os autores supracitados, espera-se que o líder desenvolva a capacidade de se comunicar de forma completa, isto é, que saiba se expressar corretamente e seja um bom ouvinte. O líder como mentor, também deve se atentar a sua responsabilidade de desenvolver seus liderados, por meio do aprimoramento de suas habilidades e delegando-lhes funções que contribuam para que os membros do grupo estejam prontos para assumir responsabilidades na organização.

O líder como facilitador, abordado por Quinn et al. (2003), tem a incumbência de construir equipes formadas por pessoas que estejam comprometidas com um objetivo comum. Além disto, deve estar ciente de que as necessidades do grupo se alteram ao decorrer das atividades, sendo necessário promover o estímulo ao máximo desempenho. Tendo em vista que o líder facilitador propicia o desenvolvimento do grupo, é importante salientar também que este deve adotar uma postura de gestão participativa, que envolva os liderados nas tomadas de decisões, gerenciando os conflitos quando necessário. Quinn et al. (2003) ressalta que em qualquer contexto organizacional, os conflitos são inevitáveis, sendo que podem surgir por diferenças individuais, relacionadas a atitudes, valores, percepções, necessidades e crenças, assim como erros de comunicação. Para desenvolver essa competência é necessário a priori que o líder saiba lidar, primeiramente, com seus próprios conflitos, e ao lidar com os demais atritos, seja imparcial e justo, se envolvendo com a situação para solucionar o problema.

Diante da perspectiva apresentada, observa-se, que no contexto acadêmico, o líder de turma é desafiado a lidar com situações que exigem o desenvolvimento de algumas competências, entre elas: o incentivo ao trabalho em equipe e colaborativo; a atenção à comunicação oral e persuasiva, sendo capaz de argumentar em prol da turma quando necessário e assegurar que as informações relevantes entre Instituição de Ensino Superior - IES e turma sejam repassadas.

Como em qualquer organização, em que o objetivo é atingir resultados, assim também acontece nas IES. Eles podem ser melhor gerenciados por meio de uma liderança de turma eficaz, em que o líder identifique as necessidades da turma e da instituição. O aluno, representante de turma, é desafiado a estabelecer metas que possam estimular os alunos a desenvolverem as atividades acadêmicas. Este processo prático de vivenciar as funções da liderança acaba por contribuir para a formação dos acadêmicos como líderes. Pois, de acordo com Vergara (2000, p. 73) é preciso viver a vida e encontrar possibilidades de se expressar,

para se desenvolver como líder. É isto que o processo de liderança de turma pode trazer para os alunos.

“A liderança requerida, nestes tempos de globalização e modernidade, é um processo do ser, e essa construção é de responsabilidade de cada pessoa quando opta por, simplesmente, viver sua vida, expressando-se com plenitude e dignidade, suas expressões ganham valor. E ela torna-se líder.” (Vergara, 2000, p. 73).

Conforme exposto por Cripe & Mansfield (2003), a sociedade mudou, e exige dos indivíduos a habilidade de gerir suas próprias emoções e a expectativa sobre os líderes é de que saibam se portar diante de momentos de pressão. O papel de líder de turma também proporciona ao graduando a prática de gestão do equilíbrio emocional ao lidar com situações que exijam o autocontrole, o que é cobrado do indivíduo no âmbito pessoal e profissional. Os autores também defendem que a prática dos comportamentos contribui para o desenvolvimento de competências almejadas. Sendo assim, o exercício de liderança de turma pode proporcionar ao graduando, a vivência de situações práticas que contribuam com sua aprendizagem e com seu crescimento profissional, assim como permitir identificar suas habilidades e pontos a aprimorar ao assumir posições de alto nível no mercado. Efetiva-se a aprendizagem na prática.

2.4 Aprendizado na prática

Tristão & Rogel (2012) pontuam que a gestão do conhecimento, a partir de uma análise psicológica, inicia-se com o aprendizado individual antes de alcançar a dimensão coletiva, caracterizada pelo grupo de trabalho. Assim, os valores organizacionais impactam diretamente nos processos de aprendizagem dos trabalhadores de diferentes formas, tendo os líderes um papel fundamental nesse contexto, pois

“o fato de a cultura não ser a favor da aprendizagem impacta diretamente no incentivo e comprometimento dos líderes para com seus liderados, em relação à aprendizagem e desenvolvimento. Os líderes podem influenciar no processo de aprendizagem de seus liderados, disponibilizando tempo e motivação para aprender, reunindo-se com eles para identificar objetivos e guiá-los rumo à educação.” (Tristão & Rogel, 2012, p.43)

De acordo com Leite et al. (2006) mesmo se constando a existência de abordagens teóricas e conceituais diferentes acerca do desenvolvimento gerencial, este campo tem sido prioritariamente orientado para a prescrição e/ou orientação em detrimento da construção de modelos teóricos. Segundo estes autores, no meio organizacional as preocupações advindas do processo de desenvolvimento dos colaboradores, passaram de como medir e avaliar a aprendizagem, para a busca de métodos que discutam como o processo de aprendizagem pode estar relacionado com as práticas cotidianas no local de trabalho.

