

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE - UERN  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACEM  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – DAD

ALLYANE ALVES FIGUEIREDO

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DOS DISCENTES DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UERN EM MOSSORÓ/RN**

MOSSORÓ – RN  
2018

ALLYANE ALVES FIGUEIREDO

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DOS DISCENTES DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UERN EM MOSSORÓ/RN**

Relatório final de curso apresentado ao Departamento de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Coordenadora: Prof.<sup>a</sup> M<sup>a</sup>. Vera Lúcia Lopes de Oliveira.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Andrea Kaliany da Costa Lima.

MOSSORÓ – RN  
2018

F475a Figueiredo, Allyane Alves

Análise do perfil de liderança dos discentes do curso de administração da UERN em Mossoró RN. / Allyane Alves Figueiredo. - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, 2018.

90p.

Orientador(a): Profa. Dra. Andrea Kaliany da Costa Lima.

Monografia (Graduação em Administração).

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

1. Liderança. 2. Gestão de IES. 3. Competências de liderança. I. Lima, Andrea Kaliany da Costa. II. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. III. Título.

---

ALLYANE ALVES FIGUEIREDO

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DOS DISCENTES DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UERN EM MOSSORÓ/RN**

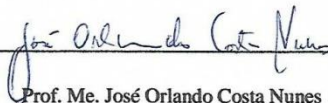
Relatório final apresentado ao Departamento de Administração – DAD/FACEM/UERN,  
como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 17/07/2018



---

Dr<sup>a</sup>. Andrea Kaliany da Costa Lima  
Prof<sup>a</sup>. Orientadora



---

Prof. Me. José Orlando Costa Nunes  
Prof. Examinador



---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone Gurgel de Brito  
Prof<sup>a</sup>. Examinadora

MOSSORÓ – RN  
2018

## RESUMO

O atual cenário organizacional enfatiza a importância do papel do líder na gestão de organizações, a orientação de pessoas e seus comportamentos e atitudes estão sobre responsabilidade da capacidade de influenciar do líder. A eficiência e competência desses gestores têm parte de sua origem advinda das salas de aula das instituições de ensino, que são responsáveis em prepará-los para o mercado de trabalho. Esta pesquisa foi realizada na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN e se propôs em analisar o perfil de liderança dos alunos do curso de Administração do *Campus* Central em Mossoró/RN. A pesquisa é de caráter quantitativo-qualitativa, na qual foi realizada aplicação de questionário para obtenção dos dados aplicados, com questões abertas e fechadas, adaptados de Aguiar (2012). Os questionários foram aplicados a uma amostra de 140 alunos entre todos os períodos do curso. Os dados foram tabulados e demonstrados por meio de gráficos a fim de quantificar o percentual de alunos portadores das competências de liderança abordadas no trabalho. A pesquisa é de natureza descritiva, na qual foram abordados os conceitos de liderança na visão dos autores, e mencionadas às teorias e estilos de liderança com base na literatura, além das competências de liderança e os desafios e mudanças do mercado. Com os resultados obtidos foi possível identificar que os alunos de administração demonstraram ter um perfil adequado de liderança, pois possuem competências necessárias para exercer o papel de líder no mercado de trabalho, apesar dos desafios que irão encontrar em sua profissão. Como sugestão dessa pesquisa espera-se a elaboração de outras pesquisas apenas com alunos concluintes do curso, ou abranger outras instituições de ensino. Com o intuito de qualificar ainda mais os profissionais da área de gestão de pessoas para lidar com as mudanças de mercado constante.

Palavras-Chave: Liderança. Gestão de IES. Competências de liderança.

## ABSTRACT

The current organizational scenery emphasizes the importance of the leader's role in the management of organizations. The orientation of people, their behavior and attitude are the responsibility of the leader and his ability to influence them. The efficiency and competence of these managers originates partially in the classrooms of teaching intuitions, which are responsible for preparing them for the job market. This work, carried out by the Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN, proposes to analyze the leadership profile of the students of the Administration Degree. This research is quantitative-qualitative, in which questionnaires were applied to obtain the demanded data, with open and closed questions, adapted from Aguiar (2012). The questionnaires were applied to a sample of 140 students between all the periods of the course. The data were tabulated and demonstrated by means of graphics in order to quantify the percentage of students with the leadership competencies addressed in the study. The research has a descriptive nature, where the concepts of leadership were approached taking authors' view in regard, as well as theories and styles of leadership based on literature, in addition to the challenges and changes of the market. The gathered results turned it possible to identify that the Administration students have demonstrated an adequate leadership profile, having the necessary skills from the role of leader in the job market in face of the challenges they will find in their profession. As a suggestion of this study students, or covering other educational institutions in order to further qualify professionals in the area of people management.

**Key-Words:** Leadership. Management of IES. Leadership Skills

Ao meu Deus a quem entreguei todos os meus dias de faculdade e em nenhum momento me abandonou. Aos meus amados pais, que com todo amor, esforço e dedicação me auxiliaram durante todos esses anos de curso. E aos meus irmãos que me auxiliaram ativamente com apoio e incentivo para a realização do meu sonho.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus primeiramente, por ter me concedido a oportunidade de realizar esse sonho e de estar junto comigo em todos os momentos me dando forças e fortalecendo a minha fé para vencer todas as etapas.

A minha mãe, Nilda Alves do Amaral Figueiredo que com todo seu amor por mim e garra, batalhou para que eu tivesse a oportunidade de cursar uma faculdade. Deu-me conselhos quando não sabia o que fazer e me confortou nos momentos difíceis.

Ao meu pai, José Agildo Figueiredo Dantas que ficou orgulhoso por me ver passar no vestibular e tinha o sonho de me ver formada, mas que hoje se encontra na casa do pai. Mas sou grata pelo tempo que me auxiliou nessa caminhada.

Ao meu amado irmão, Allyson Figueiredo por me incentivar, e me levar todas as noites para as aulas, e por compartilhar comigo o desejo da realização desse sonho.

Ao meu irmãozinho caçula, Álvaro Alves por ter me proporcionado alegria e descontração nos momentos de frustrações.

A minha orientadora, Prof(a). Dr<sup>a</sup>. Andrea Kaliany da Costa Lima por ter me auxiliado da melhor forma possível para a conclusão deste trabalho, me dando forças nos momentos de fraqueza e por ter confiado em mim.

A minha família que esperavam ansiosamente pela minha formação.

Aos meus grandes amigos Gabriela Souza e Diego Silva, que sonharam junto a mim pela realização desse sonho.

Aos meus amigos de jornada universitária em especial a Jéssica Santos, Rayelle Fabíola, Raylson Fábio, Roberta Tuanny e Maria Tânia, pelo companheirismo na vida acadêmica e pessoal.

A minha amiga Nilma Glória por ter dividido seus conhecimentos comigo e me ter me auxiliado nessa caminhada.

A toda equipe de professores que foram responsáveis em transmitir todo conhecimento adquirido por mim durante esses 5 anos de curso.

Aos integrantes do Departamento de Administração (DAD) que me acompanharam e auxiliaram no período de estágio.

Por fim, agradeço a todos aqueles que contribuíram direto ou indiretamente para realização desse sonho, que compartilharam comigo o desejo da minha formação. E mais uma vez agradeço a Deus, pois ele esteve comigo do começo ao fim e estará para todo o sempre. Amém!



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Análise do Perfil da Amostra: Gênero .....	43
Gráfico 2 – Análise do Perfil da Amostra: Faixa Etária.....	43
Gráfico 3 – Análise do Perfil da Amostra: Período.....	44
Gráfico 4 – Análise do Perfil da Amostra: Vínculo de Trabalho .....	45
Gráfico 5 – Análise do Perfil da Amostra: Exerce a função de líder em sua ocupação profissional de liderança.....	45
Gráfico 6 – Análise da Competência: Flexibilidade.....	46
Gráfico 7 – Análise da Competência: Determinação .....	47
Gráfico 8 – Análise da Competência: Autoconfiança .....	48
Gráfico 9 – Análise da Competência: Capacidade de Motivar .....	49
Gráfico 10 – Análise da Competência: Capacidade de Negociar.....	50
Gráfico 11 – Análise da Competência: Capacidade de Trabalhar em Equipe.....	51
Gráfico 12 – Análise da Competência: Capacidade de Comunicar-se .....	52
Gráfico 13 – Análise da Competência: Capacidade de Solucionar Problemas .....	52
Gráfico 14 – Análise da Competência: Iniciativa.....	53
Gráfico 15 – Análise da Competência: Capacidade de Planejar .....	54
Gráfico 16 – Análise da Competência: Capacidade de Análise .....	55
Gráfico 17 – Análise da Competência: Criatividade .....	55
Gráfico 18 – Análise da Competência: Capacidade de Trabalhar em Equipe.....	56
Gráfico 19 – Análise da Competência: Capacidade de Gerenciar Mudanças .....	57
Gráfico 20 – Análise da Competência: Iniciativa.....	58
Gráfico 21 – Análise da Competência: Foco.....	59
Gráfico 22 – Análise da Competência: Conhecimento Técnico.....	60

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Projetos de Extensão e Pesquisa do Departamento de Administração.....	15
Quadro 2 – Os Três Estilos de Liderança.....	22
Quadro 3 – As Competências e suas Práticas de Liderança.....	30
Quadro 4 – Atributos Positivos e Negativos do Líder.....	32
Quadro 5 – Diferenças entre Chefe e Líder.....	34
Quadro 6 – Desafio para a Liderança.....	35
Quadro 7 – Percentual de Discordantes das Competências.....	60
Quadro 8 – Percentual de Discordantes das Competências dos alunos que já exercem a função de líder em sua ocupação profissional.....	61

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Caracterização da Organização.....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 Conceitos de liderança na visão dos autores .....	17
2.2 As abordagens teóricas de liderança .....	19
2.2.1 Teoria dos traços de personalidade.....	19
2.2.2 Teoria comportamental.....	21
2.2.3 Teoria situacional .....	22
2.2.4 Teoria da nova liderança.....	23
2.3 O papel do líder e suas competências .....	26
2.4 Características positivas e negativas do líder .....	32
2.5 Líder x chefe.....	33
2.6 Os desafios da liderança .....	35
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 Tipo de pesquisa .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 População e Amostra.....</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Instrumento de Coleta de dados.....</b>	<b>40</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Análise do perfil da amostra.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 Análise das competências de liderança.....</b>	<b>45</b>
<b>4.3 Análise das competências de liderança dos alunos que já exercem a função de líder .....</b>	<b>54</b>
<b>4.4 Análises das questões subjetivas referentes ao perfil de liderança .....</b>	<b>60</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	
<b>APÊNDICE</b>	

## 1 INTRODUÇÃO

O século XXI vem marcando o desenvolvimento das organizações em todo o Brasil. E para liderá-las, empresas modernas necessitam colocar a frente de seus negócios, pessoas que se enquadram nas novas demandas de mercado. A necessidade de se reestruturar é inevitável para aquelas que desejam manter-se no mercado de trabalho.

O sucesso de uma organização diz muito sobre sua liderança, quando é formada por bons líderes, há um bom gerenciamento de equipes e bons resultados. “Sendo assim, para que a gestão de pessoas seja eficaz, os líderes têm de ser os modelos sociais, o exemplo, estando sempre na linha da frente, mostrando como se faz, fazendo” (AGUIAR, 2012, p. 16).

Ao preocupar-se com o sucesso e a necessidade de desenvolver no mercado, as novas organizações investem na contratação, formação e capacitação de líderes, a fim de motivar e direcionar as equipes de trabalho com o intuito de atingir os objetivos empresariais, por meio de liderança de qualidade. Portanto, a liderança é essencial em todos os tipos de organização humana, principalmente nas organizações.

Para Pontes (2008, p. 16) “o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas”. Ou seja, liderar.

A boa formação do profissional como líder é fundamental para os novos modelos organizacionais. Espera-se dos futuros líderes, pensamentos inovadores, maior responsabilidade, comprometimento, trabalho em equipe, flexibilidade para se adaptar a mudanças, entre outras competências, que juntas definem perfis de liderança que se moldam de acordo com a necessidade da gestão de cada empresa.

Com base nas novas gestões organizacionais marcadas por desafios e mudanças, o presente estudo partiu do problema de pesquisa: Qual o perfil de liderança dos discentes do curso de administração da UERN para atuar no mercado de trabalho? Com isso se fez necessário uma análise sobre o perfil dos estudantes de liderança, por meio de suas características e competências sobre a função.

Este trabalho tem como principal objetivo avaliar o perfil de liderança dos discentes do curso de Administração da UERN do *Campus* Central em Mossoró/RN para atuar no mercado de trabalho, bem como expor desafios e mudanças do mercado atual segundo a literatura; apontar as principais competências de liderança dos alunos de Administração; além de identificar na visão dos discentes os desafios que o líder enfrentará no mercado de trabalho

e se os alunos do curso de administração se sentem preparados enquanto líder para atuar no mercado de trabalho.

No campo dos estudos da Administração a pesquisa possibilitou estudar a autopercepção dos alunos de administração sobre seus perfis como líderes organizacionais na atualidade, bem como, comparar as percepções de líder e as novas técnicas organizacionais de liderança.

A pesquisa se espelhou em trabalhos de autores que consideram o líder o principal responsável pela formação e desempenho de toda equipe na organização. Espera-se que este estudo possa auxiliar na avaliação de desempenho dos alunos do curso de administração, para aperfeiçoamento das didáticas de ensino e também auxiliar em pesquisas sobre o tema abordado.

## **1.1 Caracterização da Organização**

Nascida como uma universidade de Mossoró, a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) é hoje uma Universidade do Rio Grande do Norte. Ou mais que isto: é uma Universidade do Nordeste. Estudantes de vários Estados nordestinos, sobretudo do Ceará e da Paraíba, buscam seus cursos. Criada em 1968, como Universidade municipal, a UERN está hoje presente, de forma direta, com seus *campi* avançados e núcleos de educação superior, em 17 cidades do Rio Grande do Norte. São 7 *campi*, incluindo o *Campus* Central, em Mossoró, a segunda maior cidade do estado, e 11 núcleos. Os *campi* avançados localizam-se em Assu, Pau dos Ferros, Patu, Natal, Caicó e mais recentemente foi criado o *campus* de Apodi. Os núcleos estão sediados nas cidades de Areia Branca, Apodi, Caraúbas, Umarizal, São Miguel, Alexandria, João Câmara, Touros, Macau, Nova Cruz e Santa Cruz. A presença da UERN no estado está de tal modo distribuída, que não há uma só cidade à distância de mais de 70 km de uma dessas unidades universitárias. Ou seja, a universidade atua em todo o Estado do Rio Grande do Norte.

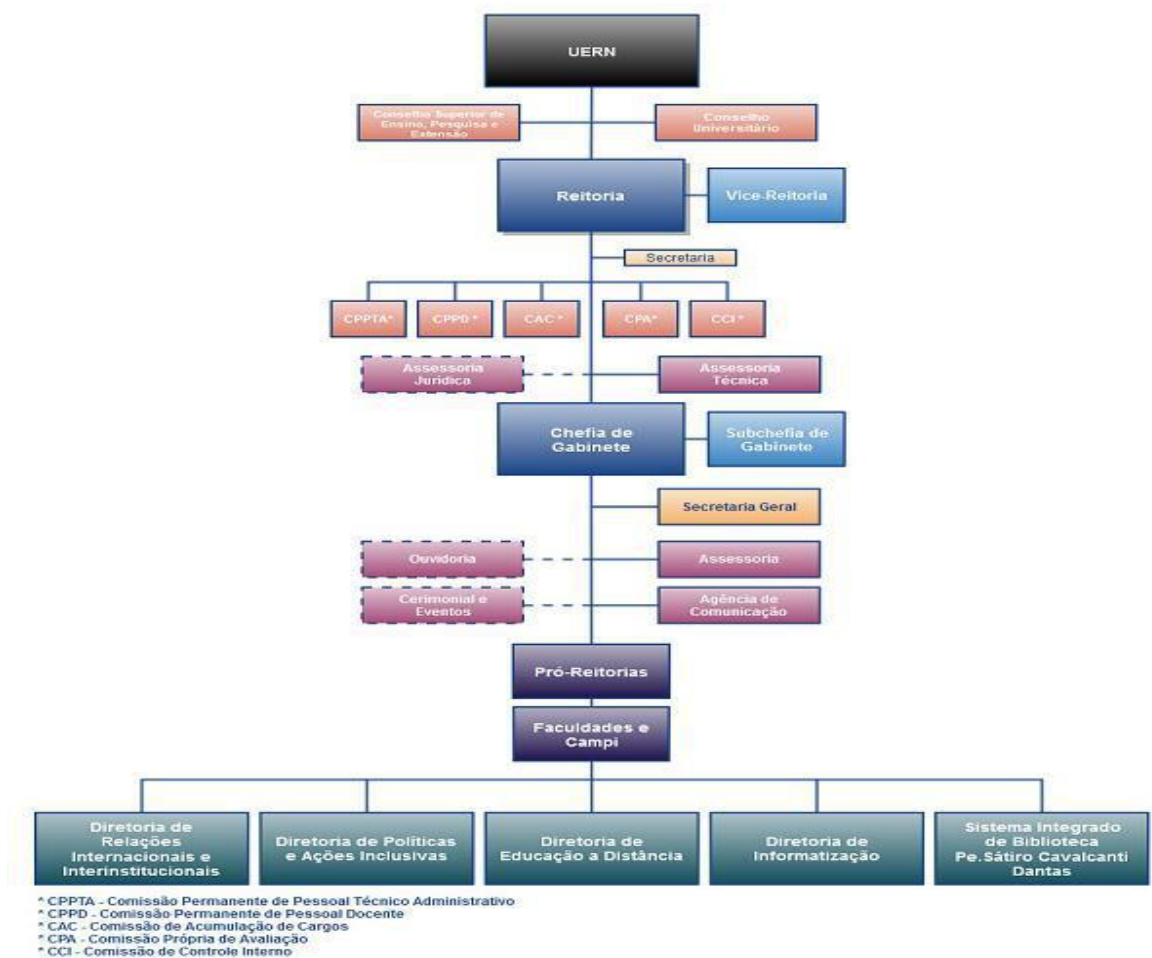
De acordo com os dados da UERN (2018) oferece hoje 32 cursos de graduação, nos quais estão matriculados quase 12 mil alunos. A cada ano a Instituição admite cerca de 2500 alunos, distribuídos pelas 90 opções de entrada. Oferece atualmente diversos cursos de pós-graduação, frequentados por mais de 1000 estudantes, 12 cursos de mestrado (Física, Ciência da Computação, Letras, Ciências Naturais, Educação, Ciências Sociais e Humanas, Saúde e Sociedade, Ensino, Serviço Social e Direitos Sociais, Bioquímica e Biologia Molecular, Profissional em Letras, Planejamento e Dinâmicas Territoriais do Semiárido, 2 cursos de

Doutorado (Bioquímica e Biologia Molecular, Letras) além da oferta de dois cursos de Residência Médica em Medicina de Família e Comunidade, Ginecologia e Obstetrícia e uma Residência Multiprofissional. Na área de pesquisa, a instituição conta com 64 grupos de pesquisa cadastrados, envolvendo 430 professores-pesquisadores. O progresso, na área do ensino e da pesquisa, também é visível no campo da extensão: são muitos os projetos aprovados, e grande o número de ações realizadas.

Oferece um Programa Especial de Formação Profissional para a Educação Básica (PROFORMAÇÃO) e possui programas de Mestrado e Doutorado *Stricto Sensu* no Campus central e nos *Campi* avançados (UERN, 2018).

Na Figura 01, é apresentado um organograma estrutural da REITORIA que demonstra como é formada a administração da UERN, que foi aprovado na RESOLUÇÃO Nº 05/2015-CD.

Figura 01 – Organograma - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte – UERN



Fonte: UERN (2018).

É missão da UERN, promover a formação de profissionais competentes, críticos e criativos, para o exercício da cidadania, além de produzir e difundir conhecimentos científicos

técnicos e culturais que contribuam para o desenvolvimento sustentável da região e do país (SOUSA, 2008 p. 33).

E tem como visão ser reconhecidamente uma universidade autônoma, política e financeiramente, capaz de se planejar e de se auto-avaliar continuamente, com vistas à realização de ações de ensino, de pesquisa e de extensão, visando à excelência na formação de pessoas e buscando o desenvolvimento sustentável da sociedade (SOUSA, 2008 p. 34).

Ainda de acordo com Sousa (2008 p. 38) há nesse elenco três grupos de princípios:

- a) os princípios gerais, referentes às relações da universidade com a sociedade (autonomia universitária, caráter público da universidade), b) os princípios de funcionamento, que se referem à qualidade das relações entre os grupos no interior da universidade (democracia interna, cultura do mérito e gestão colegiada) e c) os princípios programáticos, relativos ao compromisso da instituição com sua própria missão (formação integral, compromisso social).

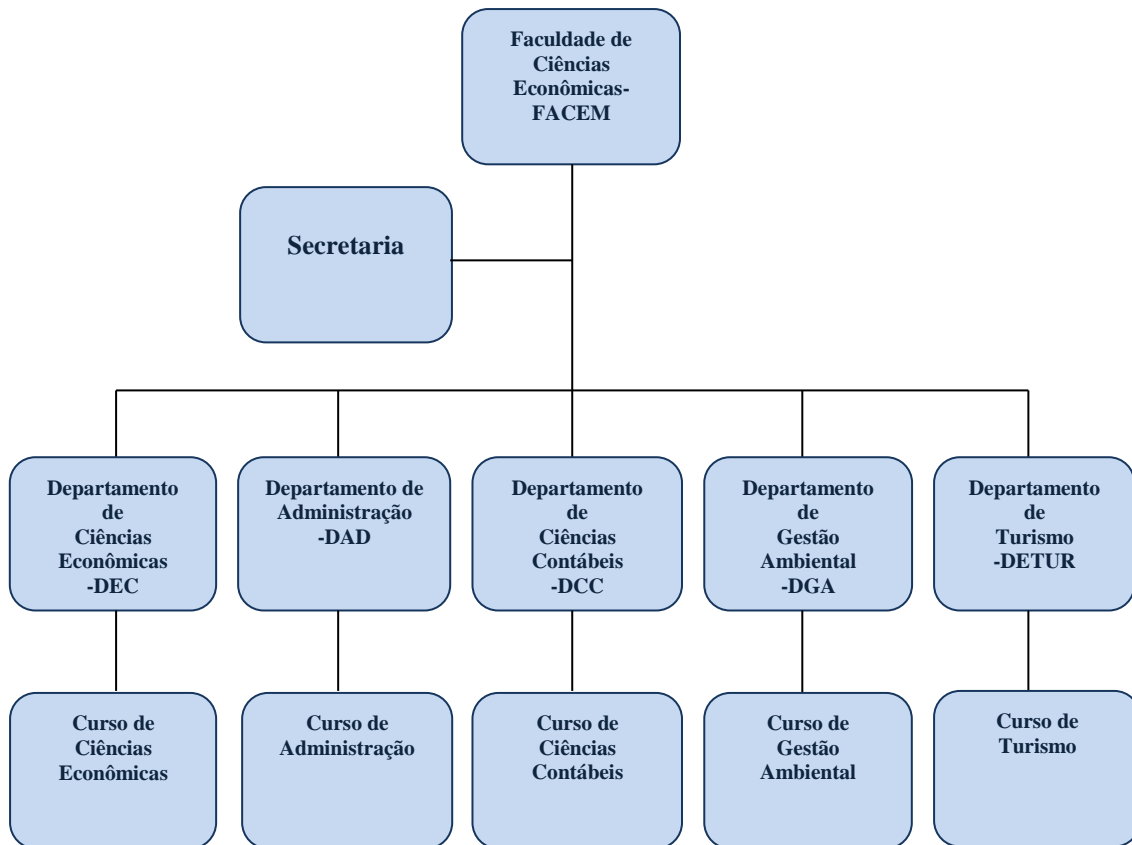
É com estes pensamentos e cumprimento desses princípios que Universidade busca atender a necessidade social de qualidade de ensino e educação.

A Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) é uma das 10 faculdades que compõe a instituição, foi à primeira faculdade criada na Universidade e é considerada a mais antiga do *Campi*. Atualmente é uma das maiores e mais complexas faculdades da UERN e abrange os cursos da área de exatas, tendo sua estrutura constituída por cinco Departamentos Acadêmicos onde funcionam sete cursos: Administração (noturno), Ciências Contábeis (matutino e noturno), Ciências Econômicas (matutino e noturno), Gestão Ambiental (matutino) e Turismo (matutino). A figura 2 mostra o organograma da faculdade com seus departamentos e os cursos.

Além destes cursos que funcionam no *Campus* Central em Mossoró, está vinculado a FACEM outro Núcleo de Ensino Superior localizado em Caraúbas (Administração). Com relação a capacidade de pessoal, os números da FACEM em 2018 revelam um corpo docente de 76 (setenta e seis) professores, sendo 15 (quinze) de Administração, 21 (vinte e um) de Ciências Contábeis, 20 (vinte) de Economia, 11 (onze) de Gestão Ambiental e 9 (nove) de Turismo. Quanto ao apoio administrativo a Faculdade conta com um total de 14 (quatorze) técnicos administrativos, sendo 10 (dez) deles distribuídos pelos cinco departamentos e os demais lotados na Direção da Unidade. Contém seis Auxiliares de Serviços Gerais (ASG) responsáveis pela limpeza e manutenção de toda a estrutura de blocos e salas de aula.

A pesquisa foi realizada com os alunos do curso de Bacharelado em Administração da UERN, que possui carga horária total de 3580 horas na matriz curricular com duração entre 5 e 7 anos (máximo).

Figura 02 - Organograma – Faculdade de Ciências Econômicas - FACEM



Fonte: Estudo de campo (2018).

O corpo docente do curso de administração é constituído por 15 professores, sendo: 5 doutores, 9 mestres e 1 especialista além de 02 técnicos administrativos no Departamento de Administração (DAD). De acordo com o projeto pedagógico elaborado em 2014 o curso tem como missão formar administradores capacitados para gerir organizações produtivas, com conhecimentos específicos e técnicos, no contexto da realidade global e regional, considerando os princípios da ética, responsabilidade social e sustentabilidade. Seu objetivo é formar administradores que contribuam para o desenvolvimento sustentável das organizações produtivas na região e no país. Seu campo de atuação abrange: Consultor autônomo; Setor privado; Serviço público federal, estadual, municipal e autárquico; Institutos de pesquisa; Instituições de Ensino Superior.



Em relação ao corpo discente do curso, hoje é formado por 220 alunos matriculados no primeiro semestre de 2017, dentre eles estão registrados 28 trancamentos entre compulsórios e voluntários, obtendo um total de discentes efetivamente cursando de 192 alunos. Com o intuito de melhorar a qualidade do ensino, os alunos criaram na década de 90 o Centro Acadêmico de Administração para participar ativamente das inovações na estrutura curricular do curso, as eleições para escolha do gestor são realizadas a cada 4 anos, porém atualmente está em processo de reestruturação. O Curso de Administração possui 7 projetos de extensão e 6 de pesquisas, todos coordenados pelos professores do Departamento, conforme é apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Projetos de Extensão e Pesquisa do Departamento de Administração

PROJETO DE EXTENSÃO	PROJETO DE PESQUISA
1) Centro de Incubação Tecnológica do Semiárido – CITECS.	1) O uso de biodigestores como alternativa socioeconômica: uma análise dos benefícios no Assentamento 1º de maio em Caraúbas-RN 1172 PIBIC.
2) Sensibilização para o Empreendedorismo Inovador.	2) Empreendedores extraordinários e suas competências.
3) Ecofeira: Continuidade do projeto Estratégias de comercialização de produtos na agricultura familiar: uma experiência de implantação de espaços ativos e reflexivos na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.	3) Estudo do planejamento do desenvolvimento Endógeno e a sua viabilidade na Praia de Pipa em Tibau do Sul/RN.
4) O uso da tecnologia da extração a vapor para produção de sucos das frutas produzidas no sítio córrego em Apodi/RN.	4) A inovação do ensino médio: como os discentes de uma escola particular e de uma escola profissionalizante desenvolvem habilidades para a inovação tecnológica.

5) Projeto caminhos Dourados.	5) Inclusão produtiva e gestão social: estruturação econômica, inovação e governança institucional para o desenvolvimento territorial sustentável do Rio Grande do Norte.
6) Evento Comemorativo Dia do Administrador: Inovando para gerar oportunidades.	6) Os desafios da gestão escolar na implantação das escolas de tempo integral em Mossoró-RN.
7) I Seminário de Pesquisa em Administração	

Fonte: Estudo de campo (2018).

Dessa forma o curso de administração tenta desenvolver o aluno de diversas formas, atendendo a missão e visão proposta pela organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceitos de liderança na visão dos autores

Atualmente os temas sobre liderança e o líder organizacional compõe o sumário de livros de administração, os autores descrevem neles seus conhecimentos e experiências adquiridas na área, várias são as visões sobre o tema que de certa forma contribui para a melhor compreensão desta função fundamental dentro das organizações. Na organização independente da qualidade de liderança do gestor, podem-se ver pessoas exercendo a liderança em várias atividades como, professores, sacerdotes, diretores de teatro, entre outros. Essas lideranças são regidas por objetivos e metas que devem ser alcançadas com o trabalho em equipe. Com isso pode-se dizer que para alcançar metas e objetivos em equipe são necessárias à função de liderança.

Devido às várias definições sobre o tema liderança. Alguns autores citados a seguir apresentam seus conceitos que enriquecem a contextualização sobre essa temática. É comum encontrar afirmações entre os autores de que o líder exerce influência. Segundo Maximiano (2014, p. 266) “Liderança é o processo de influenciar e conduzir pessoas para a realização de objetivos”. Concordando com a visão de Maximiano (2014) Vergara (2014, p. 74) afirma que a “[...] liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos [...]”.

Já para Lacombe (2008, p. 349) liderar é “Conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios”.

Outros autores citam habilidades do líder em seus conceitos, como Hunter (2006, p.18) que define liderança como “[...] A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Melo (2015, p. 5) cita que a “liderança é a habilidade de conduzir, controlar, influenciar pessoas buscando alcançar os objetivos traçados, tanto nas organizações como na vida social”.

Já para Maximiano (2012, p. 286) “A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo”.

Conforme Kouzes e Posner (1997, p. 3):

A liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que é necessário para que as pessoas queiram se engajar em uma organização de forma “voluntária”? O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, com os verdadeiros líderes mantendo a credibilidade em consequência de suas ações – ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar.

Pode-se perceber que a maior parte dos conceitos de liderança está voltada para um conjunto de pessoas trabalhando juntas em busca de um objetivo. Os conceitos se distinguem por meio das formas utilizadas pelos líderes com seus liderados para conseguir os objetivos. Seja por influência de seus comportamentos, ou por habilidades de condução da equipe, entre outros.

Porém, para Maximiano (2000, p. 33)

A liderança permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada. Sua importância é submetida quando julgada apenas um termo da proporção das atividades gerenciais que estão estritamente relacionadas com a condução da equipe de trabalho.

Para que um líder possa guiar sua equipe em suas atividades, ele busca recursos, informações e estratégias por meio das outras atividades gerenciais. Precisa saber como anda sua equipe, quais os resultados ela está dando a empresa, de que forma e meio ela pode fazer com que esses resultados e comportamentos possam ser mantidos ou melhorados. Dentre tantas definições cabe a cada líder identificar seu perfil de liderança e moldá-lo de acordo com a necessidade da organização em que trabalha.

A liderança está voltada para um trabalho humanizado das pessoas, para que possam trabalhar gerando lucratividade a empresa, sem causar conseqüências psicológicas dos membros. É importante que os liderados não se sintam forçados a trabalhar por dinheiro. O trabalho de liderança é responsável pelo auxílio aos colaboradores para que se sintam felizes com o que fazem.

## 2.2 As abordagens teóricas de liderança

A liderança ganhou espaço no campo dos estudos desde a época de Platão. Estudiosos e Administradores começaram a se interessar pela temática e analisar como é um campo de conhecimento, e ainda observar a liderança com referência ao comportamento organizacional afirma (BERGAMINI, 2009).

Partindo desse ponto foi possível começar a observar a liderança, considerando os líderes à eficácia do grupo e da organização. Com a evolução dos estudos foi possível constatarem que o líder é um fator importante para definir e conservar o alinhamento de sua equipe com a tática organizacional. A reflexão do desempenho do líder desencadeou nas quatro abordagens teóricas de liderança, estudadas a seguir, para melhor compreensão do objeto e estudo.

### 2.2.1 Teoria dos traços de personalidade

A teoria dos traços de personalidade é conhecida como a primeira ordem dos estudos de liderança. Oliveira e Marinho (2006, p. 34) define traço “como algo característico da pessoa - modo de ser e agir, pensar e sentir - que é herdado ou adquirido”.

O estudo dessa teoria afirma que as características e habilidades do líder esta em sua natureza, desconsiderando a ideia de que qualquer pessoa possa aprender a liderar.

Cavalcante et al. (2009, p. 39) afirma que:

Os primeiros estudos de liderança procuram isolar as características ou traços que diferenciassem os líderes dos não líderes. Assim, essa teoria enfatiza especialmente a figura do líder e suas qualidades pessoais. Nesse sentido só exerceria liderança quem tivesse os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa.

Os pesquisadores concluem que os líderes já nascem como tal. Não há técnicas de aprendizagem para adquirir essas práticas e habilidades de liderança.

Bergamini (1994) define as qualidades de liderança, em três tipos de traços:

1. Traços físicos: aparência, altura e peso.
2. Traços mentais: inteligência, raciocínio lógico e capacidade de comunicação.
3. Traços psicológicos: autoconfiança, controle emocional, extroversão e sociabilidade.

A ideia dos pesquisadores era escolher dentre esses fatores, aqueles que diferenciariam a personalidade dos líderes das demais pessoas.

Cavalcanti et al. (2009) observou que a teoria dos traços mostra a liderança como uma simples junção de características pessoais. E por mais que essas características componham o líder elas não determinam seu sucesso. Para Bergamini (1994) apesar dos traços de personalidade destacar qualidades do líder, os mesmos podem passar por conflitos e tensões com outras pessoas. Lidar com esses conflitos demonstra maturidade do líder. Eles precisam ser inovadores e criativos, conseguir estabelecer seus pontos fortes e fracos.

No entanto, Maximiano (2000, p. 400) destaca que “as pessoas que têm os mesmos traços de personalidade não são, nem se tornam necessariamente líderes. Além disso, até hoje não se conseguiu identificar um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes”. A teoria parece relatar o que todo líder deveria ser, mas que na realidade nem todos são. As características estabelecidas ao líder nessa teoria, não correlaciona a possibilidade do líder não ser eficaz, ou qualquer outro fator que afete a qualidade de sua personalidade de líder.

Vergara (2014) demonstra não concordar com a teoria de que, quem não nasce com traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados a tarefas não poderão ser líderes e sim liderados. Ele afirma que essas atribuições podem ser aprendidas ao longo da vida. Também há conceitos controversos aos traços de personalidade do líder.

Para Cavalcante et al. (2009, p. 39) concluiu que “pela teoria dos traços, liderança é considerada simplesmente um somatório de características pessoais. Embora essas características possam estar associadas com o sucesso do líder, nenhuma delas garante o sucesso”.

Ainda não é possível identificar algo consistente sobre essa teoria, é o que afirma Maximiano (2000, p. 400) “não conseguiu demonstrar que os líderes têm traços de personalidade diferentes dos de outras pessoas”. Ou seja, o líder com características traçadas pela teoria poder ser eficaz ou não.

Uma vez que não foi possível distinguir os líderes das outras pessoas a pesquisa passa a ser direcionada a teoria comportamental, relacionada a ações.

### 2.2.2 Teoria comportamental

A teoria comportamental surgiu quando no final dos anos 40 para o início dos anos 50, a teoria dos traços, apresentava sinais de enfraquecimento. Partindo desse ponto, os estudos sobre liderança deixaram de enfatizar as características pessoais do líder, para abordar os comportamentos desenvolvidos pelo líder na execução da função, comportamentos estes capazes de identificar estilos de liderança (ROBBINS, 2014).

A teoria comportamental recorre à observação dos vários comportamentos que o líder adota na função da liderança. Nessa abordagem são esquecidos os traços e passam a serem observados os comportamentos adotados pelo o líder a serem apresentados de modo a atribuir eficácia e sucesso organizacional.

Segundo Marquis e Houston (1999 *apud* TOLFO, 2004) a pesquisa de liderança na medida em que se desenvolveu, afastou-se do estudo das características do líder para dar ênfase às coisas que ele fazia – o estilo de liderança do líder. A habilidade de liderança é configurada com base em conjuntos de comportamentos que possibilitam aumentar a eficácia na condução dos liderados.

Para que os seguidores sintam-se seguros, o líder deve possuir múltiplas habilidades que sirvam de exemplo para seus colaboradores, como: bom relacionamento, conhecimento do seu papel, manter equilíbrio em situações conflitantes, ter uma comunicação clara e objetiva; mantendo a satisfação entre líder e liderados. Ou seja, “O líder deve ser capaz, os seguidores devem ter vontade” (CHIAVENATO, 1992, p. 138).

Entende-se que nessa abordagem da liderança, o comportamento é um fator que envolve um grupo conduzido para realizar metas, influenciados por uma pessoa capaz de liderar com seus exemplos ou modelos de realizar os processos.

Segundo Kwasnicka (2004, p. 89) “a influência é quaisquer ação ou exemplos de comportamento que causem mudança de atitude ou de comportamento em outras pessoas ou grupos”. Esta visão reforça a importância do líder e a influência que exerce no comportamento de seus liderados.

Por meio de estudo do comportamento do líder, geralmente de acordo com a literatura é possível identificaram três estilos de liderança. Conforme esses estilos os líderes podem ser classificados como: Autocrata ou autoritário: aqui o poder do líder ocorre em função de sua posição. No estilo democrático: os liderados são envolvidos e participam no processo de tomada de decisão; já no estilo liberal ou *laissez-faire*, o líder deixa o grupo a seu próprio cargo. O quadro 2 apresenta características sobre isso.

Quadro 2 – Os Três Estilos de Liderança

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (<i>laissez-faire</i>)</b>
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 125).

O líder tem seu estilo de liderança, seja: autocrática, democrática ou liberal, porém, para realizar um bom trabalho, é preciso influenciar sua equipe, motivar, inspirar e isso se faz usando seu próprio comportamento diante dos liderados.

Segundo Montana e Charnov (2003, p. 243) “Um líder bem-sucedido usa eficazmente o poder para influenciar os demais, e é importante que ele entenda as fontes e os usos do poder para aprimorar o funcionamento da liderança”. Portanto, o autoconhecimento é importante para o líder e ainda é necessário conhecer cada colaborador, suas potencialidades e fraquezas, para repassar segurança para seus seguidores.

### 2.2.3 Teoria situacional

Esta teoria busca identificar qual dos fatores situacionais é mais importante e prediz o estilo de liderança que será mais eficaz em determinada circunstância. A teoria situacional defende que os estilos têm necessariamente impactos sobre vários resultados em algumas situações, porém não em outras, o que profetiza que não existe um estilo de liderança totalmente adequado.



A teoria situacional se desprende mais do líder, e se volta para a liderança, ela traz uma visão de relação entre o ambiente interno e externo das organizações, em relação às possíveis variáveis e eventualidades que ocorrem sobre elas.