Conforme os autores supracitados persiste, já há muito tempo, uma preocupação com o “hiato” entre o que se é aprendido por meio da educação formal e as exigências do mercado de trabalho, assim como a conversão de teorias em ações efetivas no meio organizacional, sendo que nem tal aprendizagem explícita pode minimizar esse hiato. Segundo Pfeffer & Sutton (1999) apud Leite et al. (2006) a aprendizagem relacionada: às pessoas, operações e as organizações advêm da experiência, por meio de atividades do dia-a-dia, ocorridas sem as intervenções instrucionais. Diante deste contexto, o QUADRO 3 indica alguns pressupostos que estão relacionados com a aprendizagem pela experiência.

Quadro 3 – Pressupostos da aprendizagem pela experiência

Pressupostos	Descrição
a) A aprendizagem é um processo, não um resultado.	É um processo no qual os conceitos são continuamente modificados pela experiência. A aprendizagem é transformadora, contínua e permite que os homens alterem sua maneira de ver o mundo, através de suas experiências. Kolb concorda com Freire (1974) no sentido de que “...só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquietada, impaciente, permanentemente, que os homens fazem no mundo, com o mundo e com os outros...” (p.58).
b) A aprendizagem deriva da experiência.	O conhecimento resulta do fato de aprender a lidar através da experiência. A aprendizagem deriva de uma situação se torna um instrumento para o entendimento e para a forma de lidar com situações futuras. Como a aprendizagem é um processo contínuo, toda aprendizagem “...é uma aprendizagem.” (p.28)
c) A aprendizagem requer do indivíduo a resolução de conflitos de modos opostos de adaptação ao mundo.	Há duas dimensões no processo de aprendizagem: a primeira representada pela experiência concreta em um extremo e conceitualização abstrata no outro, e a segunda pela experimentação ativa de um lado e observação reflexiva no outro. No processo de aprendizagem, o indivíduo pode agir variando os níveis de sua ação nos papéis de “...ator para observador e do envolvimento específico para a imparcialidade analítica...” (p.31). Essas são as dialéticas opostas nos modos de adaptação, conflito que requer resolução pelos indivíduos.
d) A aprendizagem é holística e integrativa.	A aprendizagem, como maior processo de adaptação humana, ocorre em todos os ambientes, nas relações pessoais e compreende todos os estágios da vida. A concepção da aprendizagem como um processo holístico de adaptação promove ligações entre as situações da vida, retratando a aprendizagem como um processo vitalício.
e) A aprendizagem requer transação entre a pessoa e o ambiente.	Na teoria de aprendizagem pela experiência há o destaque para a modificação do indivíduo e do ambiente, caracterizando a aprendizagem como uma via de duas mãos: não somente o indivíduo se modifica nesse relacionamento, mas também o ambiente.

f) A aprendizagem resulta na criação de conhecimento	O conhecimento resulta da transação entre o conhecimento social e pessoal. A transação entre as experiências objetivas e subjetivas é denominada aprendizagem.
--	--

Fonte: elaborado por Leite et al. (2006) a partir de Kolb (1984).

Diante de tais questões, infere-se conforme Alatorre (2013) que o líder deve ser visto como um promotor do aprendizado organizacional, sendo que para que isso ocorra é preciso exercer influência sobre os trabalhadores de forma a criar uma cultura de busca pelo conhecimento. Para o autor, a efetiva aprendizagem do aluno requer uma mobilização do corpo discente e da instituição com um todo, pois assim é possível que os líderes acadêmicos sintam-se instigados a buscar seu desenvolvimento cotidianamente. Corroborando com os pressupostos da aprendizagem, Schön (2000) afirma que o ensino prático pode criar raízes no subsolo da mente, que poderá permitir significados sempre novos no decorrer do desenvolvimento de uma pessoa. Por isto, a escola deve dar-lhe status e legitimidade importantes.

“Uma aula prática,..., é um mundo virtual. Ela busca representar as características essenciais da prática a ser aprendida, ao mesmo tempo em que capacita os estudantes para que façam experiências sem grandes riscos, variem o foco do trabalho e repitam as ações quando lhes parecer útil.” (Schön, 2000, p. 133).

O autor supracitado ainda aborda que quando um indivíduo aprende uma prática, ele inicia-se nas tradições da comunidade dos profissionais que exercem aquela prática e no mundo prático que eles habitam. Desta forma, poderá aprender suas convenções, limites, linguagens, sistemas apreciativos, repertório de modelos, conhecimento sistemático e padrões, que permitem o processo de conhecer-na-ação, sendo a liderança de turma uma possibilidade de aprendizagem na prática.