Em relação às organizações, afirma Lacombe (2008 p. 428):

[...] sua estrutura organizacional deve ser projetada de modo a se ajustar às demandas situacionais que derivam da tecnologia que está sendo usada, da sua posição mercadológica, da sua diversidade de produtos da velocidade de mudanças, e do seu tamanho.

Dessa forma, cada organização possui características próprias de liderança, com base nessas eventualidades. Segundo Vergara (2014) outros fatores devem ser levados em consideração como: a cultura das organizações, o clima psicológico atual, a importância da tarefa a ser executada, sua emergência e os riscos de não realizá-las. Com esses fatores pode-se perceber o grau de complexidade e incerteza que são atribuídos às organizações e a elaboração de projetos e a participação de todos os membros é essencial para a obtenção de resultados.

As situações determinam o estilo liderança a ser trabalhado na organização pelo líder. De acordo com Pontes (2008, p. 28) “na liderança situacional está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo”.

A teoria situacional, não reconhece a liderança apenas pelo o que o líder é ou faz. E sim por todo o contexto e situação envolvido. Assim, a teoria contingencial não foca em um único modelo de liderança, nesse sentido, a liderança se desenvolve de acordo com cada situação advinda dos mais diferentes aspectos organizacionais, sejam estes relacionados a subordinados, a execução de tarefas ou ainda ao contexto em que todos os sujeitos da organização estão inseridos, ou seja, o líder deve adaptar suas características às demandas grupais ou situacionais.

#### 2.2.4 Teoria da nova liderança

A abordagem da nova liderança surgiu no início dos anos 80, fundamentou-se no perfil de líderes como gestores de significados e não mais nos termos de método de influência.

Nesta concepção, amplia-se o conceito do papel do líder, pois é quem direciona a conduta e o comportamento de sua equipe sem desconsiderar o valor de todas as pessoas e do trabalho que fazem (HUNTER, 2006).

Na liderança transformacional o líder assume a responsabilidade de remodelar as práticas organizacionais, visando à adaptação às mudanças ambientais. Para Aguiar (2012) é papel dos líderes transformacionais fazer com que seus liderados transformem seus interesses pessoais em favor da organização a fim de que haja um resultado significativo.

Demonstram-se atentos as emoções de cada um de seus seguidores; auxiliam a aceitar velhos problemas a partir de novas perspectivas e os ajudam a se esforçarem um pouco mais para o alcance das metas da equipe.

Na liderança transformacional, as pessoas engajam-se com outras a fim de que tanto o líder ou seguidores ergam um ao outro a condições mais elevadas de motivação. Ou seja, o líder procura agentes potenciais nos seguidores, no sentido de satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total.

O estilo de liderança transformacional se baseia na competência que alguns líderes possuem de influenciar, de fazer seguidores espelhar-se em seu papel e de transformar a organização com sua eficácia e visão pessoal.

Segundo McWhinney (1997), a liderança transformacional é também marcada pelo carisma, que de acordo com o autor é a força capaz de capturar e instigar o seguidor a ter respeito e confiança na figura do líder. O líder transformacional, como o próprio nome já diz, ele transforma, ele não muda de lugar, cria o novo a partir de algo antigo.

Já a liderança carismática é fundamentada nas aptidões que os seguidores conferem ao líder quando analisam determinados comportamentos. O líder deve atrair as pessoas instituindo um acordo que as estimule a acompanhar e precisa extrair o potencial das pessoas, por meio da declaração de confiança na competência do grupo.

Segundo Soto (2002, p. 230): “[...] a teoria dessa liderança é uma ampliação das teorias dos atributos que diz que os seguidores atribuem ao líder uma capacidade sobre-humana ou extraordinária quando este observa certas condutas”.

Conforme Conger e Kanungo (1998) a liderança carismática é a técnica que envolve a transformação dos sujeitos da organização de uma determinada situação para outra condição de ampliação que seja consoante com a visão adotada pelo responsável.

Neste sentido, não como forma de dominação, mas como um processo de influenciar pessoas, surge o líder carismático, que é aquele que promove revoluções, restaura modelos, evoca aspirações e é visto como um sujeito de mudanças porque motiva seus seguidores a

transcender interesses pessoais na concretização de determinada ação em prol do sucesso coletivo.

Para Stoner e Freeman (1999) no estilo de liderança carismática, algumas particularidades são destacadas entre os líderes, tais como: autoconfiança para sua própria avaliação e suas habilidades; visão onde proporcionam uma meta planeada; a capacidade de articulação explicando sua visão de modo compreensível para os membros, evidenciando uma compreensão das necessidades dos seguidores, agindo assim como força motivadora; intensa persuasão.

A nova liderança ainda conglobera o estilo de liderança visionária, esta prega o conceito de que a competência de criar a visão de futuro é condição essencial para o desempenho eficaz do líder, uma vez que a sua função na organização não se restringe às metas.

Para Robbins (2000, p. 400): “a liderança visionária é a habilidade para criar e articular uma visão do futuro, realista, digna de crédito e atraente, que cresce a partir do presente e o aperfeiçoa”.

Na liderança baseada em princípios as afinidades cultivadas com outras pessoas, as determinações, a visão da organização e as técnicas do líder são fundamentadas em princípios. Princípios que associam a ética do caráter e são extraordinários e imprescindíveis à qualquer indivíduo que tem responsabilidade de desenvolver uma equipe.

Conforme Alonso (2012, p. 223) a política e a conduta de uma organização:

Não se mantêm éticos apenas por meio da implantação de alguns instrumentos, como códigos, auditorias e programas de treinamento. A implantação e manutenção da conduta ética organizacional dependem mais dos seus administradores, sejam eles os empresários ou os seus prepostos, os executivos; depende de fato da liderança dessas pessoas, dando exemplo e tomando decisões éticas. Esta não é uma responsabilidade fácil ou leve, pois, como já foi visto anteriormente, na tomada de decisões costumam surgir dúvidas e dilemas, provenientes de vários fatores, inclusive de intenções claramente antiéticas.

O líder visionário se destaca no sentido de não ter medo de correr risco, enfrentar o novo e fazer a equipe acreditar na projeção para futuro. A capacidade criadora do líder visionário é característica empreendedora e ainda de elevar a atenção da equipe organizacional para os objetivos comum a todos.

Segundo a visão de Rowe (2002, p. 11-12) os líderes visionários são:

Relativamente mais proativos, moldando ideias em vez de se oporem a elas. Exercem influência de uma maneira que determinam a direção que a organização deve tomar. Eles criam imagens e suscitam expectativas, alterando humores e definindo desejos específicos e objetivos. Influenciam o que as pessoas acreditam ser possível desejável e necessário. Líderes visionários esforçam-se para aprimorar escolhas e abordagens novas para problemas antigos.

Conforme defende Nanus (1992), liderança visionária cria uma visão realista, crível, atrativa do futuro para a organização. Entende-se, portanto que a visão de futuro bem planejada e partilhada com todos é uma excelente ferramenta de liderança para se alcançar o sucesso organizacional.

### 2.3 O papel do líder e suas competências

Ainda não foi possível estabelecer as características específicas que todo líder deve ter. Porque nem todas as pessoas que possuem as mesmas características de um líder, podem necessariamente liderar. Mas pode-se afirmar que é através dessas características que o líder determina sua identidade pessoal. São várias as características atribuídas pelos autores ao perfil do líder. Maximiano (2012) enfatiza as características de motivação e de habilidades pessoais do líder, como importantes para diferenciar líderes eficazes dos confortáveis.

Um líder eficaz não é apenas resultado de sua boa capacitação, mas da motivação que o mesmo possui para centrar seu trabalho em prol de seus objetivos de forma mais dedicada, participativa e proativa. A motivação e o desempenho das pessoas no seu trabalho independem da importância da atividade que executam, ou seja, o funcionário responsável pela limpeza da organização pode realizar suas tarefas com mais motivação, do que um executivo que cuida das partes burocráticas e financeiras da empresa e vice-versa. E parte dessa desmotivação esta ligada a falta de interesse de empresas e líderes em compreender o trabalho de seus colaboradores que não encontram em suas atividades significado e qualidade para suas vidas.

As empresas e seus líderes devem entender que os tempos mudaram e que a nova proposta de liderança para a gestão moderna esta no envolvimento e motivação de seus funcionários em suas funções. Devem entender que os trabalhadores desejam expor seus conhecimentos suas habilidades e se sentir parte integrada e de grande importância para a organização em que trabalha.

Motivar está entre as várias habilidades de um líder, entre elas: a habilidade de se comunicar, conhecer a equipe, se relacionar, negociar, visão estratégica, inovação,

planejamento, honestidade, confiança, delegar entre outras que compõe um perfil o líder da atualidade.

Lacombe (2008) afirma que o ato de se comunicar está na troca de informações que engloba conteúdos emocionais ou intelectuais, onde muitas vezes podem conter ambos na comunicação. A comunicação pode agilizar processos e auxiliar na tomada de decisões assertivas. Outra habilidade importante é a de conhecer e trabalhar em equipe o líder deve entender o real sentido do trabalho em equipe e a importância que isso pode trazer para a obtenção de resultados.

De acordo com Lacombe (2008, p. 239) "A equipe requer o sentimento de missão compartilhada e de responsabilidade coletiva. Uma equipe eficiente e eficaz age de forma coesa, motivada e integrada". O líder também deve ter habilidades para saber negociar, identificar pontos positivos e negativos de uma oferta. Com isso Cavalcante et al. (2009, p. 68) afirma que " O líder negociador deve apresentar e negociar ideias com eficácia, ciente de que, nas organizações, as ideias só dão certo se as pessoas enxergarem benefícios em aplicá-las". Com base na característica de inovação e criatividade necessária ao líder Pontes (2008) conclui que na atualidade, cada vez mais o desenvolvimento das organizações precisam de ambientes favoráveis a ideias criativas e inovadoras. Pois são reflexos de um mercado competitivo e variado. Uma habilidade muito importante para a liderança é o planejamento, ou seja, um estudo prévio daquilo que se deseja fazer, como irá fazer e quando.

Dessa forma Maximiano (2000, p. 176) afirma que "o ato de planejar é um instrumento importante para administrar suas relações com o futuro. E a utilização do processo decisório de forma específica."As organizações iniciam-se de decisões correlativas de planejamento interno e externo. A confiança também faz parte do conjunto de habilidades que um líder deve ter é o que afirma Lacombe (2008, p. 351) "Uma característica comum aos líderes é a confiança que têm em si. Nenhum líder ou candidato a tal inspira mais confiança em seus liderados ou seguidores potenciais do que a que ele mesmo deposita em si e o demonstra". A autoconfiança está em acreditar firmemente, no poder de agir sobre qualquer situação. Se o líder não acreditar em si próprio, quem acreditará? Ele deve tomar suas responsabilidades e agir diante de qualquer circunstância.

O modelo de gestão atual é demonstrado por Pontes (2008 p. 35) quando ele afirma que "é preciso que os profissionais abandonem seus títulos de chefes de departamento e passem a ser parceiros gestores. Todos os departamentos precisam se transformar em áreas geradoras de lucro". É visto que nas atuais gestões a preocupação em resolver problemas de forma imediata, é baseada em interesse de ganho material e financeiro. A busca por estas

soluções rápidas pode posteriormente acarretar outros problemas, devido tudo esta interligado nos processos organizacionais.

Espera-se que as organizações tenham responsabilidade por questões ambientais e sociais. E preservar a integração do funcionário as atividades importantes da empresa e ao trabalho em equipe, com exposição de ideias e opiniões.

Para Hunter (2006 p. 34) “no novo milênio, a cultura do poder será incapaz de competir com a excelência, à rapidez a qualidade, e a inovação... em suma, com um ambiente em que as pessoas participem voluntariamente e de bom grado”. A conscientização dos líderes com base nas necessidades de seus funcionários e da empresa em um todo é fundamental para a construção de estratégias e ajuda a definir a identidade organizacional. Existe uma evolução dessa conscientização. Barret (2000 *apud* CAVALCANTE, 2009) demonstra essa evolução em 7 níveis de conscientização corporativa e de liderança, distribuídas nos seguintes níveis:

- No 1º nível a necessidade básica da empresa está em manter a lucratividade e utiliza as pessoas e o meio ambiente como recursos. Os líderes são controladores e autoritários e não enfatizam as necessidades pessoais dos funcionários.
- No nível 2 o líder demonstrar ter um bom relacionamento com as pessoas com a intenção de serem aceitos e receber esforços de sua equipe, eles são benevolentes e prestativos, e esperam de seus liderados lealdade, obediência e disciplina.
- No nível 3 a empresa se empenha em melhorar sua produtividade, eficiência e qualidade, para ser reconhecida. E para manter o status o líder foca no alcance das metas.
- Já no nível 4 este nível é considerado como um nível de transação, o foco deixa ser o ganho financeiro e passa a ser o bem estar das pessoas. É dado mais importância ao cumprimento da visão e valores da organização, surgindo uma melhor comunicação, desenvolvimento de soluções e trabalho em equipe, surgindo confiança da parte do líder sobre as pessoas.
- O nível 5 mostra uma transmissão de conhecimento e informação de forma mais clara dos líderes, seu trabalho de gestão de pessoas passa a ter mais significado, que suas particularidades como líder.
- No nível 6 passa a ser desenvolvido junto aos funcionários o interesse por cidadania, apoio a comunidades e programas voluntários. As necessidades pessoais, físicas, mentais, espirituais e emocionais dos liderados são enfatizadas pelo líder, que presta um maior auxílio nesse nível.
- No nível 7 a responsabilidade faz parte de um todo. A visão da organização passa de mecanicista e dispersa para uma interdependente e integradora.

Essa evolução proporciona um equilíbrio sobre a realização das necessidades pessoais dos funcionários, como mantém as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais.

Assim, os líderes não devem se apegar apenas a transmitirem a visão da empresa a seus liderados, um líder de destaque ele consegue enxergar além da visão da organização, articula as melhores formas de compartilhar essa visão com sua equipe e trabalha junto com eles para alcançar os objetivos, quanto mais inserido e articulador o líder, melhor será para o alcance de metas. Antes de realizar qualquer prática de gestão, o líder precisa saber em qual ambiente ele vai atuar e de que forma ele poderá contribuir para o desenvolvimento de sua equipe, definindo o melhor perfil, que atendam as necessidades organizacionais.

Oliveira e Marinho (2006, p. 79) afirmam “Em minha experiência como líder e também como estudioso do tema, aprendi que a jornada do líder é um dinâmico e constante descobrimento de si mesmo e do ambiente no qual ele está inserido”.

Uma competência importante do líder contemporâneo é ter mente aberta, para descobrir o novo, estar preparado para as mudanças e saber guiar sua equipe de forma eficaz para o cumprimento do objetivo final. Um líder ele passa boa influência para sua equipe quando exerce suas competências, deve saber se relacionar, se comunicar, negociar, interagir, engajar pessoas, saber ouvir sua equipe, saber receber críticas, entre outras competências que o faz ser admirado por seus liderados.

O papel do líder está em se colocar a frente de uma equipa a fim de unificá-la de forma humanizada, onde haja interação, comunicação e satisfação de todas as pessoas.

A competência do líder pode determinar a qualidade do processo de liderança. Segundo Maximiano (2014, p. 269) “a liderança não é um atributo singular inato, mas uma família de aptidões que podem se transformar em competências, desde que a pessoa tenha as motivações e experiência e o treinamento adequado”. A competência de liderar pode ser realizada por aqueles que tiverem a oportunidade de ser motivados a executá-la.

Quando o líder iniciante possui um espaço para exercer a liderança em projetos, tem a oportunidade de conhecer mais sua função e adquirir competências. E um passo importante para trabalhar as competências, é tentar tomar a frente desses projetos. Com isso o líder poderá desenvolver habilidades como a de se comunicar, se relacionar com as pessoas e até mesmo descobrir sua identidade pessoal.

Várias são as competências atribuídas a um líder, Aguiar (2012) classifica 16 competências essenciais à prática da liderança. Para o autor ao possuir estas competências o gestor possui características de um líder. No quadro 3 pode-se observar as competências da liderança:

Quadro 3 – As Competências e suas Práticas de Liderança

COMPETÊNCIAS	PRÁTICAS
Flexibilidade	- Adaptação do comportamento com agilidade às circunstâncias de cada pessoa ou situação, sem abandonar, por isso, critérios de atuação pessoal.
Determinação	- Persistência; - Estabelecimento de metas pessoais; e - Ser comprometido com resultados a serem alcançados
Organização	- Cultivar bons hábitos; e - Ser organizado.
Autoconfiança	- Ser autoconfiante; e - Assumir riscos pessoais.
Capacidade de Motivar	- Estimular ótimas realizações; - Inspirar as pessoas; e - Reconhecer publicamente as contribuições dos integrantes da equipe.
Capacidade de Negociar	- Estabelecer um ponto de vista de maneira convincente; - Ser justo com as pessoas; - Demonstrar segurança; e - Inspirar confiança.
Capacidade de Trabalhar em Equipe	- Compartilhar expertise e informações com boa vontade; - Criar uma identidade forte com a equipe; - Estabelecer a necessidade de colaboração; - Capacitar os integrantes da equipe; e - Manter a equipe bem informada e atualizada.
Capacidade de Comunicar-se	- Demonstrar linguagem corporal positiva; - Ouvir as pessoas; - Ter facilidade de expressar opiniões; - Ser um comunicador verbal articulado; - Adaptar o estilo de comunicação à necessidade; - Conseguir se comunicar por escrito efetivamente.
Capacidade de Solucionar Problemas	- Resolver problemas de maneira eficaz; - Assumir responsabilidade por consequências das decisões.
Capacidade de Gerenciar Mudança	- Conseguir comprometer as pessoas, visando minimizar as possíveis resistências para se atingir os resultados e fazendo com que se sintam agentes importantes no processo. - Lidar com resistências; - Conseguir a cooperação dos outros; - Estabelecer a necessidade de colaboração; e - Gerar compromisso.
Capacidade de Planejamento	- Planejar ações com antecedência; - Seguir o que foi planejado; e - Adotar medidas para evitar obstáculos.
Capacidade de Análise	- Tomar decisões sensatas mesmo sob pressão; - Distinguir facilmente informações relevantes das irrelevantes; e



	- Diferenciar informações relevantes das irrelevantes.
Criatividade	- Pensar em ideias alternativas; e - Desenvolver soluções criativas.
Iniciativa	- Gostar de enfrentar desafios; e - Envolver-se em eventos como organizador.
Foco	- Impedir desvios nos planos; - Concentrar-se nos resultados; e - Demonstrar coerência na busca do planejado.
Conhecimento Técnico	- Ter um bom conhecimento técnico e de boas práticas do negócio em que atua; e - Ter facilidade de desempenhar diversas funções no trabalho.

Fonte: Aguiar (2012, p. 28).

O conjunto dessas competências permite traçar um perfil de liderança que pode determinar a capacidade dos líderes para gerir pessoas. Lembrando que nem todo líder que possuem algumas dessas competências, esteja realmente preparado para liderar. E não há um perfil padrão para os líderes. Sendo que cada liderança é moldada de acordo com a cultura e objetivos de cada organização. Mas identificar essas competências no líder permite uma visão futura de gestão, que possa atender as demandas empresariais. Portanto, é necessário que o curso de administração prepare futuros gestores competentes e aptos a atuarem no mercado de trabalho.

De acordo com as competências apresentadas, podem-se relacionar as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, apresentadas na resolução nº 4, de 13 de julho de 2005 do Conselho Nacional de Educação:

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

- VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
- VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (BRASIL, 2005).

As competências e habilidades apresentadas pelo conselho demonstram a necessidade dos alunos do curso de administração, de adquirir essas habilidades durante a vida acadêmica, para melhor exercício da função e atendimento a necessidade do mercado de trabalho.

#### 2.4. Características positivas e negativas do líder

Os conceitos de líder estabelecem que o mesmo possua características de influência e que servem de reflexo para seus liderados. Essas características podem ser classificadas como atributos positivos ou negativos.