3 Método

O presente estudo que teve como objetivo identificar as competências que os líderes de turma do curso de Administração da IES pesquisada, devem desenvolver para sua atuação enquanto líderes no contexto acadêmico e no mercado de trabalho, está relacionado à área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas. Este estudo quanto à natureza, é classificado como pesquisa qualitativa, conforme Vergara (2013), por tratar-se de um estudo

não mensurável e de análise subjetiva. Segundo Creswell (2010), neste tipo de pesquisa os pesquisadores têm maior liberdade para escolher e combinar diferentes práticas e métodos que estejam concatenados aos objetivos e ao contexto do fenômeno investigado.

Tendo em vista a temática de liderança de turma, quanto aos fins, à pesquisa se caracterizou como exploratória e descritiva. Exploratória, pois como define Vergara (2013), se realiza quando há um restrito ou nenhum conhecimento sistematizado sobre determinado assunto, considerando que seu caráter de sondagem não exige a formulação de hipóteses, porém estas poderão surgir ao término da pesquisa. Gil (2010, p.27) reforça que este tipo de pesquisa tem como intuito proporcionar uma “maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.”

Ainda caracterizou-se como descritiva, pois segundo a autora “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. (Vergara, p.42, 2013). Este tipo de pesquisa não possui o compromisso de explicar determinados fenômenos, embora possa servir de base para eventuais explicações, pois o caráter descritivo não se restringe a identificação das relações entre variáveis, pois há também a possibilidade de determinar a “natureza dessa relação.” (Gil, 2010)

Quanto aos meios de investigação, utiliza-se de pesquisa de campo, pois esta possibilita técnicas de coleta de informações que podem auxiliar na análise dos elementos estudados. Neste contexto, debateu-se a temática de liderança de turma não somente com os líderes, mas com todos os envolvidos no processo. Conforme Vergara (2013), a pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no ambiente onde ocorre ou ocorreu um determinado fenômeno e que contém elementos que possam explicá-lo.

A pesquisa realizada envolveu os líderes de turma e alunos do curso de Administração do 1º ao 8º período da IES pesquisada. Participaram também os professores do núcleo docente estruturante, a coordenação do curso de Administração e a diretora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da IES em estudo. Estes e os alunos citados foram chamados de sujeitos referência, por estarem envolvidos no processo de liderança de turma, e pela possibilidade de discutir o papel do líder de diferentes perspectivas.

Com base no primeiro objetivo específico, a abordagem realizada com os líderes e outra com os alunos do 1º ao 8º período do curso de Administração ocorreu por meio de grupo de

foco, que “trata-se de um grupo reduzido de pessoas, com as quais o pesquisador discute sobre o problema a ser investigado, de modo a obter mais informações sobre ele”. (Vergara, p. 53, 2013). No terceiro grupo de foco, participaram os professores do Núcleo Docente Estruturante, com a coordenação do curso e com a diretora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Buscou-se coletar informações junto a estes sujeitos, pois são os responsáveis por sistematizar políticas e acompanhar o processo de liderança de turma da instituição. Desta forma, a partir da realização dos grupos foi possível discutir a temática da liderança de turma de diferentes pontos de vista, em uma construção conjunta do que se considera como ideal para este processo.

Considerando o segundo objetivo específico, os autores deste estudo, elencaram as competências que os líderes de turma do curso de Administração da IES em estudo, devem desenvolver para a sua atuação como líderes no contexto acadêmico e que podem contribuir para atuação no mercado de trabalho, a partir da análise do modelo de competências proposto por Quinn et al. (2003). Este modelo foi escolhido, por acreditar que o mesmo retrata melhor a realidade vivenciada pelos líderes de turma. Para tanto, após a coleta dos dados, os autores deste trabalho reuniram todas as competências listadas pelos sujeitos de pesquisa durante os diferentes grupos de foco. Diante desta listagem, na etapa de análise, foi estabelecida uma comparação dessas competências com as que foram propostas no modelo de Quinn et al. (2003).

4 Discussão dos Resultados

Para o levantamento dos dados, foi realizado um grupo de foco, com cada um dos sujeitos de pesquisa deste estudo, sendo: os líderes de turma do curso de Administração, os alunos deste curso, o corpo docente e a coordenação do curso, no sentido de analisar as diversas perspectivas sobre a liderança de turma.

Os líderes foram convidados a participar da pesquisa durante uma das reuniões mensais que a instituição promove com esses alunos, sendo que nesse grupo de foco com os líderes de turma, em um total de 31 líderes do curso de Administração, formou-se uma amostra com 27 participantes. Já no grupo de foco com o corpo docente, participaram os quatro professores do Núcleo Docente Estruturante - NDE, além do Coordenador do curso de Administração, e a Diretora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – ICSA da IES. Por fim, no grupo de foco com os alunos, foram convidados alunos do 1º ao 8º período do curso

de Administração. Os pesquisadores foram em todas as salas do curso de Administração, explicaram os objetivos do trabalho e convidaram os alunos para participar da dinâmica, que foi realizada na semana seguinte ao convite. Destes alunos formou-se uma lista de 54 interessados em participar da atividade, sendo que desses discentes, 35 compareceram ao grupo de foco. Foram apresentadas a todos os participantes da pesquisa seis perguntas, e na análise dos resultados buscou-se correlacionar as respostas e compreender como o processo de liderança de turma é visto por diferentes perspectivas, conforme pode ser visualizado na análise seguinte.

Quadro 4 – 1ª Questão Grupo de Foco

Qual é o papel dos líderes de turma?		
Considerações feitas pelos Líderes de Turma:	Considerações feitas pelos professores do NDE, Coordenador do curso de Administração e a Diretora do ICESA	Considerações feitas pelos Alunos do curso de Administração:
Ser um canal de comunicação eficiente entre a instituição e os alunos; buscar novos projetos, que complementem as atividades dentro de sala de aula e desenvolva competências; ser integrador, pensando como grupo; ser conciliador, gerenciando conflitos; ser capaz de propor soluções e adotar uma postura crítica frente às demandas; ser uma referência para os demais alunos, pautando pelo princípio da transparência; auxiliar o corpo docente; ser dinâmico e confiante em sua atuação.	Devem exercer de fato uma liderança em sala de aula; mobilizar as turmas, de forma com que todos participem das atividades e do desenvolvimento do curso; ser a interface entre coordenação, núcleo docente estruturante e demais alunos; passar informações, esclarecer dúvidas do corpo discente, além de mediar informações referentes às disciplinas e auxiliar no desenvolvimento de projetos do curso; desenvolver-se como líder, por meio de comportamentos, noções de gestão e tomada de decisão.	Representar a turma e passar as informações; ser o elo intermediador entre alunos e instituição; possibilitar interação entre turmas do mesmo período; ter voz ativa; buscar atender as demandas da turma; administrar conflitos; ter responsabilidade com a turma; e ter equidade no tratamento com os alunos.

Fonte: criado pelos autores a partir dos três grupos de foco (2014).

Ressalta-se, a partir do QUADRO 4, que os líderes devem possuir um posicionamento crítico frente às demandas cotidianas e uma postura conciliadora, pois é importante se pautar pelo princípio da equidade, pensando sempre na coletividade em detrimento dos interesses individuais. Estes devem também agir como interface integradora, entre alunos, corpo docente e instituição, perpassando pela adoção de uma postura responsável e de busca pelo seu autodesenvolvimento, de modo com que estes possam mobilizar a turma a participar das atividades do curso, propondo novos projetos que contribuam com o desenvolvimento de competências.

Quadro 5 – 2ª Questão Grupo de Foco

Quais são as dificuldades, que vocês percebem para atuarem como líderes de turma?	Quais são as dificuldades, que vocês percebem que os alunos podem ter ao atuarem como líderes de turma?	Quais são as dificuldades, que vocês percebem que os alunos têm ao atuarem como líderes de turma?
Considerações feitas pelos Líderes de Turma:	Considerações feitas pelos professores do NDE, Coordenador do curso de Administração e a Diretora do ICESA	Considerações feitas pelos Alunos do curso de Administração:
Passar confiança e obter o respeito da turma enquanto líder; a existência de falta de maturidade e comprometimento de determinados alunos; quebrar cultura pessimista e de resistência às mudanças; gerenciar conflitos; conciliar a turma, lidando com pessoas e opiniões divergentes.	Ter postura de líder e representante efetivo junto à turma; imparcialidade, pois os líderes em determinadas situações tem dificuldade de separar sua condição de aluno, de sua posição de líder, este não deve julgar que sua visão, é sempre a compartilhada pela turma, ele deve consultar a turma sobre suas decisões; ter atenção ao processo de boa comunicação; envolver-se não apenas com os projetos do curso, mas também participar das atividades em sala de aula; espírito colaborativo, sabendo dar e receber <i>feedback</i> ; alguns líderes só se colocam no papel de líder quando estão nas reuniões do conselho de liderança, percebe-se uma falta de autoconfiança, para assumir o papel de líderes.	Não ter conhecimento das funções do líder; falta de comunicação; não ter tempo para ouvir os alunos; diferenciar interesses individuais e coletivos; acesso à instituição; não solucionar problemas em função da falta de retorno da instituição; e falta de “instrução para liderar”.

Fonte: criado pelos autores a partir dos três grupos de foco (2014).

Com base no QUADRO 5, percebe-se que os líderes possuem certa dificuldade em obter confiança da turma, devido à falta de maturidade de alguns, a falta de comprometimento de determinados alunos, mas também a falta de confiança dos próprios líderes em relação a sua atuação. Ressalta-se a importância de que estes assumam seu papel e tenham a responsabilidade necessária. Em função dos comentários, entende-se também, a necessidade de propiciar aos líderes práticas vivenciais relacionadas à liderança, de modo com que possam se desenvolver cotidianamente.

Quadro 6 – 3ª Questão Grupo de Foco

O que vocês acreditam que sejam as expectativas dos alunos para com os líderes de turma?	O que vocês acreditam que sejam as expectativas dos alunos para com os líderes de turma?	De acordo com a percepção de vocês, o que os líderes de turmas e o processo de liderança precisam melhorar/ desenvolver?