Para Silva (2009) o líder detém atributos positivos e negativos, estes são apresentados no quadro 4:

Quadro 4 – Atributos positivos e negativos do líder

ATRIBUTOS POSITIVOS	ATRIBUTOS NEGATIVOS
Líder Motivado	Líder Controlador
Líder Disciplinado	Líder Conformado
Líder Determinado	Líder Intransigente
Líder Inovador	Líder Impulsivo
Líder Negociador	Líder Competitivo

Fonte: Silva (2009, p. 30).

Dentre os atributos positivos que um líder pode ter, está o de motivar. Com isso Cavalcante *et al.* (2009) acredita que motivar está relacionado a profunda compreensão dos interesses dos liderados ligando-os de forma a atender as demandas organizacionais e sociais. Porém Hunter (2006) discorda de punições e recompensas como forma de estimular a motivação dos funcionários. Partindo desse atributo é importante que o líder saiba negociar seus interesses de forma inovadora para que os liderados possam desempenhar-se no alcance das metas. Manter-se sempre determinado a atingir os objetivos pessoais e organizacionais de forma disciplinada de sua equipe.

Apesar de uma figura representativa de comportamento e ética, os líderes podem agir de forma negativa, essas ações quando não corrigidas podem algumas vezes trazer riscos para

a empresa. Sabe-se que faz parte da função do líder manter o controle das ações e atividades de sua equipe e do ambiente em que trabalha, mas utilizar esse controle de forma que não haja participação e liberdade de trabalho dos membros, acaba prejudicando o desempenho dos mesmos. Esse tipo de atributo pode por vez, partir de líderes inflexíveis, rígidos, ou seja, intransigentes. Outra característica negativa é a competitividade, ela pode ser entendida como benéfica para alguns gestores. Mas, pode ofender se for realizada de forma exagerada, e pode partir da impulsividade de alguns líderes que tendem a ser ansiosos. Por fim, e também comum encontrar entre os líderes o líder conformado, que não possui espírito competitivo e se acomoda apenas com o necessário, não buscam inovações e desenvolvimento de ideias.

Partindo dessas características o líder deve estabelecer um controle de suas características. Cavalcante et al. (2009, p. 72) afirma que:

Até que o líder possa integrar todos os papéis, dominar as competências utilizá-las de forma adequada, há um longo caminho a percorrer. O caminho é tão importante quanto o destino. É um aprendizado contínuo, aliado a um processo de transformação, que requer esforço concentrado para compreender novos conceitos e praticar novas habilidades.

Todo líder está sujeito a ter em suas características pontos positivos e negativos de liderança, cabe a cada saber lidar com eles e aprender com o tempo a utilizá-los a favor de seus objetivos e da organização.

## 2.5 Líder x Chefe

A função de líder é muitas vezes confundida com a atuação de chefe, mas as diferenças entre os dois vão além de seus termos. Inicialmente pode-se dizer que um líder em sua gestão pode realizar atividades de chefia, mas o chefe não lidera. Para Lacombe (2008, p. 349) os líderes:

Defendem valores que representam a vontade coletiva, do contrário, não seriam capazes de mobilizar os liderados à ação. No entanto não fazem apenas isso. A variedade dos tipos de liderança torna difícil estabelecer com precisão o que faz um líder. Cada autor tem sua versão.

O líder precisa de resultados, para isso ele estimula o bom desempenho de sua equipe, por meio da satisfação e motivação dos mesmos com seu trabalho e entender os limites, qualidades e defeitos de cada membro. Ele analisa tudo que ocorre na empresa e busca resolver os problemas. Para isso o líder deve sempre estar bem informado e adquire constantemente conhecimento, que o auxiliam na solução de conflitos da empresa. O mesmo ouve o que as pessoas têm a dizer, sabe se comunicar de acordo com cada ocasião, como em *feedbacks* ou em uma conversa com sua equipe, demonstra resultados individualmente de cada colaborador de modo que não o constranja em casos de resultados não esperados. Reconhece os desempenhos das pessoas de modo que as incentivem a mantê-los. Possui confiança em seu trabalho e toma iniciativa, para resolver problemas ou coordenar atividades.

O conjunto dessas qualidades faz com que o bom líder gerencie eficazmente a sua equipe de forma satisfatória e produtiva.

Maximiano (2012, p. 283) diz que “Chefes são diferentes de líderes — a base em que se assenta a capacidade de influenciar é diferente de um para outro”. É possível observar nas grandes empresas ou indústrias, um processo maquinal dos funcionários, tudo programado desde sua chegada ao termino de seu expediente. Os supervisores dessas operações são conhecidos como chefe, que precisam fazer com que seus subordinados o acompanhem no menor tempo possível. Com isso não resta tempo para a atividade de motivar a equipe. Muitos desses supervisores, nem mesmo acredita na eficiência da atividade de motivar o funcionário e trabalham com base no poder e autoridade. Hunter (2006 p. 33) “quando usado de forma autoritária, o poder deteriora os relacionamentos. Se você impõe sua vontade, com o passar do tempo vai perceber o aparecimento de muitos sintomas desagradáveis”. Com isso aqueles que se consideram chefes não conseguem considerar essa visão como a mais eficaz para o alcance dos objetivos. A premiação e as punições são apenas formas de conseguir resultados em curto prazo.

Barbosa (2015) apresenta algumas características que distinguem os papéis do chefe e do líder conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 5 – Diferenças entre chefe e líder

CHEFE X LÍDER	
CHEFE	LÍDER
Os chefes são contratados para resolver problemas.	Os líderes não resolvem problemas; eles os previnem.
Dirige os empregados.	Treina os empregados.
Dependa da autoridade	Depende da boa vontade.
Inspira medo.	Inspira entusiasmo.
Culpa pelas falhas.	Corrige as falhas.

Usa pessoas.	Desenvolve pessoas
Ordena.	Pergunta.
Diz “Vão!”	Diz “Vamos!”

Fonte: Barbosa (2015).

No atual mercado as mudanças são constantes, fazendo com que a gestão de pessoas tenha um papel fundamental e necessário para acompanhamento e adaptação dos membros em relação a essas transformações. A gestão de pessoas está relacionada à preparação e coordenação das pessoas que compõe as empresas, com o intuito de alcançar os objetivos desejados. Os gestores são responsáveis por conduzir essas pessoas para que realizem as atividades com a máxima eficiência e eficácia. Apesar de que nem todos os gestores, possuem capacidade e habilidade para gerir pessoas, mas todos exercem a função de planejar, organizar, dirigir e controlar. Segundo Lacombe (2008, p. 349) o líder empresarial:

Deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião agem de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações, ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa.

Portanto, é função do líder fazer com que sua equipe gere resultados para as organizações e façam acontecer, desafios essenciais para qualquer gestor empresarial.

## 2.6 Os desafios da liderança

As organizações estão vivenciando um período de grandes mudanças, tanto internas como externas, essas mudanças, faz do mercado atual desafiador. Com isso surge a insegurança, o desafio de identificá-las de saber lidar com elas, e quais os meios e métodos a serem utilizados para se adaptar a elas. Peres (2007) estabelece que a mudança é composta pelo surgimento de vários desafios que demonstra perigo e oportunidade. É importante que todos da organização estejam cientes dessas mudanças, de onde surgiram e dos meios e métodos que iram utilizar para vencê-los.

O quadro 6 apresenta os desafios para a liderança definidos por Cavalcante et al. (2009, p. 18):

Quadro 6 – Desafios para liderança

<b>Desafios para a liderança</b>	
✓	Mercados globais
✓	Tecnologia da informação
✓	Ambientes ambíguos
✓	Concorrência acirrada
✓	Consumidores exigentes
✓	Obsessão pela qualidade
✓	Fusões e aquisições de empresas
✓	Informações em excesso
✓	Incertezas e caos
✓	Estresse
✓	Fim do emprego tradicional
✓	Envelhecimento de população e o novo cenário demográfico
✓	Problemas urbanos
✓	Evolução de consciência humana
✓	Espiritualidade
✓	Consumo excessivo de recursos
✓	Deterioração do meio ambiente

Fonte: Cavalcante (2009, p. 18).

O papel de líder nesse momento se torna ainda mais importante, e o conhecimento sobre as atualidades global é um de seus desafios, é o que afirma Cavalcante et al. (2006, p.30) “busca-se uma nova inteligência para os negócios, capaz de desenvolver empresas que respondam às mudanças e as crises com harmonia e equilíbrio”.

Não são apenas mudanças no ambiente organizacional que torna a gestão moderna desafiadora. Mas o líder tem como si mesmo um ser de descobertas constantes em relação a seus comportamentos e pensamentos. Precisa estar moldado a essas transformações empresariais.

Oliveira e Marinho (2006, p. 80) estabelece alguns pontos que pode vir a promover eficiência com as mudanças:

Que o líder tenha propósito de vida e conheça seu destino; que o líder saiba identificar nas pessoas a expectativa de potencial a ser preenchido; que o líder saiba encontrar e estabelecer o propósito corporativo; que haja conjugação entre as expectativas pessoais e coletivas; e que haja um sonho a ser alcançado, nobre e honesto.

Vergara (2014) aborda alguns desses desafios comuns nas empresas que é saber lidar com as diferentes personalidades e pensamentos das pessoas. Muitos liderados não são comprometidos com o seu trabalho. Saber identificar o motivo dessas deficiências e estimular e motivar o colaborador são desafiadores para o líder, pois muitos são resistentes as ideias.

Outro desafio é a superação dos medos que muitos líderes enfrentam em sua liderança. Esse medo pode advir de atividades que o mesmo tenha dificuldade de realizá-la com êxito, e isso acaba prejudicando seu cargo ou instabilidade na empresa em que trabalha. Pode ser medos pessoais adquiridos antes de realizar a função e que de alguma forma possa interferir no seu trabalho. Além dos próprios medos, o líder deve trabalhar os medos das pessoas de sua equipe. A aplicação de *feedback* informal é muito utilizado pelas empresas para conhecer o colaborador.

É importante que em sua liderança, o líder busque conhecer a si próprio, suas características, sua personalidade, suas forças e fraquezas e tentar eliminar tudo aquilo que impede seu autodesenvolvimento. Vergara (2014, p.102) diz que “é preciso que o gerente/líder busque conhecer-se, num processo permanente e, estando atento às lições que o mundo lhe oferece, busque desenvolver-se nos planos físicos, emocional, intelectual e espiritual”. Pois desenvolver-se é muito importante, tanto por sua realização pessoal como profissional.

Muitas vezes ao liderar uma equipe um líder pode ter opiniões contrarias as propostas da organização. E por mais que ache irrelevantes, deve ouvir e tentar conhecer todas as propostas, por mais difícil que às vezes possa ser. Também é muito importante saber negociar não só com clientes ou fornecedores, mas também com sua equipe, para que haja uma parceria em busca dos objetivos (VERGARA, 2014)

Portanto, para enfrentar esses desafios o líder deve saber se adaptar as mudanças, ganhar conhecimento sobre o novo, tentar entender as propostas, tomar a iniciativa de arriscar e realizar o planejado. Tentar ser o mais flexível possível. Pois as mudanças e os desafios são constantes e não cessam. E uma boa liderança pode significar a “chave do sucesso”.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia científica abrange o estudo analítico e crítico das técnicas de investigação. Uma pesquisa destina-se principalmente a formação de novo conhecimento e tem o intuito de trazer respostas a problemas e a estudos teóricos e práticos (ZANELLA, 2011).

Este ponto irá relatar os métodos utilizados na pesquisa para análise dos dados. Desse modo apresentam-se o tipo de pesquisa usado, o universo/amostra de pesquisa necessário, a coleta de dados aplicada, e o modo como foram tratados os dados da pesquisa.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa se faz necessária quando se quer descobrir a realidade, onde geralmente surge uma questão a ser resolvida, e para isso são utilizados métodos para o alcance dessa resposta. De acordo com Zanella (2011, p. 23) “a pesquisa visa essencialmente à produção de novo conhecimento e tem a finalidade de buscar respostas a problemas e a indagações teóricas e práticas”.

Quanto ao tipo de pesquisa é classificada como descritiva de caráter exploratória. A pesquisa descritiva é importante, pois busca descobrir e conhecer com maior exatidão, a frequência com que um fenômeno acontece, estudando os dados ou fatos colhidos através da própria realidade (CERVO, BERVIAN, DA SILVA, 2007).

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 187) a pesquisa descritiva “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave”. É exploratória porque "quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é facilitar a delimitação do tema da pesquisa [...]" (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Desse modo o trabalho de pesquisa aqui apresentado utiliza-se de abordagem bibliográfica tais como: livros, artigos, monografias, *sites* na internet e outros que tratam de assuntos relacionados ao tema. Pois fornece informações sobre o assunto, com base no conhecimento teórico dos autores estudados, bem como consegue torná-lo mais evidente o problema investigado. A pesquisa bibliográfica é vantajosa, pois permite ao pesquisador



abranger uma série de fatos maior do que se poderia conseguir em uma pesquisa direta (GIL, 2002).

A pesquisa realizada é de abordagem quantitativa e qualitativa. É considerada de natureza quantitativa, pois foi realizada uma análise estatística descritiva dos dados com medias, percentuais e ilustrações de gráficos. Conforme Prodanov e Freitas (2013 p. 70) “no desenvolvimento da pesquisa de natureza quantitativa, devemos formular hipóteses e classificar a relação entre as variáveis para garantir a precisão dos resultados, evitando contradições no processo de análise e interpretação”. E é classificada como qualitativa quanto aos resultados obtidos desta análise, se foram ou não atendidos os objetivos de pesquisa. “A utilização desse tipo de abordagem difere da abordagem quantitativa pelo fato de não utilizar dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, não tendo, portanto, a prioridade de numerar ou medir unidades” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

Quanto aos procedimentos utilizados na coleta de dados, pode-se classificar a pesquisa como, pesquisa de campo, pois teve o objetivo de conhecer as competências de liderança que constitui os alunos de Administração. Um estudo de campo "consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los" (GIL, 2002, p. 186).

Conforme as informações abordadas, a pesquisa é de natureza quantitativa e qualitativa, classificada como um estudo de campo com o objetivo de analisar o perfil de liderança dos alunos do curso de administração fundamentado nos estudos de suas competências.

### **3.2 População e Amostra**

Podem ser definidos como sujeitos da pesquisa, os alunos do curso de Administração da UERN, pois foram advindos deles os dados coletados desta pesquisa.

Quanto ao universo amostral que é definido por Prodanov e Freitas (2013 p. 98) como “[...] parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano”.

“Refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou dessa população”. Assim, Gil (2002) define amostra como a seleção de elementos através de algumas características consideradas importantes pelos pesquisadores e, que pode ser mais bem utilizada para a coleta de dados.

Dessa forma a população total de alunos do curso de administração da UERN é atualmente de 249 alunos foram considerados para o cálculo da amostra os alunos matriculados no semestre 2017.2, não foram considerados 30 alunos que estão com suas matrículas trancadas. Totalizando para o cálculo os 219 alunos matriculados, na qual foi extraída uma amostra de 140 alunos dos 10 períodos que compõe o curso de administração dentre homens e mulheres de todas as idades. O total da amostra foi realizado pela calculadora de tamanho de amostra disponível no site da *Survey Monkey* ([www.surveymonkey.com.br](http://www.surveymonkey.com.br)), na qual foi utilizado o tamanho da amostra de 219 alunos com grau de confiança de 95% e margem de erro de 5%, na qual se obtiveram os 140 alunos que compuseram a amostra final. A partir dessa amostra foi possível realizar a coleta de dados, abordada no próximo ponto.

### **3.3 Instrumento de Coleta de dados**

Após ter estabelecido a amostra, foram definidos e aplicados os questionários. O questionário serviu para identificar características dos respondentes, como idade, sexo e escolaridade, bem como levantar dados que deram contribuições para a análise da percepção dos estudantes do curso de administração da UERN, como o perfil do líder atual e se suas características atendiam ou não as expectativas do mercado moderno. O questionário teve como referência o autor Aguiar (2012), para o possível cumprimento dos objetivos.

Assim Marconi e Lakatos (2003) considera o questionário uma ferramenta de coleta de dados onde o indivíduo pode responder de acordo com sua percepção sem a presença do entrevistador, de modo geral o questionário é enviado ao informante que depois o mesmo deve entregar ao pesquisador.

Zanella (2011, p. 110) acrescenta que:

Essa técnica possibilita atingir um número grande de pessoas, da mesma forma que uma área geográfica ampla, já que pode ser enviado pelo correio e mesmo por *e-mail*. Apresenta também como vantagem o anonimato das respostas e consequentemente a liberdade do respondente expor sua opinião dentro da sua disponibilidade de tempo.

Neste estudo o questionário aplicado foi composto por 17 competências de liderança, entre elas: flexibilidade, determinação, autoconfiança, capacidade de negociar, capacidade de

trabalhar em equipe, capacidade de comunicar-se, capacidade de solucionar problemas, iniciativa, capacidade de planejar, capacidade de análise e criatividade. Analisadas por meio de 37 questões objetivas relacionadas às práticas de competência adaptadas de Aguiar (2012).

A segunda parte do questionário foi direcionada para serem respondidas pelos alunos que exercem a função de líder na sua ocupação profissional, a fim de analisar a competência daqueles que já põem em prática a atividade de liderança. As competências foram analisadas a partir de questões que abordavam a capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de gerenciar mudanças, iniciativa e foco. As duas primeiras partes do questionário totalizaram 37 questões objetivas relacionadas às práticas de competência. As questões objetivas, foram respondidas de acordo com a escala de *Likert* com 5 níveis de respostas, na qual 1 indicava (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente). “A escala de verificação de *Likert* consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância” (JÚNIOR, *et al.* 2014, p. 4).

As 17 competências foram analisadas individualmente, de modo que as questões que compõe cada competência foram analisadas de modo geral, de acordo com a média de respostas de cada um dos 5 níveis de resposta apresentados, definidos nos gráficos como DC (Discordo totalmente), DP (Discordo Parcialmente, I (Indiferente), CP (Concordo Parcialmente), CT (Concordo Totalmente) e NR (Não Responderam). Sendo assim, pode-se obter o percentual de alunos que concordaram, discordaram ou foram indiferentes as competências apresentadas. Aqueles que concordaram são considerados constituintes da competência em análise, e os que discordaram como não possuidor da competência.

A terceira parte do questionário foi compostas por 2 perguntas abertas que foram abordadas a percepção dos alunos sobre os desafios da liderança no mercado, e a capacidade de liderar atualmente de cada um dos alunos, com o intuito de atender o objetivo proposto. Os dados colhidos dos questionários nas questões subjetivas foram tabulados e codificados, foi utilizada a letra maiúscula “A” referente a aluno, e um número para identificar sua posição.

As repostas foram levadas em consideração a originalidade da escrita dos alunos, passando sua real opinião sobre o que lhe foi questionado. Conforme a coleta de dados realizada foi possível estabelecer estatisticamente os dados coletados, para posteriormente analisá-los.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

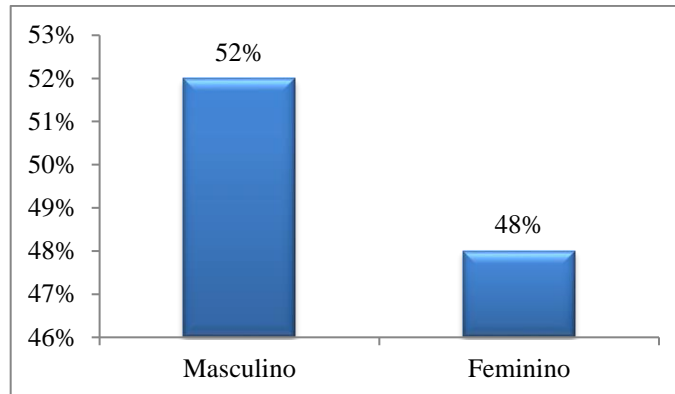
Com base nos dados coletados pelo questionário aplicado em campo, foi possível analisar o perfil da amostra, distribuídos por gênero, faixa etária, período que está cursando, vínculo de trabalho e se exerce a função de líder na sua ocupação profissional. O questionário é composto por 12 competências pessoais, direcionadas para toda a amostra, sendo elas: Flexibilidade; Determinação; Autoconfiança; Capacidade de motivar; Capacidade de Negociar; Capacidade de trabalhar em equipe; Capacidade de comunicar-se; Capacidade de solucionar problemas; Iniciativa; Capacidade de planejar; Capacidade de análise e Criatividade. E 5 competências direcionadas aos alunos que já exercem a função de líder na sua ocupação profissional, como: Capacidade de trabalhar em equipe; Capacidade de gerenciar mudanças; Iniciativa; Foco e Conhecimento técnico. E duas questões subjetivas direcionadas para toda amostra.

Com a identificação dessas competências, espera-se atingir o objetivo deste trabalho, na qual busca analisar o perfil de liderança dos alunos do curso de administração da UERN. De acordo com os estilos de liderança abordados na referência da pesquisa. E por fim identificar a relevância desse resultado para o futuro da liderança empresarial.

### **4.1 Análise do Perfil da Amostra**

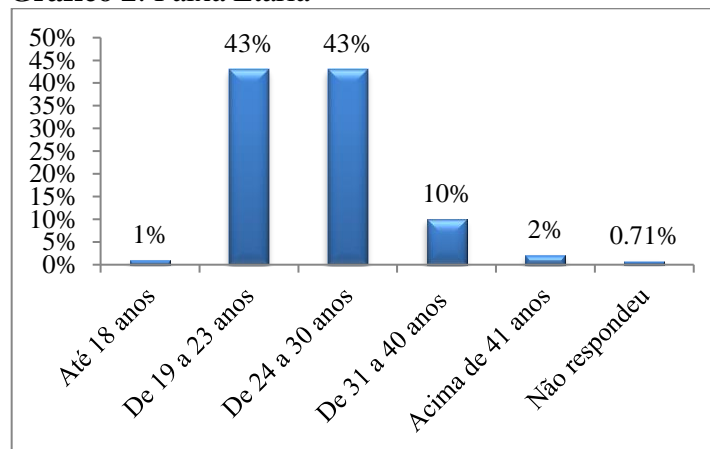
O perfil da amostra é composto por gênero, faixa etária, semestralidade, vínculo de trabalho e se exerce a função de líder na sua ocupação profissional.

O primeiro item analisado foi o de gênero, entre feminino e masculino. No gráfico 1 demonstra que (52%) dos alunos do gênero masculino e (48%) do gênero feminino. Concluindo-se que a maior parte da amostra está concentrada no público masculino

**Gráfico 1: Gênero**

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

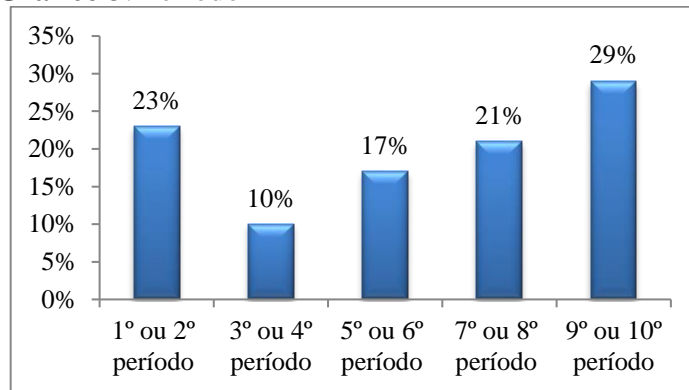
Na distribuição dos alunos por faixa etária está subdividida por: alunos de até 18 anos, de 19 a 23 anos, de 24 a 30 anos, de 31 a 40 anos e os alunos acima de 41 anos. O gráfico 2 mostra que a maior parte dos respondentes está entre 19 a 23 anos e de 24 a 30 anos, ambos com (43%) da pesquisa.

**Gráfico 2: Faixa Etária**

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O gráfico 3 mostra a divisão dos alunos por períodos classificados em: 1° ou 2° período, 3° ou 4° período, 5° ou 6° período, 7° ou 8° período e do 9° ou 10° período. A maior parte foram alunos que estão cursando o 9° ou 10° período com percentual de (29%).

**Gráfico 3: Período**

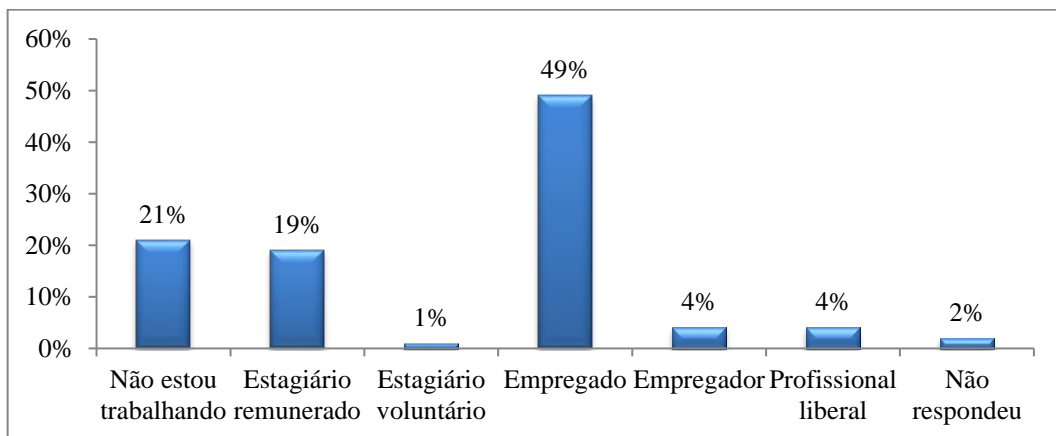


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O quesito 4 do questionário referiu-se ao vínculo de trabalho e foram dadas às seguintes alternativas: Não estou trabalhando, estagiário remunerado, estagiário voluntário, empregado, empregador e profissional liberal.

No gráfico 4 a maioria dos alunos atualmente estão empregados, com estatística de (49%) e o menor resultado com (1%) dos alunos que se encontram como estagiários voluntários. Também foi possível verificar que a soma de todos os índices que geram vínculo de trabalho chegou a (77%) e apenas (23%) não estão em ambiente de trabalho. Esta informação representa que os alunos de administração antes de concluírem o curso estão atuando no mercado. Um fator positivo para os mesmos, pois demonstra que os alunos vivenciam atividades gerenciais, administrativas e de liderança, independente do cargo que ocupam antes de concluir a graduação.

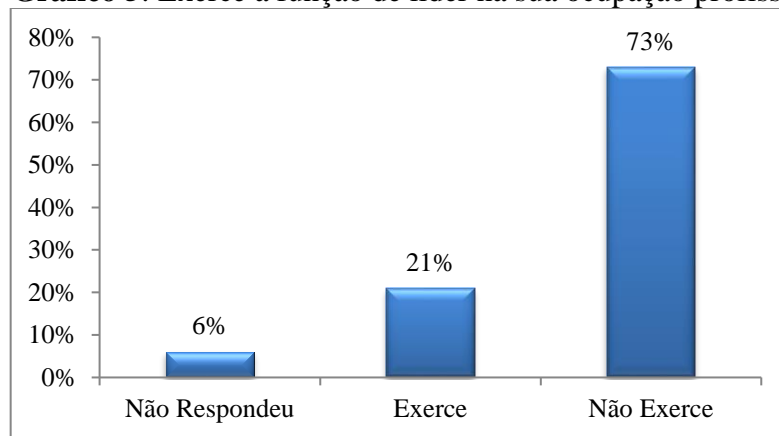
**Gráfico 4: Vínculo de trabalho**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quando questionados se já exerciam a função de líder na sua ocupação profissional, (73%) dos alunos responderam que ainda não exercem a função de líder e apenas (21%) desempenham cargos de liderança em suas ocupações profissionais. Apesar do baixo índice de alunos que já cumprem a função, esses dados representam positivamente um bom desempenho das capacidades de liderança, daqueles que ainda não possuem formação e preparo suficiente para exercê-las, mas que já se encontram realizando a função, desenvolvendo um conhecimento prático dos alunos sobre o tema. Aumentando o nível de preparo dos discentes para o mercado de trabalho

**Gráfico 5:** Exerce a função de líder na sua ocupação profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

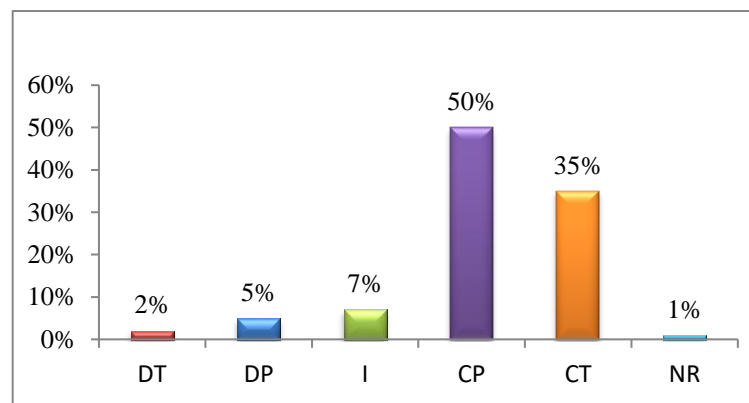
## 4.2 Análise das competências de liderança

As competências de liderança aqui analisadas foram: Flexibilidade; Determinação; Autoconfiança; Capacidade de Motivar; Capacidade de negociar; Capacidade de trabalhar em equipe; Capacidade de comunicar-se; Capacidade de solucionar problemas; Iniciativa; Capacidade de planejar; Capacidade de análise; Criatividade; Capacidade de gerenciar mudanças; Foco e Conhecimento técnico.

Na competência flexibilidade, foi analisada a seguinte questão: Adapto meu comportamento com agilidade às circunstâncias de cada pessoa ou situação, sem abandonar, por isso, critérios de atuação pessoal. No gráfico 6 a soma dos concordantes foi de (85%), os discordantes e indiferentes somaram-se (14%) e (1%) os que não responderam. De acordo com as respostas obtidas pode-se verificar que a competência flexibilidade teve um resultado significativo, para um perfil de líder. Ou seja, os alunos apresentam flexibilidade em suas características, e se adaptarão a possíveis mudanças culturais, de gestão e mercado que

venham a surgir em suas lideranças. Dutra (2006, p.79) afirma “em minha experiência como líder e também como estudioso do tema, aprendi que a jornada do líder é um dinâmico e constante descobrimento de si mesmo e do ambiente no qual ele está inserido”. Ou seja, o líder deve estar em constante modificação de seus comportamentos e pensamentos de acordo com as mudanças que surgem nas organizações.

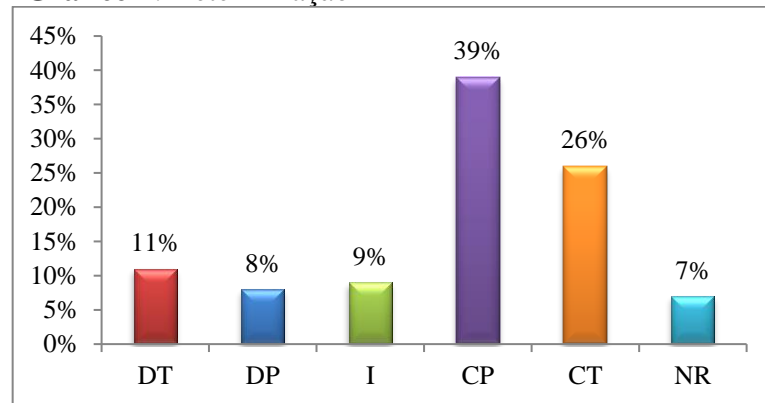
**Gráfico 6:** Flexibilidade



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O gráfico 7 a competência determinação foi analisada. As perguntas apresentadas nessa competência foram se os alunos se consideram persistentes; se desistem facilmente quando surge uma dificuldade e se estabelecem metas pessoais. Os resultados indicam que (65%) dos alunos concordaram com as questões, (28%) representam os não concordantes e indiferentes e (7%) não responderam. Determinação esta relacionado à persistência daquilo que se deseja e a tomadas de decisões rápidas. Na competência determinação o índice de discordantes demonstra que parte dos alunos não se sente determinados para buscar o alcance de metas, característica importante do líder para o desenvolvimento de empresas. Os alunos como futuros líderes devem persistir para conseguir aquilo que querem.

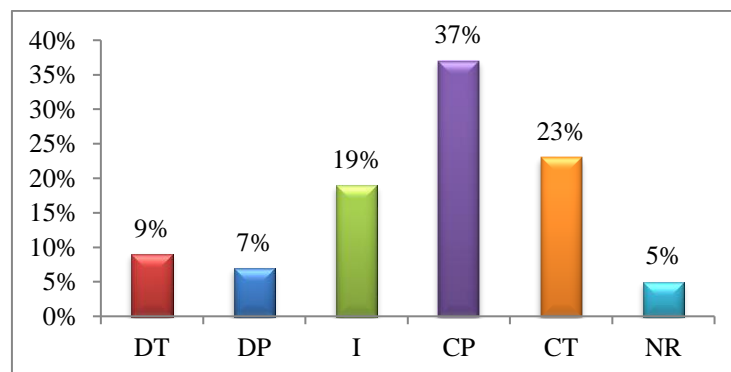


**Gráfico 7: Determinação**

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para análise da competência Autoconfiança foi questionado aos alunos se estavam dispostos a assumir riscos pessoais para alcançar objetivos e se tinham problemas com autoconfiança. De acordo com a média das questões (60%) concordaram com a competência, (35%) discordaram e (5%) não responderam. Com os resultados apresentados pode-se perceber que o número de discordantes pode ser considerado alto em relação à amostra estudada. Isso demonstra que boa parte dos alunos possui uma percepção negativa daquilo que pode ser capaz de fazer ou realizar.

Concordando com Lacombe (2008, p. 351) “uma característica comum aos líderes é a confiança que têm em si. Nenhum líder ou candidato a tal inspira mais confiança em seus liderados ou seguidores potenciais do que a que ele mesmo deposita em si e o demonstra”. Ou seja, para liderar é importante que a confiança tenha origem do líder, pois é a figura representativa de seus seguidores.

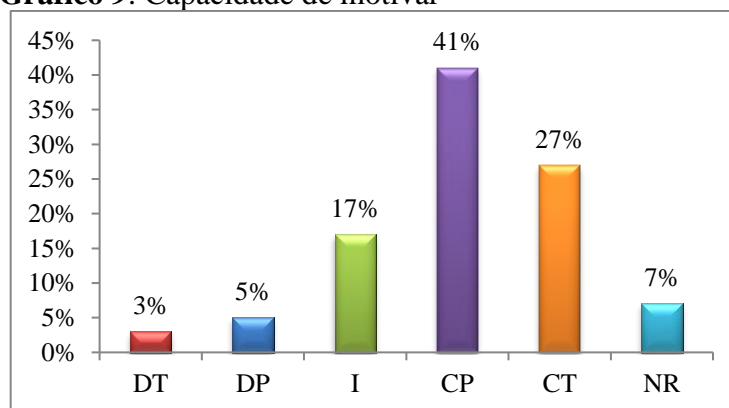
**Gráfico 8: Autoconfiança**

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No gráfico 9, a competência capacidade de motivar foi analisada de acordo com as seguintes questões: estímulo ótimas realizações; estímulo os demais a se esforçarem, reconhecimento publicamente as contribuições dos integrantes da equipe. Os resultados revelam que (68%) dos alunos concordaram (25%) discordaram e (7%) não responderam. As médias para esta competência demonstram que uma parte significativa dos alunos se considera inseguros para motivar.

Sobre o tema Cavalcante *et al.* (2009) acredita que motivar está relacionado a profunda compreensão dos interesses dos liderados ligando-os de forma a atender as demandas organizacionais e sociais. Maximiano (2012) “ênfatisa as características de motivação e de habilidades pessoais do líder, como importantes para diferenciar líderes eficazes dos confortáveis”. E a falta da capacidade de motivar impede que o líder faça com que seus liderados entendam que as atividades da empresa são prioridades e isso acaba desacelerando os processos organizacionais.

**Gráfico 9:** Capacidade de motivar

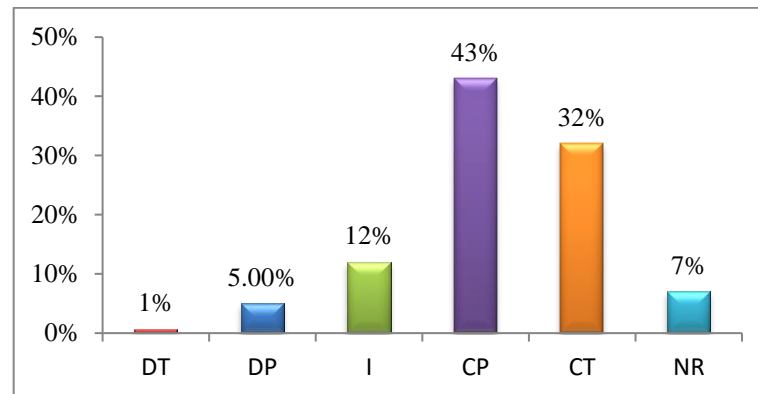


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na análise do gráfico 10 que aborda a capacidade de negociar dos alunos, as questões abordadas foram: estabeleço um ponto de vista convincente; demonstro segurança; inspiro confiança e sou justo com as pessoas. Os números resultantes dessa amostra foram de (75%) dos alunos mostraram concordantes da competência capacidade de negociar, (18%) como não concordantes incluindo os indiferentes e (7%) os que não responderam. O percentual demonstra que os alunos do curso de administração se consideram determinados em suas atividades. A determinação retrata a persistência do líder em alcançar algo de forma segura e confiante.

Dessa forma Cavalcante et al. (2009, p.68) afirma que "o líder negociador deve apresentar e negociar ideias com eficácia, ciente de que, nas organizações, as ideias só dão certo se as pessoas enxergarem benefícios em aplicá-las". Determinação está ligada a persistência, firmeza e decisão.

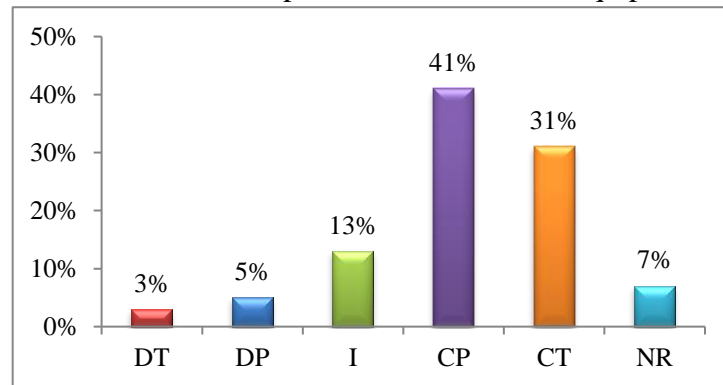
**Gráfico 10:** Capacidade de negociar



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os alunos foram questionados sobre a capacidade de trabalhar em equipe, por meio da análise dos seguintes pontos: compartilho expertise e informações com boa vontade; crio uma identidade forte com a equipe; mantenho partes interessadas, bem informadas se atualizadas e procuro tomar as decisões individualmente, considerando as demais opiniões.