Considerações feitas pelos Líderes de Turma:	Considerações feitas pelos professores do NDE, Coordenador do curso de Administração e a Diretora do ICESA	Considerações feitas pelos Alunos do curso de Administração:
Representatividade; canal de comunicação; resolução de problemas; acesso às informações; inovação; parceria entre alunos e instituição; melhorias no curso; retorno das reivindicações; mudanças com a ferramenta de ensino a distância.	Uma maior atuação e participação dentro dos processos que envolvem o curso, havendo a consciência de que sugestões serão avaliadas e receberão <i>feedbacks</i> ; entende-se também que as decisões que são institucionais serão repassadas aos devidos responsáveis, e posteriormente encaminhadas à reitoria; buscar o autodesenvolvimento, sendo que o papel de líder de turma propiciará um contato com o processo de tomada de decisão, e de avaliação à problemas e soluções.	Promover maior interação; ser mais comunicativo e saber ouvir; ser flexível; entender as necessidades da turma; ser proativo ao se antecipar às informações; ser mais presente; dar suporte a alunos fatoriais; a instituição deve “selecionar melhor os líderes”, estabelecendo pré-requisitos e competências técnicas e comportamentais, para a atuação do líder; manter-se atualizado, e se posicionar de fato como líder, não tendo receio de passar as opiniões da turma para a instituição.

Fonte: criado pelos autores a partir dos três grupos de foco (2014).

Percebe-se que existe um interesse conjunto de que a comunicação entre os sujeitos, alunos, líderes e instituição, seja contínua e efetiva. Para tanto é importante que os líderes estejam disponíveis ao diálogo, além de se posicionar de forma efetiva, não tendo receio de expressar os interesses da turma para a instituição. Pontua-se ainda, diante do QUADRO 6, a necessidade de uma remodelagem do plano de seleção de líderes, com o intuito de que este exija determinadas competências comportamentais e técnicas essenciais ao papel. Porém, ressalta-se a necessidade de um programa de capacitação dos alunos, para que eles possam desenvolver-se enquanto futuros líderes.

Quadro 7 – 4ª Questão Grupo de Foco

Quais são as suas expectativas para com a liderança de turma?		
Considerações feitas pelos Líderes de Turma:	Considerações feitas pelos professores do NDE, Coordenador do curso de Administração e a Diretora do ICESA	Considerações feitas pelos Alunos do curso de Administração:
Canal de comunicação eficaz; fortalecimento entre alunos e a instituição; participação nas decisões de projetos futuros e envolvimento com os mesmos; inovar; desenvolver a aceitação de ideias divergentes das dos líderes; transparência da instituição para com os alunos, e	Espera-se que os líderes tenham envolvimento com todas as atividades relacionadas ao curso; adoção de uma postura mais participativa; estabelecer uma cultura de envolvimento dos alunos com o curso, propondo atividades à turma, trazendo	Que os líderes sejam de fato representantes dos alunos junto à instituição; que as sugestões levadas sejam aplicadas; que obtenham informações atualizadas; ter mais comprometimento com a liderança; saibam tomar decisão e tenham representatividade

vice e versa; aquisição de novos conhecimentos e prática; desenvolvimento de competências; ser escutado pela instituição e pelos alunos.	ideias, e trabalhando melhor o perfil de líder; espera-se que os líderes busquem o seu desenvolvimento e desenvolvam os demais alunos; maior responsabilidade com o desenvolvimento profissional; “é preciso instigá-lo, referindo-se ao aluno, a serem agentes ativos do seu próprio aprendizado”, os alunos precisam participar para aprender, e perceber que o que está vivenciando na sala de aula, será vivenciado no mercado de trabalho, sendo a liderança de turma então um primeiro estágio com o processo de liderar.	efetiva; garantir uma comunicação direta e eficiente.
--	---	---

Fonte: criado pelos autores a partir dos três grupos de foco (2014).

Conforme o QUADRO 7, que diz a respeito das expectativas para com a liderança de turma, sob as perspectivas do líder de turma, do corpo docente e dos alunos, o tema comunicação foi citado como ponto em comum. O ideal é que o líder adote uma postura participativa para que este desenvolva competências necessárias à sua atuação profissional e contribua para o desenvolvimento dos alunos. Pondera-se ainda que seja necessário que os alunos participem e pratiquem a liderança para reforçar o aprendizado com este processo. Desta forma, é possível compreender que a atuação como líder de turma pode ser encarada como um primeiro contato do aluno com a liderança.

Quadro 8 – 5ª Questão Grupo de Foco

Quais são as competências comportamentais necessárias para a atuação dos líderes de turma?		
Considerações feitas pelos Líderes de Turma:	Considerações feitas pelos professores do NDE, Coordenador do curso de Administração e a Diretora do ICESA	Considerações feitas pelos Alunos do curso de Administração:
Ser comunicativo, capaz de dar e receber <i>feedbacks</i> ; habilidade interpessoal; comprometimento/responsabilidade; iniciativa/pro atividade, sendo inovador; imparcialidade; maturidade; flexibilidade e disponibilidade; saber negociar de forma ética e transparente; ser capaz de estimular a turma a se desenvolver.	Relacionamento interpessoal; capacidade de mediação; comunicação, organização, postura e compromisso com o papel de líder; iniciativa; pró-atividade; pensar na turma como líder, como representante, e não em função de interesses individuais.	Ser exemplo perante a turma; ter postura adequada para liderar; ter pró- atividade; ter boa comunicação; comprometimento com o papel; espírito democrático; ter boa relação interpessoal; ter atitude, ter postura neutra; transmitir segurança; ser transparente; saber trabalhar em equipe, delegar tarefas e compartilhar

		informações; disponibilidade.	ter
--	--	----------------------------------	-----

Fonte: criado pelos autores a partir dos três grupos de foco (2014).

O QUADRO 8 expõe as competências comportamentais importantes para o exercício da liderança de turma, que segundo os pesquisados são: a capacidade de comunicação, que pode auxiliar na mediação de conflitos entre os liderados e a coordenação ou entre os próprios alunos; o bom relacionamento interpessoal, que o indivíduo deve desenvolver ao lidar com a turma; entre outros. O aluno ao exercer a função de líder de turma com comportamentos adequados deve ser capaz de estimular a turma a se desenvolver, no sentido acadêmico, influenciando-os a cumprir prazos de entrega das atividades, aumentando o desempenho escolar, além de servir de referência de comportamento aos alunos liderados.

Quadro 9 – 6º Questão Grupo de Foco

Quais são as competências técnicas necessárias para a atuação dos líderes de turma?		
Considerações feitas pelos Líderes de Turma:	Considerações feitas pelos professores do NDE, Coordenador do curso de Administração e a Diretora do ICESA	Considerações feitas pelos Alunos do curso de Administração:
Conhecimento da turma, do curso, necessidades do mercado, e sobre a instituição de ensino; ferramenta de ensino a distância; estilos de liderança; gestão de equipes.	Conhecimento de normas e manuais do curso, políticas institucionais, projeto pedagógico; entendimento da importância da profissão do administrador e do perfil deste profissional; saber lidar com ferramentas de gestão.	Obter maior conhecimento do curso, estar atualizado a respeito dos eventos institucionais; ter conhecimento técnico do tema liderança; ter conhecimento sobre redação empresarial, comunicação formal e condução de reuniões; entre as competências técnicas, ainda citaram competências comportamentais como: ter boa comunicação, saber ouvir a turma e se expressar, ter comprometimento, estar presente nas reuniões, ter bom relacionamento interpessoal.

Fonte: criado pelos autores a partir dos três grupos de foco (2014).

Por fim, observa-se a partir do QUADRO 9, quais seriam as competências técnicas inerentes aos líderes de turma, foi de comum acordo entre os sujeitos de pesquisa, a importância do conhecimento do curso de Administração, seus eventos institucionais, normas e políticas. Pontuaram a necessidade dos líderes de conhecerem o projeto pedagógico do curso, bem como o perfil profissional do administrador, sabendo lidar com

as ferramentas de gestão. Percebeu-se, no entanto, uma dificuldade por parte dos alunos presentes no terceiro grupo de foco, em desassociar competências técnicas e comportamentais. Sendo assim, ressalta-se a necessidade de conhecimento das diferenciações entre as competências por parte dos alunos, o que pode ser trabalhado em um programa de capacitação específico

Diante dos resultados analisados, estruturou-se o QUADRO 10, com o objetivo de elencar as competências que estão relacionadas à atuação dos líderes de turma, diante das considerações feitas pelos participantes dos grupos de foco. Estabeleceu-se ainda, neste quadro, uma correlação das competências analisadas com o modelo elaborado por Quinn et al. (2003) em relações aos papéis gerenciais. Acrescenta-se ainda, além deste quadro, a necessidade de se desenvolver competências técnicas, conforme os pressupostos já expostos por Moscovici (2011), e identificadas nas ponderações feitas nos grupos de foco (QUADRO 9). Considera-se que “para desenvolver determinadas competências é preciso não só ser apresentado ao conhecimento teórico como ter a oportunidade de praticá-las”. (Quinn et al., 2003, p. 24).