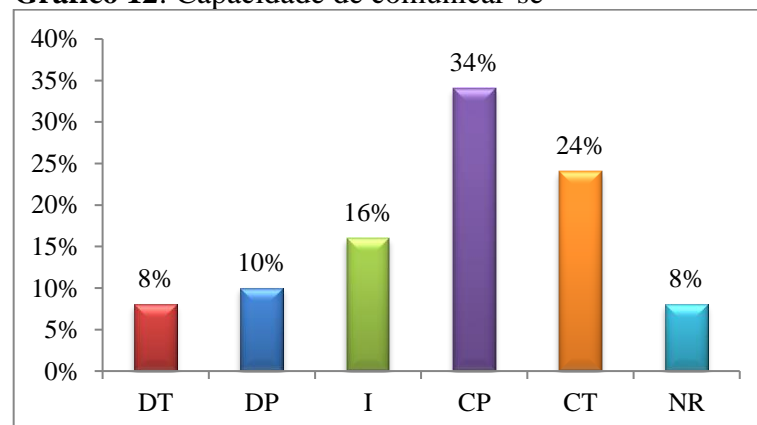
Pode-se visualizar no gráfico 11, que (72%) dos alunos se mostraram concordantes (21%) entre discordantes e indiferentes, e (7%) não responderam. A porcentagem de concordantes mostra um comportamento positivo dos alunos em relação à competência. De acordo com Lacombe (2008, p. 239) "a equipe requer o sentimento de missão compartilhada e de responsabilidade coletiva. Uma equipe eficiente e eficaz age de forma coesa, motivada e integrada". Essa é uma habilidade importante, pois o líder deve entender o real sentido do trabalho em equipe e a importância que isso pode trazer para a obtenção de resultados.

**Gráfico 11: Capacidade trabalhar em equipe**

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para analisar a capacidade de comunicar-se foi questionado aos alunos se os mesmos demonstram linguagem corporal positiva, se ouvem o que os outros têm a falar, tem facilidade de expressar suas opiniões, se não são comunicadores verbais articulados, se adaptam o estilo de comunicação á necessidade, se conseguem comunicar por escrito efetivamente e se as pessoas têm dificuldade de entender o que eles falam.

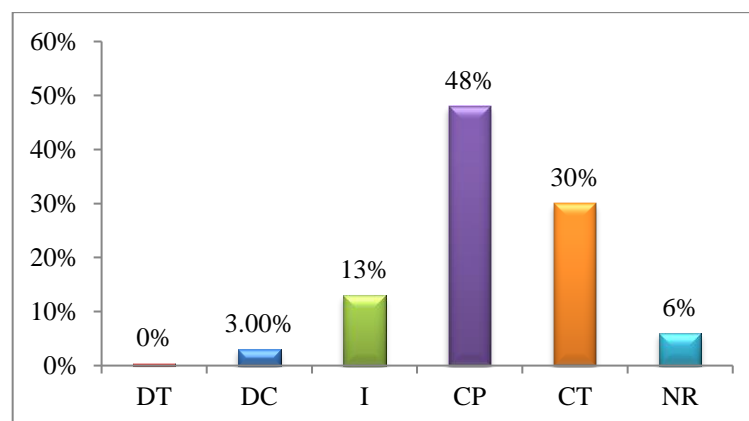
Diante das respostas obtidas, pode-se verificar no gráfico 12 que 58% se consideram comunicativos e (34%) destinados aos que não se consideram comunicativos e indiferentes e (8%) não responderam as questões relacionadas. Pode-se perceber que a margem entre os concordantes e os discordantes é muito pequena, demonstrando certa dificuldade dos alunos em manter uma comunicação com as pessoas. Para Lacombe (2008) o ato de se comunicar está na troca de informações que engloba conteúdos emocionais ou intelectuais, onde muitas vezes podem conter ambos na comunicação. O líder comunicativo tem facilidade em entender e resolver problemas, adquirir conhecimento, e saber conquistar as pessoas.

**Gráfico 12: Capacidade de comunicar-se**

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

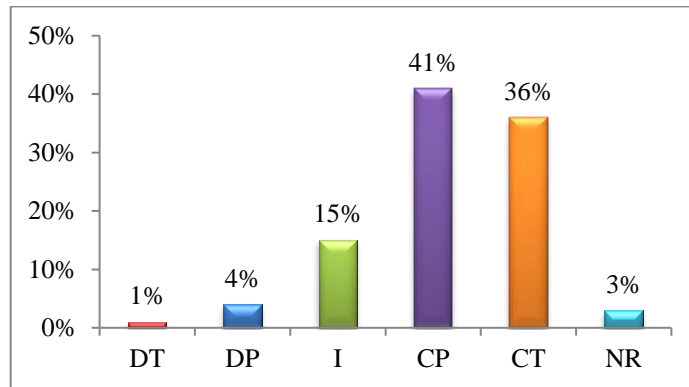
No gráfico 13 foi possível analisar a capacidade dos alunos em solucionar problemas. Para analisar esta competência foi questionado aos alunos se os mesmos possuem a capacidade de resolver problemas e se os mesmos procuram conhecer o ponto de vista da equipe para resolver problemas. Assim (78%) dos alunos de administração são concordantes e (16%) discordantes e indiferentes e apenas (6%) não responderam. Foi demonstrado que maior parte dos alunos possui em seu perfil a capacidade de solucionar problemas. Os líderes devem identificar situações de risco, o que envolve esse problema e o que isso pode representar para a organização. É uma habilidade importante, no ambiente de gestão, pois costuma surgir problemas frequentemente e precisam ser solucionados independentes da sua proporção.

**Gráfico 13:** Capacidade de solucionar problemas



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A competência dos alunos em ter iniciativa é apresentada no gráfico 14 em relação ao gosto dos mesmos em enfrentar desafios. (78%) dos alunos afirmam ter a competência seja parcialmente ou totalmente e (20%) se posicionaram discordantes e indiferentes e apenas (3%) não responderam. A média dessa competência demonstra uma margem significativa em relação à posse dos alunos sobre a competência abordada. Esta habilidade está relacionada à realização das atividades de forma rápida, sem deixar para depois, as coisas que podem ser feitas de imediato, sem esperar algo ou alguém, até mesmo para dar início a busca de um objetivo, ou abordar uma nova idéia. Geralmente os líderes surgem a partir de iniciativa de pessoas que buscam exercer a função.

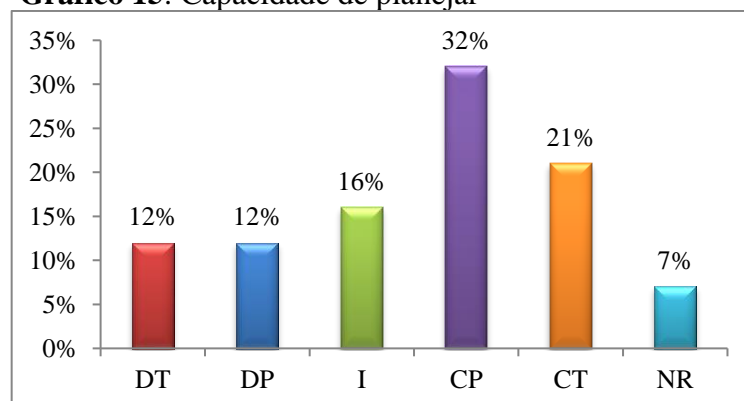
**Gráfico 14: Iniciativa**

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O gráfico 15 demonstra a análise da capacidade de planejar dos alunos, foi questionado se eles sempre planejam suas ações com antecedência e se normalmente não seguem o que foi planejado.

De acordo com os questionamentos, (53%) dos alunos concordaram parcialmente e totalmente com as afirmações, e (40%) dos alunos se posicionaram discordantes e indiferentes sobre a capacidade de planejar e (7%) não responderam. Diante dos dados extraídos, percebe-se que boa parte dos alunos possui dificuldade em planejar. A prática de planejamento é de extrema importância para realização dos objetivos das empresas, se dá de um estudo prévio daquilo que se deseja fazer, como irá fazer e quando.

Dessa forma Maximiano (2000, p. 176) afirma que "o ato de planejar é um instrumento importante para administrar suas relações com o futuro. E a utilização do processo decisório de forma específica. As organizações iniciam-se de decisões correlativas de planejamento interno e externo". Dificilmente uma organização irá progredir sem um planejamento prévio.

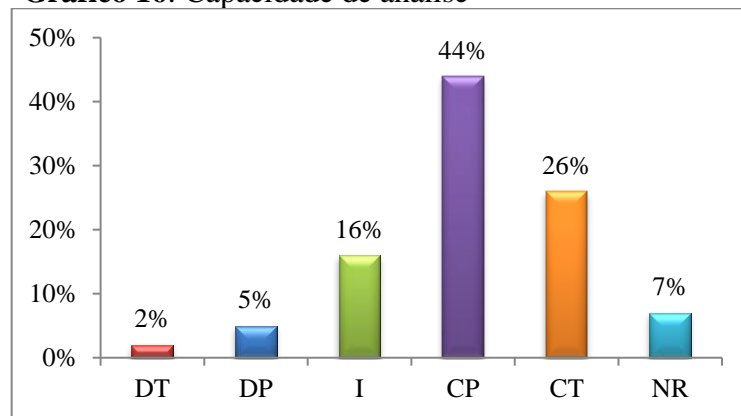
**Gráfico 15: Capacidade de planejar**

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na competência relacionada à capacidade de análise, foi pontuado aos alunos se os mesmos tomam decisões sensatas mesmo sobre pressão, se são compreensivos considerando todas as possibilidades e se conseguem diferenciar facilmente informações relevantes das irrelevantes. Com base nesses pontos (70%) dos alunos concordam parcialmente ou totalmente da competência capacidade de análise, (23%) discordaram e foram indiferentes a ela e (7%) não responderam.

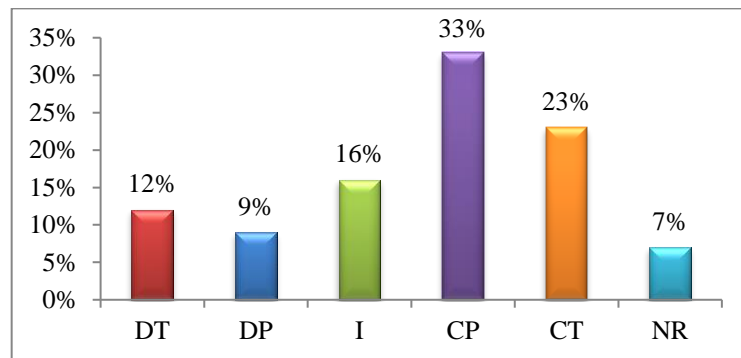
O percentual obtido pode ser considerado relevante em quanto à posse dos alunos sobre a competência de análise. Com as constantes mudanças de mercado, as empresas precisam se adaptar as novas propostas, e analisar os problemas e auxiliar na tomada de decisões mais precisas, e realistas com a situação da empresa. Dependendo da análise ela pode desviar dos objetivos da organização.

**Gráfico 16:** Capacidade de análise



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para análise da média geral da competência criatividade, foram realizados os seguintes questionamentos: normalmente penso em idéias alternativas; desenvolvo soluções criativas e não me considero criativo. Pode-se identificar no gráfico 17 a concordância de (56%) dos alunos em relação à competência, (37%) discordantes e indiferentes e (7%) não responderam.

**Gráfico 17: Criatividade**

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pode-se perceber uma maior quantidade de discordantes e indiferentes, demonstrando uma deficiência na criatividade de parte dos alunos. Com base na característica de inovação e criatividade necessária ao líder o autor Pontes (2008) conclui que na atualidade, cada vez mais o desenvolvimento das organizações precisa de ambientes favoráveis a ideias criativas e inovadoras. Pois são reflexos de um mercado competitivo e variado. Atualmente com a competição de mercado, para uma gestão empresarial ter criatividade é garantir grandes chances de sucesso de mercado, pois é da criatividade que surge a inovação de serviços e produtos que podem ganhar os consumidores.

#### **4.3 Análise das competências de liderança dos alunos que já exercem a função de líder**

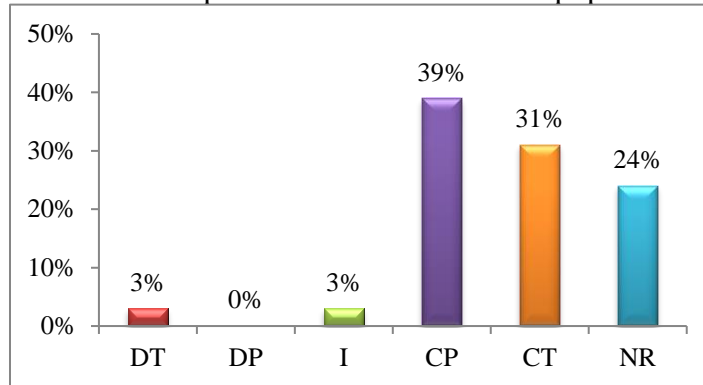
Os gráficos abaixo dizem respeito aos alunos que já exercem a função de líder na sua ocupação profissional, a fim de analisar a competência daqueles que já põem em prática a atividade de liderança.

Sobre a capacidade de trabalhar em equipe foi analisado se os alunos no seu ambiente de trabalho conseguem capacitar os integrantes da equipe na qual lideram com suas experiências. De acordo com os dados obtidos (70%) dos que já exercem liderança na sua ocupação profissional concordam que possuem a competência abordada enquanto (6%) demonstram-se discordantes ou indiferentes e (24%) não responderam, observadas no gráfico 18. Com isso pode-se perceber um valor significativo de concordantes, porém uma margem maior de não respondentes em relação às competências anteriores. Dos alunos respondentes pode-se dizer que em sua prática como líder desenvolvem a habilidade de saber ouvir os integrantes da equipe, assim como também sabe transmitir informações e confiança, e



exercem participação das atividades grupais. Essa competência representa a capacidade de desenvolvimento de uma empresa, o trabalho em equipe agiliza processos e os qualificam.

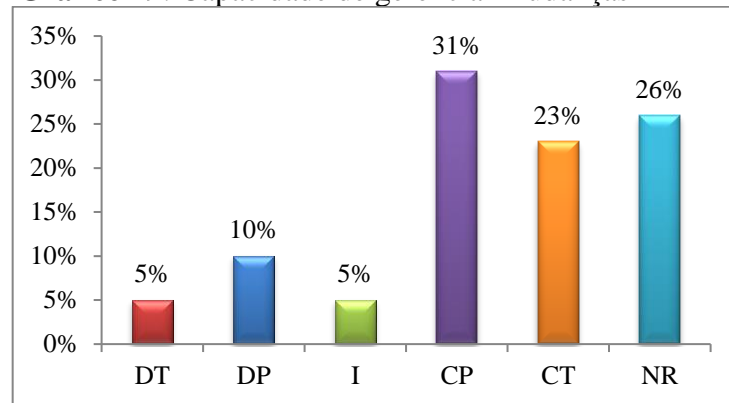
**Gráfico 18:** Capacidade de trabalhar em equipe



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para analisar a capacidade de gerenciar mudanças foram apresentados aos alunos os seguintes pontos: consigo comprometer as pessoas, visando minimizar as possíveis resistências para se atingir os resultados e fazendo com que se sintam agentes importantes no processo, não consigo lidar com a resistência das pessoas, consigo a cooperação dos outros, estabeleço a necessidade de colaboração e gero compromisso.

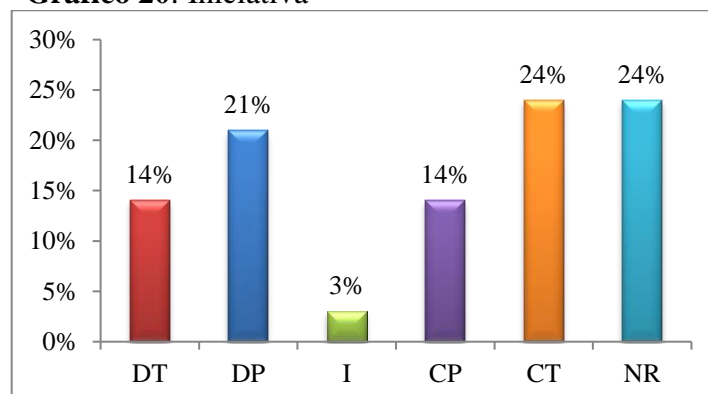
Com base na amostra coletada é possível observar no gráfico 19 que (54%) dos alunos concordam, (20%) discordaram e foram indiferentes e (26%) não responderam. Com isso pode-se analisar que apesar dos não respondentes, o número de concordantes é relevante para tornar a competência característica do perfil dos alunos estudados. De acordo com Peres (2007) a mudança é composta pelo surgimento de vários desafios que demonstra perigo e oportunidade. Faz parte do gerenciamento dessas mudanças fazer com que todos da organização estejam cientes dessas mudanças, de onde surgiram e dos meios e métodos que iram utilizar para vencê-los.

**Gráfico 19:** Capacidade de gerenciar mudanças

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No gráfico 20 foi analisada a competência iniciativa, foram realizadas com os alunos líderes as seguintes perguntas: não costumo me envolver em programas empresariais ou eventos em geral como organizadores.

De acordo com os dados obtidos apenas (38%) foram concordantes na média geral da competência iniciativa, (38%) discordantes e indiferentes e (24%) não responderam. Pode-se entender que a maior parte dos alunos não desenvolveu como papel de liderança a competência iniciativa. Apesar dos alunos já exercerem a liderança a maior parte apresentou dificuldade em tomar iniciativa como organizadores de eventos da empresa, que pode posteriormente gerar dificuldade dos mesmos de tomar decisões, ou se envolver em atividades empresariais.

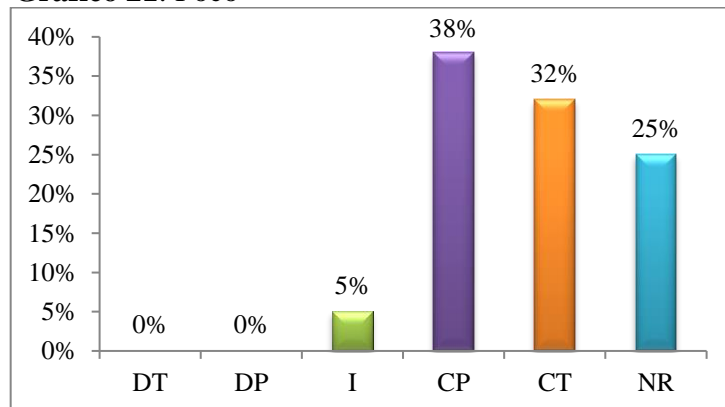
**Gráfico 20:** Iniciativa

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A competência dos alunos líderes em ter foco foi analisada no gráfico 21 com base nos seguintes pontos: concentro-me nos resultados, demonstro coerência na busca de planejamento e impeço desvios nos planos.

Diante dos resultados obtidos, foi possível verificar que (70%) dos alunos líderes concordaram em ter foco em seu papel de liderança e apenas (5%) se demonstraram indiferentes, restando (25%) para os que não responderam. Com isso o número de concordantes se torna ainda mais relevante, pelo fato de nenhum dos alunos se posicionarem discordantes. A amostra de alunos praticantes da competência foco demonstrou que os alunos que exercem atividades de líderes estão atentos e focados nos objetivos de conseguir a obtenção dos resultados esperados e de trazerem a realidade para os seus planos, as distrações impedem a conclusão de metas. É de extrema importância que tenha atenção no trabalho e nas diferentes situações que surgem.