Quadro 10 – Seleção de Competências

PAPÉIS DE ACORDO COM MODELO DE QUINN ET AL. (2003)	COMPETÊNCIAS ELENCADAS Á PARTIR DOS GRUPOS DE FOCO	COMPETÊNCIAS QUINN ET AL. (2003)
INOVADOR	Criatividade; abertura a opiniões; quebra de paradigmas e cultura de resistência; iniciativa; flexibilidade.	Convívio com a mudança; pensamento criativo; gerenciamento da mudança.
NEGOCIADOR	Poder de influência; voz ativa; argumentação e exposição de ideias; conciliação-mediação.	Constituição e manutenção de uma base de poder; negociação de acordos e compromissos; apresentação de ideias.
PRODUTOR	Disciplina; disponibilidade; responsabilidade; equidade nas relações.	Produtividade do trabalho; fomento de um ambiente de trabalho produtivo; gerenciamento do tempo e do estresse.
DIRETOR	Capacidade de engajar-mobilizar a equipe; postura crítica; credibilidade; propor novos projetos.	Planejamento e organização; estabelecimento de metas e objetivos; desenvolvimento e comunicação de uma visão.
COORDENADOR	Contribuir com o ambiente de aprendizagem; organização; imparcialidade.	Gerenciamento de projetos; planejamento do trabalho; gerenciamento multidisciplinar.
MONITOR	Capacidade de priorizar informações relevantes; postura analítica e crítica; auto avaliação.	Monitoramento do desempenho individual; gerenciamento do desempenho e processos coletivos; análise de informações com pensamento crítico.

FACILITADOR	Propor ambiente dinâmico; capacidade de integrar a equipe; propor soluções; gerenciar conflitos; postura participativa.	Constituição de equipes; uso de um processo decisório participativo; gerenciamento de conflitos.
MENTOR	Compreender as individualidades; auto avaliação; dinamismo; autoconfiança; comunicação; auto desenvolvimento e maturidade.	Compreensão de si próprio e dos outros; comunicação eficaz; e desenvolvimento dos empregados.

Fonte: criado pelos autores a partir dos três grupos de foco (2014).

Diante do que foi pesquisado e analisado observa-se, que a capacidade de adaptação é essencial aos líderes de turma, uma vez que estes são responsáveis por gerenciar os conflitos ambientais e ao mesmo tempo equacionar as expectativas de seus liderados de forma equânime. Quando estes líderes favorecem a criação de um ambiente dinâmico, conseguem mobilizar a turma a buscar seu processo de aprendizagem. Este contexto participativo contribui para que o líder sinta confiança em sua atuação e esteja disponível ao diálogo, demonstrando a sua maturidade em busca de seu autodesenvolvimento. Depreende-se ainda que os líderes de turma devam buscar expor de forma clara e coesa suas ideias, a partir de um poder de argumentação amparado em uma postura crítica frente às mudanças do ambiente acadêmico. Diante desta dinâmica, o líder deve ser criativo para propor soluções eficientes, considerando a situação e a compreensão das individualidades dos membros do grupo.

Infere-se assim, a importância da compreensão de que a liderança de turma é uma ação prática de aprendizado, e os graduandos que cumprem com responsabilidade este papel, buscando seu autodesenvolvimento, estarão mais aptos a exercerem as suas atribuições como líderes organizacionais. Sugere-se então à instituição, a adoção deste modelo de competências, como norteador para a capacitação dos líderes de turma, na atuação destes dentro do ambiente acadêmico e como contribuição para o desenvolvimento destes indivíduos.

5 Conclusões

Este estudo teve como objetivo identificar as competências que os líderes de turma do curso de Administração da IES pesquisada, devem desenvolver para sua atuação enquanto líderes no contexto acadêmico e no mercado de trabalho. Observou-se que o tema liderança, apesar de ser muito abordado no contexto das organizações, ainda apresenta uma carência nos estudos quanto à liderança de turma. Percebeu-se então a importância do estudo, uma

vez que não existe bibliografia sistematizada sobre o tema e também por identificar a função de líder de turma como um exercício prático de liderar ainda na graduação.

Diante dos resultados pode-se inferir que ocorrem contribuições do exercício da liderança de turma para a formação do aluno do curso de Administração na IES pesquisada, principalmente, no que diz respeito ao desenvolvimento das competências comportamentais. Ressalta-se assim, a oportunidade do aluno para se perceber como líder, estabelecendo à autogestão, ao exercer a autoconfiança, gestão do estresse e da credibilidade pessoal diante dos demais alunos. Demanda-se dos líderes de turma, o comprometimento em sua atuação, mediante a uma postura integradora e dinâmica, a abertura ao diálogo e um posicionamento crítico frente às inconstâncias ambientais.

O desenvolvimento destas competências se tornam relevantes, pois estas são exigidas aos profissionais pelo mercado de trabalho no século XXI. O aluno ao praticar este processo, ainda no ambiente acadêmico, poderá identificar a necessidade de buscar o seu desenvolvimento, bem como aprender com estas experiências, que também fazem parte da vida profissional. Depreende-se ainda que o exercício da liderança de turma permite que as Instituições de Ensino Superior desenvolvam o que Consolaro (2011, p.28) definiu como a essência da universidade “formar cidadãos com capacidade analítica crítica, seres pensantes com competência para decidir com sabedoria e julgar com precisão, se necessário for”. Este é o processo requerido ao indivíduo que tem como responsabilidade liderar um grupo.

Diante deste contexto e da pesquisa realizada orienta-se as Instituições de Ensino Superior maior atenção a esta prática da liderança de turma, o que foi demandado até pelos próprios alunos pesquisados, que percebem a carência de uma capacitação para liderar. Os graduandos em Administração, quando na sua atuação profissional demandam não somente o conhecimento técnico, como também habilidades interpessoais que podem ser aprendidas no contexto acadêmico. Sendo assim estas instituições de ensino devem contribuir também para o desenvolvimento e formação do caráter profissional do indivíduo, tornando este um administrador competente no exercício responsável de suas funções.

Uma nova metodologia de aprendizagem se faz necessária e é possível ser pensada, prioritariamente pelos cursos de Ciências Sociais Aplicadas, que tem como objeto de estudo, dentre outros, as relações humanas na sociedade. Sendo assim esta abordagem, pode ser uma oportunidade para estimular o aluno para o desenvolvimento de competências de liderança, e para a busca da aprendizagem de uma maneira prática. Pois, como referenciado em um dos grupos de foco, quando o aluno assume a responsabilidade de ser “agente ativo

do seu próprio aprendizado”, isto o torna mais capacitado a atuar de forma assertiva nos contextos organizacionais.

Pode-se ainda relatar que o presente trabalho possibilitou aos autores a ampliação do arcabouço teórico, relacionado às competências de liderança. Estes puderam se desenvolver como pesquisadores, por meio da sequência das atividades, que permitiram um contato com diferentes perspectivas dos indivíduos acerca da temática do estudo. A pesquisa de campo foi enriquecedora, pois possibilitou visualizar por meio de comportamentos e relatos dos sujeitos pesquisados, a base teórica que fundamentou este trabalho. Corroborando com Sant’anna et al. (2012, p.58), ressalta-se que “estudar o fenômeno da liderança implica considerá-lo além do âmbito individual e empresarial. As perspectivas do indivíduo, do grupo e da sociedade se integram ao campo da liderança, como formas de compreendê-lo em suas várias facetas e interseções.”

Ao término, deste estudo, acredita-se que o mesmo tenha atingido o seu objetivo, analisando as contribuições que a liderança de turma pode trazer para a atuação dos alunos do curso de Administração, enquanto possíveis futuros líderes organizacionais. Contudo, sabe-se que muito ainda é preciso ser estudado e para tanto orienta-se e estimula-se aos acadêmicos da área, para o vasto campo de pesquisa que existe para ser investigado e sistematizado sobre o assunto.

Referências

- Alatorre, A. Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11, 2013.
- Bergamini, C. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- Bomfin, D.; Hastenreiter, F. Desenvolvimento de liderança e equipes para representantes de turma de uma IES de Belo Horizonte. *Revista Gestão & Tecnologia*, 10, 2010.
- Brown, J. *O executivo global: conselhos práticos para o sucesso em um mercado transcultural*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- Consolaro, A. *O “Ser” Professor: arte e ciência no ensinar e aprender*. Maringá: Dental Press, 2011.
- Creswell, J. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- Cripe, E.; Mansfield, R. *Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- De Rue, D.; Ashford, S. Who Will lead and Who Will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35, 2010
- Fiorelli, J. *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2011.
- Fleury, M.; Fleury, A. Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial*, 2001.

- Freire, J. et al.. Liderança coletiva: proposta de escala de autoavaliação. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 5, 2015.
- Gil, A.. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Godoy, A.; Antonello, C. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 11, 2009.
- Hersey, P.; Blanchard, K. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 2010.
- Ladew, D. *Como gerenciar pessoas: técnicas para obter resultados através dos outros*. São Paulo: Amadio, 2002.
- Le Boterf, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- Leite, I.; Godoy, A.; Antonello, C. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. *Aletheia*, 23, 2006.
- Maximiano, A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2010.
- Moggi, J.; Burkhard, D. *O espírito transformador: a essência das mudanças organizacionais do século XXI*. São Paulo: Infinito, 2005.
- Moscovici, F. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.
- Mussak, E. *Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal*. São Paulo: Editora Gente, 2003.
- Oliveira, J. *Profissão Líder: desafios e perspectivas*. Brasil: Saraiva, 2006.
- Quinn, R. et al.. *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- Riveira, F.; Artmann, E. A liderança como Intersubjetividade lingüística. *Interface - Comunic, Saúde, Educ*, 10, 2006.
- Sant'anna, A.; Campos, M.; Lótfi, S. Liderança: o que pensam executivos. *Revista de Administração Mackenzie*, 13, 2012.
- Santos, A. et al. Psicologia e desenvolvimento de líderes: práticas dos psicólogos atuantes em Teresina – PI. *XV EnABRAPSO*, 2009.
- Schon, D. *Educando o Profissional Reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- Silva, J. et al. Competências para a gestão: expectativa de alunos do curso de administração da UEMA, de gestores e seus pares na Vale SA em São Luís–MA. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 8, 2015.
- Tristão, P.; Rogel, G. O papel dos líderes no processo de educação corporativa. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 2, 2012.
- Vergara, S. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2013.
- Wolff, L.; Cabral, P.; Lourenço, P. O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13, 2013.
- Xavier, G. et al. Competência informacional: Estudo com alunos de curso de administração. *Revista Pretexto*, 14, 2014.