**Gráfico 21: Foco**

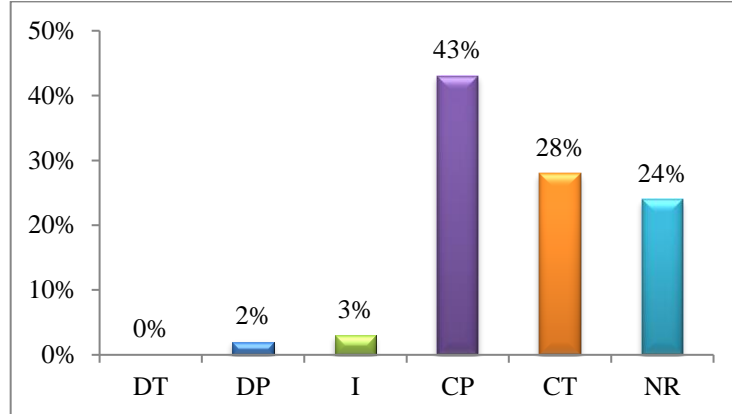


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para a análise do gráfico 22, referente a conhecimento técnico, os alunos que já exercem a função de líder, foram questionados se os mesmos tinham o bom conhecimento técnico e de boas práticas do negócio que atuam e se tinham facilidade em desempenhar diversas funções em seu trabalho. Com isso, os resultados analisados demonstraram que (71%) se posicionaram concordantes, apenas (5%) foram discordantes ou indiferentes e (24%) não responderam. Com um resultado mínimo de discordantes pode-se dizer que a maior parte da amostra possui a competência referente a conhecimento técnico. Em relação ao tema abordado Vergara (2014, p.102) afirma “é preciso que o gerente/líder busque conhecer-se, em um processo permanente e, estando atento às lições que o mundo lhe oferece, busque desenvolver-se nos planos físicos, emocional, intelectual e espiritual”. Desenvolver aptidões

de liderança no ato de suas atividades enriquece o conhecimento e a habilidade daqueles que desejam exercer a função com eficiência.

**Gráfico 22:** Conhecimento técnico



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Portanto, os resultados obtidos afirmam que a amostra aqui estudada é formada por maior parte do gênero masculino que estuda entre o 9º e 10º período de administração. Quanto ao vínculo de trabalho a maioria se encontra empregados, porém poucos exercem a função de líder em sua função profissional.

Diante de todas as competências analisadas foi possível identificar que os alunos do curso de administração da UERN demonstram ter um perfil adequado de liderança, pois são flexíveis, possuem capacidade de negociar, de trabalhar em equipe, de solucionar problemas, possuem iniciativa e capacidade de análise. Porém alguns alunos não se consideram determinados, autoconfiantes, com capacidade de motivar, não conseguem se comunicar como esperado, dificuldade em planejar e não se consideram criativos. O que não desconsideram a capacidade de liderança dos mesmos. Para melhor entender esse resultado, o quadro 7, demonstra de modo crescente o percentual de discordantes.

**Quadro 7 – Percentual de Discordantes das Competências**

COMPETÊNCIAS	PERCENTUAL DE DISCORDANTES
Capacidade de planejar	40%
Criatividade	37%
Autoconfiança	35%
Capacidade de comunicar-se	34%
Determinação	28%
Capacidade de motivar	25%
Capacidade de análise	23%

Capacidade de trabalhar em equipe	21%
Iniciativa	20%
Capacidade de negociar	18%
Capacidade de solucionar problemas	16%
Flexibilidade	14%

Fonte: Estudo de campo (2018).

Visto que a capacidade de planejar e a criatividade, carregam o maior índice de discordância dos alunos como não portadores da competência. Para Lacombe (2008) o planejamento pode ser entendido como a definição do caminho a ser percorrido para alcançar os objetivos ou a definição do sentido na qual se deve agir. E para Maximiano (2000) está no ato de planejar e é um instrumento importante para administrar suas relações com o futuro. É a utilização do processo decisório de forma específica. Dessa forma pode-se entender a real importância da competência em um perfil de líder. O quadro 8 representa os alunos que já exercem a liderança em sua atividade de trabalho, na qual foram direcionadas algumas questões específicas, além das que foram respondidas no quadro anterior.

Quadro 8 – Percentual de Discordantes das Competências dos alunos que já exercem a função de líder em sua ocupação profissional

COMPETÊNCIAS	PERCENTUAL DE DISCORDANTES
Iniciativa	38%
Capacidade de gerenciar mudanças	20%
Capacidade de trabalhar em equipe	6%
Foco	5%
Conhecimento técnico	5%

Fonte: Estudo de campo (2018).

Os alunos gestores demonstraram falta de habilidade em tomar iniciativa e de ter capacidade em gerenciar mudanças. As questões abordadas nessas competências tinham o intuito de saber o desenvolvimento dos alunos como estudantes de administração e praticantes do ensino, os mesmos apresentam um bom conhecimento técnico, capazes de gerenciar mudanças e trabalhar em equipe.

Um olhar mais criterioso sobre os resultados obtidos pode afirmar que os alunos demonstraram estar despreparado para o mercado de trabalho, porém a amostra aqui estudada é formada por alunos recém ingressantes, outros cursando e alguns finalizando o curso, ou seja, parte desses alunos ainda não possui conhecimento suficiente de liderança, as competências aqui estudadas são referentes às utilizadas no cotidiano de cada um como

alunos. O que possibilita ao surgimento de novas pesquisas voltadas a alunos em processo de conclusão de curso ou recém-formados, ou já ingressantes na área.

#### **4.4 Análises das questões subjetivas referentes ao perfil de liderança**

Na análise subjetiva foram colocadas duas questões direcionadas a toda a amostra, com o intuito de identificar na visão dos discentes os desafios que o líder enfrentará no mercado de trabalho e se os alunos do curso de administração se sentem preparados enquanto líder para atuar no mercado de trabalho.

Com o agrupamento e análise de todas as respostas obtidas na primeira questão, foram apresentados pelos alunos diversos desafios, porém o mais citado está relacionado às diferentes personalidades das pessoas, e a resistência das mesmas em atender as necessidades da organização e seguir o planejado. Concordando com a afirmação de Pontes (2008) onde fala sobre o desafio vivido pelos atuais gestores em relação às varias ideias, criatividade e pessoas, com personalidades únicas e com distintas opiniões no âmbito organizacional, que foca em realizar sua missão, social de lucratividade ou filantrópica. Como forma de confirmar essa análise, são apresentadas as falas de alguns dos alunos que compartilham desse conceito.

A42- Divergência de ideias, barreiras impostas por terceiros que não deseja colaborar, buscar um meio termo de opiniões e extrair os meios adquiridos, conseguir entender o ponto de vista dos outros, terem bastante resiliência, demonstrar-se um líder.

A53- Resistência por parte da equipe ou setores em que terão que adaptar-se ao planejamento e procedimentos na execução das atividades, cuja a proposta de inovação será um desafio para todos os componentes da organização.

A91- Questão de que na equipe encontraremos personalidades diferentes e unir e manter uma organização dessas pessoas para o mesmo foco, para o objetivo da empresa é um pouco complicado. Desafio é manter sempre o controle da equipe também saber a melhor forma para motivar sempre seus liderados.

A116- Opiniões divergentes e como tentar integrá-las no negócio, procurar sempre manter a equipe motivada, desenvolver soluções alternativas caso ocorra alguma situação difícil.

O segundo desafio mais citado é referente às constantes mudanças de mercado e a necessidade de inovação das organizações com essas mudanças, pode-se observar nas seguintes falas dos alunos:

A15- A mudança contínua do mercado. Fazendo com que a empresa tenha que se adaptar.

A62- De estar sempre inovando, buscando conhecimento, aprendizado, e colocar em prática o conhecimento, conhecimento teórico adquirido.

A63- Os desafios que encontrarei é enfrentar e acompanhar as tecnologias em que o mundo oferece ter bons fornecedores para fornecer produtos de qualidade etc.

A96- A princípio, acredito que os desafios a serem enfrentado serão no processo de moldar a cultura da empresa no ambiente em constante mudança e desafios.

Além dos dois abordados acima, os alunos relataram a necessidade de motivação das pessoas para que tenham foco e empenho nos seus objetivos. E por fim outro desafio é a concorrência, tanto de mercado como de profissionais na área, a dificuldade em fidelizar clientes com a grande competitividade da concorrência.

Quanto à segunda questão os alunos foram questionados se sentem ou não preparados para o mercado de trabalho. A maior parte dos respondentes afirmou estar preparado para o mercado de trabalho e apresentaram como características de liderança comprometimento, responsabilidade, comportamento ético, saber ouvir, visão de mercado entre outras citadas pelos alunos nas suas falas, observadas abaixo:

A1- Sim com as experiências vivenciadas, procurando adaptar as teorias estudadas do processo administrativo dentro da organização. Como característica de um líder, me considero comprometida, responsável, determinada, comportamento ético, cuidadosa, escutar e ter flexibilidade nas decisões e etc.

A87- Sim. Tenho visão de mercado, determinação, busco soluções assertivas, não me abato facilmente, tento motivar a equipe e acima de tudo não desisto diante as dificuldades.

A121- Sim, trabalho bem em equipe, gosto de motivar as pessoas na busca dos objetivos, compartilho conhecimento, saber ouvir.

A132- Sim, sou determinada e foco nos objetivos que quero alcançar, tenho a capacidade para atuar no mercado.

Portanto, com base nos dados obtidos pode-se afirmar que os alunos do curso de administração identificaram como principais desafios do mercado de trabalho as diferentes personalidades a motivação e a concorrência. E que apesar dos desafios que irão encarar os processos de liderança a maior parte deles se sente preparados para exercer a função com as competências necessárias e características fundamentais ao papel de um líder.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aqui desenvolvida analisou o perfil de liderança dos alunos de administração da UERN, com base em suas competências de liderança abordadas no trabalho. Dessa forma foi possível identificar que a amostra estudada possui o perfil de liderança para atuar no mercado de trabalho. Com base nos resultados obtidos os alunos possuem em seu perfil de liderança flexibilidade de seus comportamentos, capacidade de resolver problemas de maneira eficaz ouvindo a opinião da equipe, capacidade de negociar de maneira convincente de forma justa transparecendo segurança e confiança nas pessoas, possuem iniciativa para enfrentar desafios, habilidade de trabalhar em equipe trocando informações e fortalecendo sua identidade com o grupo e são capazes de realizar análises de modo a considerar todas as possibilidades que venham a surgir.

Outras competências apresentaram um índice maior de discordantes demonstrando certa dificuldade dos alunos de administração em exercê-las futuramente, porém deve-se levar em consideração que apesar do percentual dos que não concordaram ter sido maior que as competências citadas anteriormente, o resultado não se sobressai aos alunos que concordaram ter essas competências em seu perfil, ou seja, possuem capacidade de motivar estimulando ótimas realizações, possuem determinação e persistência, habilidade de comunicar-se expressando suas opiniões facilmente, autoconfiança para assumir riscos em busca de seus objetivos, criatividade para desenvolver idéias alternativas e capacidade de planejar ações com antecedência. Quanto aos alunos que já exercem a função de líder em sua ocupação profissional, estes também concordaram em ter algumas competências nas suas práticas como: foco, conhecimento técnico, capacidade de trabalhar em equipe, porém alguns alunos não concordaram ter iniciativa e saber gerenciar mudanças.

Os objetivos específicos também foram atingidos neste estudo de modo que foram citados desafios e mudanças enfrentados pelo mercado, alguns deles são: as atualidades globais, tecnologia de informação, consumidores exigentes, problemas urbanos, consumo excessivo de recursos, informações em excesso, concorrência acirrada e as diferentes personalidades das pessoas. Os alunos quando questionados sobre os desafios que o líder enfrentará no mercado de trabalho a fim de atender a um dos objetivos específicos propostos no trabalho, afirmaram em suas falas às diferentes personalidades das pessoas, e a resistência das mesmas em atender as necessidades da empresa e seguir o planejado. Também falaram sobre a necessidade de motivação das pessoas e a concorrência de mercado e profissional. Quanto a estarem preparados para o mercado de trabalho e as características de liderança que



possuem, a maior parte dos alunos afirmaram já ter capacidade de liderar, e algumas das características citadas foram: comprometimento, responsabilidade, comportamento ético, saber ouvir e visão de mercado.

Com os dados resultantes da pesquisa pode-se dizer que os discentes do curso de administração da UERN desenvolveram boas percepções de liderança e estão preparados para atuar no mercado de trabalho.

Pode ser definido como limitação desta pesquisa o final do semestre na instituição, isto prejudicou o acesso aos alunos para que um maior número de alunos participasse da pesquisa. A aplicação se deu somente a alunos de administração da UERN, podendo ser aplicada as demais faculdades do município ou região.

Com isso, este estudo permite que outras pesquisas o tomem como base para dados mais precisos, como a realização da pesquisa com alunos concluintes do curso, ou que possa abranger outras instituições de ensino. E quanto às competências na qual os alunos afirmaram ter dificuldades e outras que possam vir a surgir, sugere-se que seja desenvolvida uma disciplina no programa acadêmico da instituição, voltado para estímulo e acompanhamento das capacidades e habilidades dos alunos como líder ou a elaboração de projetos que trabalhem o tema no intuito de desenvolver as competências de liderança nos discentes. Pois o curso de administração é responsável em promover o crescimento e aprimorar as características de liderança dos estudantes para suas formações como bons profissionais no mercado.

Frente ao exposto, pode-se perceber que o líder no atual contexto das organizações é considerado um grande diferencial estratégico. Que por meio de suas competências e habilidades demonstra seu conhecimento com pessoas e os vários cenários que possa enfrentar.

Dessa forma a evolução do estudante como líder é de muita importância para o mercado de trabalho, pois o mercado necessita de profissionais cada vez mais capacitados e prontos para gerir pessoas em direção aos objetivos, de modo que seja realizado de forma conjunta.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, J. C. **Constituição das competências de liderança dos acadêmicos de administração:** Um estudo no curso de administração da Unijuí. Trabalho de Conclusão de Curso-Curso de Administração, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí, 2012. Disponível em:<<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/1163>> Acesso em: 07 de maio 2018.

ALONSO, F. R. **Curso de ética em administração empresarial e pública.** São Paulo: Atlas, 2012, p. 223.

BARBOSA, A. L. **A Arte de Liderar: O Papel do Líder na Gestão de Conflitos.** TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade de Teologia Integrada, Igarassu, 2015. Disponível em: <<http://www.fatin.com.br/download/espaco-do-administrador/a-arte-de-liderar-o-papel-do-lider-na-gestao-de-conflitos.pdf>> Acesso em: 18 set. 2017.

BASS, B. (1985). *Leadership: Good, better, best.* *Organizational Dynamics* 13, 3, 26-40.

\_\_\_\_\_. (1990). *From transitional to transformational leadership: learning to share the vision.* *Organizational Dynamics*, Inverno, 99.140-148. Bennis, W.

BERGAMINI, C. W.. **Liderança: a administração do sentido.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Liderança: administração do sentido.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005: Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração.** Brasília, 2005. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)>. Acesso em: 16 de jun. 2018.

CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análises Organizacionais.** 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R. A. **Liderança e motivação.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: Mc Graw Hill, Ltda., 1987.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro:Elsevier, 2003.

CONGER Jay A, KANUNGO, Rabindra N. **Liderança Carismática nas Organizações Negócios e Economia** - 1998 Edições ilustrada reimpressão. Editor SAGE Publications 1998

CRUZ, Bruna Souza. **Seu chefe é um líder? Descubra as diferenças entre esses papéis de comando.** Economia UOL, São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2012/03/29/seu-chefe-e>>

um-lider-descubra-as-diferencas-entre-esses-papeis-de-comando.htm>. Acesso em: 21 maio 2018.

DÍORIO, Heloisa Costa Pacheco. **O Papel e a Importância dos Líderes nas Organizações**. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.der.mg.gov.br/images/TrabalhosAcademicos/heloisa%20costa%20pacheco%20diorio%20monografia.pdf>> Acesso em: 18 set. 2017.

GALVÃO, Célia Mara. **Liderança carismática: interação com culturas Organizacionais fortes e fracas**. Disponível em: <http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/235/8007/1/51300924.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUNTER, James C. **Como se Tornar Um Líder Servidor: Os Princípios de Liderança de O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JÚNIOR, Severino Domingues da Silva. COSTA, Francisco José da. **Mensuração e Escalas de Verificação :uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion**. XVI SEMEAD Seminário em Administração, 2014.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997. P.3

KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004 p.89

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. Saraiva, 2008. Disponível em: <<http://www.eaofvirtual.com.br/v1/attachments/article/58/ADM%20PRINCÍPIOS%20E%20TENDÊNCIAS.pdf>> Acesso em: 17 set. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Denise Fabiane; ALMEIDA, Jaqueline Mara Tozatti de; VERGINIO, Cleber José. **Liderança nos Cargos de Gerência: Estudo Desenvolvido a Partir da Coordenação do Curso de Graduação em Administração da fundação educacional de Fernandópolis - SP**. Artigo - Curso de Administração, Fundação Educacional de Fernandópolis, 2015. Disponível em: <<http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/164/134>>. Acesso em: 08 maio 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Administração**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <[http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec\\_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro\\_-](http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro_-)

\_Introdu% E7% E3o\_% E0% A0\_ Administra% E7% E3o\_\_ Antonio\_ Cesar\_ Amaru\_ Maximiano\_ -\_5% B0Ed.pdf> Acesso em: 02 de out. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração:** Da Revolução Urbana a Revolução Digital. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

McWHINNEY, W. (1997). *Paths of Change.Strategic Choices for Organizations and Society.Thousand Oaks*, CA: Sage.

MELO, Emanuela Torres. **Análise do perfil de liderança dos alunos do curso de administração da UEPB.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel)-Curso de Administração, Universidade Estadual da Paraíba UEPB Campina Grande, 2015. Disponível em:<<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/9724>> Acesso em: 20 de abr. 2018.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva 2003. 245 p.

NANUS, Burt. **Visionary Leadership** .Editora Wiley, 1992.Original de Universidade de Michigan Digitalizado 21 jul. 2008

OLIVEIRA, Jair Figueiredo de; MARINHO, Robson M. (org.); Alberto Sugo... [et al.].**Liderança: Uma Questão de Competência.**São Paulo: Saraiva, 2006.

PERES, Lenke. **Gerando Envolvimento na Equipe.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE, 2013.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações.** Monografia (Especialização)-Curso de Administração Judiciária, Universidade Estadual Vale do Acaraú UVA Fortaleza, Ceará 2008. Disponível em<<https://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>> Acesso em: 08 de mai. 2018.

ROBBINS, S. P.. **Comportamento organizacional.** 14 ed. SãoPaulo: *Prentice Hall*, 2014.

\_\_\_\_\_.**Fundamentos do comportamento organizacional.** 7. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall* , 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva 2000.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2000.

ROWE, W. G. **Liderança estratégica e criação de valor.** RAE – Revista deAdministração de empresas. São Paulo,. 2002; P.11-12.Leia mais em: <https://www.webartigos.com/artigos/lideranca-etica/147060#ixzz5HP8NDj69>

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança – Características e Habilidades**: Um Estudo em Organizações Prestadoras de Serviços e Consultoria em Seguros no Estado de Minas Gerais. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Universidade FUMEC de Belo Horizonte, Minas Gerais, 2007. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio\\_zola\\_santiago\\_zelia.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf)> Acesso em: 24 de ago. de 2017.

SILVA, Costa Janaina. **O Estilo de Liderança dos Bibliotecários de Brasília. Dissertação da área de Gestão da Informação e do Conhecimento da Universidade de Brasília-UNB**. Brasília, 2009. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4944/1/2009\\_JanainaCostaSilva.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4944/1/2009_JanainaCostaSilva.pdf)> Acesso em 29 de maio 2018.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: O impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. P. 230. <<https://www.estantevirtual.com.br/...soto/comportamentoorganizacional.../204331265...>> Acesso em: 29 maio 2018.

SOUSA, Aécio Cândido de (org.). **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI/UERN**. Mossoró: UERN, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

\_\_\_\_\_.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: *Prentice Hall* do Brasil, 1999.

TOLFO, S. R. **A liderança**: da teoria dos traços ao *coach*. In: BITENCOURT, Cláudia et al. *Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: *Bookman*, 2004.

**UERN**. Apresentação. Disponível em: <<http://portal.uern.br/apresentacao/>>. Acesso em: 26 set. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014. p.75,76,78,79

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: rev. atual., 2011.

## **ANEXOS**

# Anexo 1: TCE – Termo de Compromisso de Estágio (Estágio Supervisionado I)



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE - UERN  
 PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO- PROEG  
 DEPARTAMENTO DE DOCÊNCIA UNIVERSITÁRIA - DDU  
**TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO - TCE Nº 20171.11298**

SAE  
 22/08/2017

## DO ESTAGIÁRIO

NOME COMPLETO	DT NASCIMENTO	SEXO	CPF	MATRÍCULA
Allyane Alves Figueiredo	15/05/1994	Feminino	017.596.564-10	01201112-6

## ENDEREÇO

R Jose Erasmo de Moura, 87  
 Casa 87  
 Alto do Sumaré  
 59633-680 - Mossoró-RN

## EMAIL

allyane\_2dc3@hotmail.com

## TELEFONE

(84) 3317-0668

Administração (Bach.) | Campus Universitário Central

01020271 - Estágio Supervisionado I, 150 horas

43130

## DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

CNPJ: 08.258.295/0001-02  
 Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN  
 Rua Almino Afonso, 478, Centro, 59610-210 - Mossoró, RN  
 Fone: (84) 3315-2143 Fax: (84) 3315-3108  
 reitoria@uern.br

## DA ENTIDADE CONCEDENTE

CNPJ: 08.258.295/0001-02  
 Universidade do Estado do Rio Grande do Norte  
 R Almino Afonso, 478, Centro, 59610-210 - Mossoró, RN  
 Fone: (84) 3315-2108  
 reitoria@uern.br

## DO ESTÁGIO

Atividades que serão desenvolvidas no campo de estágio:

Observação e análise da consolidação da liderança e do desenvolvimento da rotina organizacional, e demais temas relacionados à pesquisa de TCC.

## DOS TERMOS DO COMPROMISSO DE ESTÁGIO

As partes acima qualificadas, Entidade Concedente e Estagiário, com intervenção da Instituição de Ensino, celebram entre si este TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO, doravante denominado TCE, conveniando as cláusulas e condições seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA: Este TCE representa contrato firmado entre a ENTIDADE CONCEDENTE, UERN e estagiário tendo por finalidade proporcionar experiência prática no âmbito da formação deles, como parte do processo ensino-aprendizagem, constituindo-se em comprovante da inexistência de vínculo empregatício na forma do Art. 3º da Lei 11.788 de 25 de setembro de 2008.

CLÁUSULA SEGUNDA: Ficam comprometidas entre as partes as seguintes condições básicas de realização do estágio:

- a) este TCE terá vigência de 03/07/2017 a 03/11/2017, podendo ser renunciado unilateralmente, a qualquer tempo, por uma das partes, mediante comunicação por escrito e com antecedência mínima de cinco dias;
  - b) a renúncia deste TCE, nos termos do item anterior, não implicará em indenização de qualquer natureza para qualquer das partes;
  - c) de acordo com o Plano de Atividades do Estágio, doravante denominado PAE, incorporado a este TCE, a jornada diária de estágio será de 3 horas, a ser desenvolvidas em comum acordo entre a ENTIDADE CONCEDENTE e o ESTAGIÁRIO;
  - d) ainda de acordo com PAE, a jornada de estágio semanal será de 9 horas a ser desenvolvida de segunda a sábado de comum acordo entre a ENTIDADE CONCEDENTE e o ESTAGIÁRIO;
  - e) as principais atividades a serem desenvolvidas pelo ESTAGIÁRIO, compatíveis com o contexto básico da profissão a qual se refere são parte integrante do PAE;
  - f) as atividades descritas no PAE poderão ser ampliadas, reduzidas ou alteradas, de acordo com a progressividade do estágio, sempre dentro do contexto básico da profissão;
  - g) o estagiário poderá eventualmente participar de cursos e/ou treinamentos promovidos pela ENTIDADE CONCEDENTE, sem custos para o estagiário e para a UERN;
  - h) a ENTIDADE CONCEDENTE, proporcionará à UERN, sempre que necessário, subsídios que possibilitem o acompanhamento, a supervisão e a avaliação do estagiário;
- CLÁUSULA TERCEIRA: O estagiário se compromete a observar e obedecer as normas internas da ENTIDADE CONCEDENTE, bem como outras recomendações ou requisitos ajustados entre as partes, responsabilizando-se por danos ou prejuízos por ele causados à ENTIDADE CONCEDENTE, em decorrência de dolo, má fé ou culpa pelo descumprimento desta cláusula;
- CLÁUSULA QUARTA: na vigência deste TCE, o estagiário estará incluído na cobertura de seguro contra acidentes pessoais, sob a responsabilidade da UERN confirmada pela apólice de seguro nº 003060 (Aliança do Brasil)

## ATRIBUIÇÕES DOS ENVOLVIDOS NO ESTÁGIO:

### DO SUPERVISOR ACADÊMICO DE ESTÁGIO CURRICULAR OBRIGATORIO

- a) Acompanhar e supervisionar o discente estagiário através de visitas in loco;
- b) Elaborar plano de ação do Estágio Curricular Supervisionado Obrigatório conforme ementa definida no Projeto Político Pedagógico do Curso-PPC;
- c) Orientar o discente estagiário sobre as atividades a serem desenvolvidas em Campo e na elaboração de relatórios, e outras atividades exigidas;
- d) Efetuar registros das atividades de todas as fases do Estágio no Registro Diário de Atividades, conforme sua execução;
- e) Avaliar o estagiário de acordo com os critérios estabelecidos no PPC;
- f) Zelar pelo bom relacionamento junto à entidade concedente de Estágio;

### DO SUPERVISOR DE CAMPO DE ESTÁGIO CURRICULAR OBRIGATORIO

- a) Acolher o discente estagiário, e o Supervisor Acadêmico de Estágio nas dependências da Instituição Campo de Estágio;
- b) Acompanhar de forma sistemática as atividades desenvolvidas pelo discente estagiário;
- c) Preencher as fichas de avaliação dos discentes estagiários;
- d) Comunicar ao Supervisor Acadêmico de Estágio Curricular quaisquer problemas relacionados ao desenvolvimento das atividades do discente estagiário.
- e) Auxiliar o supervisor acadêmico de estágio na avaliação do estagiário, (específico para bacharelado, conforme inciso III do artigo 31 da resolução 05/2015).

### DO ESTAGIÁRIO

- a) Cumprir presença e participação dentro da carga horária estabelecida no PPC e em consonância com a Instituição Campo de Estágio, mediante cronograma apresentado previamente;
- b) Comparecer ao Estágio em condições compatíveis e requeridas pelas circunstâncias do Estágio e do ambiente de trabalho, conduzindo-se com urbanidade e probidade em todas as fases do Estágio Curricular Supervisionado Obrigatório;
- c) Elaborar, sob orientação do Supervisor Acadêmico de Estágio Curricular Supervisionado Obrigatório, Plano de Atividades a ser cumprido na Instituição concedente;
- d) Manter o Supervisor Acadêmico de Estágio Curricular Supervisionado Obrigatório informado sobre o desenvolvimento do Estágio e comunicar-lhe, com brevidade, a respeito de qualquer eventualidade que possa afetar as suas atividades no Campo de Estágio.

E por estarem de inteiro e comum acordo com as condições deste TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO – TCE, as partes assinaram-no em três vias de igual forma e teor.

Allyane Alves Figueiredo  
 CPF: 017.596.564-10  
 ESTAGIÁRIO

Vera Lucia Lopes de Oliveira  
 CPF: 480.781.744-20  
 SUPERVISOR ACADÊMICO DE ESTÁGIO

Demétrius de Oliveira Marques  
 CPF: 685.076.663-53  
 COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO DA  
 UNIDADE ACADÊMICA

Demétrius de Oliveira Marques  
 CPF: 685.076.663-53  
 UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO  
 GRANDE DO NORTE



## Anexo 2: TCE – Termo de Compromisso de Estágio (Estágio Supervisionado II)



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE - UERN  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO- PROEG  
DEPARTAMENTO DE DOCÊNCIA UNIVERSITÁRIA - DDU

SAE

05/04/2018

### TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO - TCE Nº 20172.11632

#### DO ESTAGIÁRIO

NOME COMPLETO	DT NASCIMENTO	SEXO	CPF	MATRÍCULA
Allyane Alves Figueiredo	15/05/1994	Feminino	017.596.564-10	01201112-6

#### ENDEREÇO

R Jose Erasmo de Moura, 87  
Casa 87  
Alto do Sumaré  
59633-680 - Mossoró-RN

EMAIL  
allyane\_2do3@hotmail.com

TELEFONE  
(84) 3317-0668

Administração (Bach.) | Campus Universitário Central

01020281 - Estágio Supervisionado II, 150 horas

46114

#### DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

CNPJ: 08.258.295/0001-02  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN  
Rua Almino Afonso, 478, Centro, 59610-210 - Mossoró, RN  
Fone: (84) 3315-2143 Fax: (84) 3315-3108  
reitoria@uern.br

#### DA ENTIDADE CONCEDENTE

CNPJ: 08.258.295/0001-02  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte  
R Almino Afonso, 478, Centro, 59610-210 - Mossoró, RN  
Fone: (84) 3315-2108  
reitoria@uern.br

#### DO ESTÁGIO

Atividades que serão desenvolvidas no campo de estágio:  
Análise de dados e aplicação de questionários.

#### DOS TERMOS DO COMPROMISSO DE ESTÁGIO

As partes acima qualificadas, Entidade Concedente e Estagiário, com intervenção da Instituição de Ensino, celebram entre si este TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO, doravante denominado TCE, convencionado as cláusulas e condições seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA: Este TCE representa contrato firmado entre a ENTIDADE CONCEDENTE, UERN e estagiário tendo por finalidade proporcionar experiência prática no âmbito da formação deles, como parte do processo ensino-aprendizagem, constituindo-se em comprovante da inexistência de vínculo empregatício na forma do Art. 3º da Lei 11.768 de 25 de setembro de 2008.

CLÁUSULA SEGUNDA: Ficam compromissadas entre as partes as seguintes condições básicas de realização do estágio:

- a) este TCE terá vigência de 19/03/2018 a 13/07/2018, podendo ser renunciado unilateralmente, a qualquer tempo, por uma das partes, mediante comunicação por escrito e com antecedência mínima de cinco dias;
  - b) a renúncia deste TCE, nos termos do item anterior, não implicará em indenização de qualquer natureza para qualquer das partes;
  - c) de acordo com o Plano de Atividades do Estágio, doravante denominado PAE, incorporado a este TCE, a jornada diária de estágio será de 3 horas, a ser desenvolvidas em comum acordo entre a ENTIDADE CONCEDENTE e o ESTAGIÁRIO;
  - d) ainda de acordo com PAE, a jornada de estágio semanal será de 15 horas a ser desenvolvida de segunda a sábado de comum acordo entre a ENTIDADE CONCEDENTE e o ESTAGIÁRIO;
  - e) as principais atividades a serem desenvolvidas pelo ESTAGIÁRIO, compatíveis com o contexto básico da profissão a qual se refere são parte integrante do PAE;
  - f) as atividades descritas no PAE poderão ser ampliadas, reduzidas ou alteradas, de acordo com a progressividade do estágio, sempre dentro do contexto básico da profissão;
  - g) o estagiário poderá eventualmente participar de cursos e/ou treinamentos promovidos pela ENTIDADE CONCEDENTE, sem custos para o estagiário e para a UERN;
  - h) a ENTIDADE CONCEDENTE, proporcionará à UERN, sempre que necessário, subsídios que possibilitem o acompanhamento, a supervisão e a avaliação do estagiário;
- CLÁUSULA TERCEIRA: O Estagiário se compromete a observar e obedecer as normas internas da ENTIDADE CONCEDENTE, bem como outras recomendações ou requisitos ajustados entre as partes, responsabilizando-se por danos ou prejuízos por ele causados à ENTIDADE CONCEDENTE, em decorrência de dolo, má fé ou culpa pelo descumprimento desta cláusula;
- CLÁUSULA QUARTA: na vigência deste TCE, o estagiário estará incluído na cobertura de seguro contra acidentes pessoais, sob a responsabilidade da UERN confirmada pela apólice de seguro nº 003060 (Aliança do Brasil)

#### ATRIBUIÇÕES DOS ENVOLVIDOS NO ESTÁGIO:

**DO SUPERVISOR ACADÊMICO DE ESTÁGIO CURRICULAR OBRIGATORIO** (Artigo 29 da resolução 06/2015/CONSEPE- UERN e Artigo 28 da resolução 05/2015/CONSEPE- UERN).

- a) Acompanhar e supervisionar o discente estagiário através de visitas in loco;
  - b) Elaborar plano de ação do Estágio Curricular Supervisionado Obrigatório conforme ementa definida no Projeto Político Pedagógico do Curso-PPC;
  - c) Orientar o discente estagiário sobre as atividades a serem desenvolvidas em Campo e na elaboração de relatórios, e outras atividades exigidas;
  - d) Efetuar registros das atividades de todas as fases do Estágio no Registro Diário de Atividades, conforme sua execução;
  - e) Avaliar o estagiário de acordo com os critérios estabelecidos no PPC;
  - f) Zelar pelo bom relacionamento junto à entidade concedente de Estágio;
- DO SUPERVISOR DE CAMPO DE ESTÁGIO CURRICULAR OBRIGATORIO** (Artigo 31 das resoluções 05 e 06/2015/CONSEPE- UERN).
- a) Acolher o discente estagiário, e o Supervisor Acadêmico de Estágio nas dependências da Instituição Campo de Estágio;
  - b) Acompanhar de forma sistemática as atividades desenvolvidas pelo discente estagiário;
  - c) Preencher as fichas de avaliação dos discentes estagiários;
  - d) Comunicar ao Supervisor Acadêmico de Estágio Curricular quaisquer problemas relacionados ao desenvolvimento das atividades do discente estagiário;
  - e) Auxiliar o supervisor acadêmico de estágio na avaliação do estagiário. (específico para bacharelado, conforme inciso III do artigo 31 da resolução 05/2015).

**DO ESTAGIÁRIO** (Artigo 33 das resoluções 05 e 06/2015/CONSEPE- UERN).

- a) Cumprir presença e participação dentro da carga horária estabelecida no PPC e em consonância com a Instituição Campo de Estágio, mediante cronograma apresentado previamente;
- b) Comparecer ao Estágio em condições compatíveis e requeridas pelas circunstâncias do Estágio e do ambiente de trabalho, conduzindo-se com urbanidade e probidade em todas as fases do Estágio Curricular Supervisionado Obrigatório;
- c) Elaborar, sob orientação do Supervisor Acadêmico de Estágio Curricular Supervisionado Obrigatório, Plano de Atividades a ser cumprido na Instituição concedente;
- d) Manter o Supervisor Acadêmico de Estágio Curricular Supervisionado Obrigatório informado sobre o desenvolvimento do Estágio e comunicar-lhe, com brevidade, a respeito de qualquer eventualidade que afetar as suas atividades no Campo de Estágio.

E por estarem de inteiro e comum acordo com as condições deste TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO - TCE, as partes assinaram-no em três vias de igual forma e teor.

Allyane Alves Figueiredo  
CPF: 017.596.564-10  
ESTAGIÁRIO

Andrea Kalliany da Costa Lima  
CPF: 025.177.424-48  
SUPERVISOR ACADÊMICO DE ESTÁGIO

Vera Lucia Lopes de Oliveira  
CPF: 480.781.744-20  
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO DA  
UNIDADE ACADÊMICA

Andréa Kalliany Costa Lima  
CPF: 025.177.424-48  
UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO  
GRANDE DO NORTE



LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO



*Governo do Estado do Rio Grande do Norte*  
*Secretaria de Estado de Educação, Cultura e dos Desportos – SECD*  
**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
Reconhecida pela Portaria Ministerial N° 874/93  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACEM**  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva  
Cep. 59.633-0 10 Mossoró-RN Telefax: (084) 3315-2197  
E-mail: dad@uern.br

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO

Nome do aluno: Allyane Alves Figueiredo  
Empresa do estágio: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN  
Mês: Março  
Área de estágio: Gestão de Pessoas

<b>Dia da semana</b>	<b>Atividade</b>	<b>Data do mês</b>
Segunda-feira	Aplicação do questionário com os alunos	26/03/2018
Terça-feira	Aplicação do questionário com os alunos	27/03/2018
Quarta-feira	Aplicação do questionário com os alunos	28/03/2018

Mossoró (RN), 28/03/18

Supervisor(a) de estágio

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO



*Governo do Estado do Rio Grande do Norte*  
Secretaria de Estado de Educação, Cultura e dos Desportos – SECD  
**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/93  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACEM**  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva  
Cep. 59.633-0 10 Mossoró-RN Telefax: (084) 3315-2197  
E-mail: dad@uern.br

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO

Nome do aluno: Allyane Alves Figueiredo  
Empresa do estágio: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN  
Mês: Abril  
Área de estágio: Gestão de Pessoas

<b>Dia da semana</b>	<b>Atividade</b>	<b>Data do mês</b>
Segunda-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	02/04/2018
Terça-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	03/04/2018
Quarta-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	04/04/2018
Sexta-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	06/04/2018

Mossoró (RN), 06 / 04 / 18

Supervisor(a) de estágio

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO



*Governo do Estado do Rio Grande do Norte*  
Secretaria de Estado de Educação, Cultura e dos Desportos – SECD  
**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/93  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONOMICAS – FACEM**  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva  
Cep. 59.633-010 Mossoró-RN Telefex: (084) 3315-2197  
E-mail: dad@uern.br

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO

Nome do aluno: Allyane Alves Figueiredo  
Empresa do estágio: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN  
Mês: Abril  
Área de estágio: Gestão de Pessoas

<b>Dia da semana</b>	<b>Atividade</b>	<b>Data do mês</b>
Segunda-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	09/04/2018
Terça-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	10/04/2018
Quarta-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	11/04/2018
Sexta-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	13/04/2018

Mossoró (RN), 13/04 / 18

Supervisor(a) de estágio



*Governo do Estado do Rio Grande do Norte*  
Secretaria de Estado de Educação, Cultura e dos Desportos – SECD  
**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/93  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACEM**  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva  
Cep. 59.633-0 10 Mossoró-RN Telefax: (084) 3315-2197  
E-mail: dad@uern.br

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO

Nome do aluno: Allyane Alves Figueiredo  
Empresa do estágio: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN  
Mês: Abril  
Área de estágio: Gestão de Pessoas

<b>Dia da semana</b>	<b>Atividade</b>	<b>Data do mês</b>
Segunda-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	16/04/2018
Terça-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	17/04/2018
Quarta-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	18/04/2018
Sexta-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	20/04/2018

Mossoró (RN), 20 / 04 / 18

Supervisor(a) de estágio

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO



*Governo do Estado do Rio Grande do Norte*

Secretaria de Estado de Educação, Cultura e dos Desportos – SECD  
**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/93

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONOMICAS – FACEM**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva

Cep. 59.633-0 10 Mossoró-RN Telefax: (084) 3315-2197

E-mail: dad@uern.br

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO

Nome do aluno: Allyane Alves Figueiredo

Empresa do estágio: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN

Mês: Maio

Área de estágio: Gestão de Pessoas

Dia da semana	Atividade	Data do mês
Quarta-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	02/05/2018
Sexta-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	04/05/2018

Mossoró (RN), 04/05/18

Supervisor(a) de estágio

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO



*Governo do Estado do Rio Grande do Norte*

Secretaria de Estado de Educação, Cultura e dos Desportos – SECD  
**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/93

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONOMICAS – FACEM**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva

Cep. 59.633-0 10 Mossoró-RN Telefax: (084) 3315-2197

E-mail: dad@uern.br

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO

Nome do aluno: Allyane Alves Figueiredo

Empresa do estágio: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN

Mês: Maio

Área de estágio: Gestão de Pessoas

<b>Dia da semana</b>	<b>Atividade</b>	<b>Data do mês</b>
Segunda-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	07/05/2018
Terça-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	08/05/2018
Quarta-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	09/05/2018
Sexta-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	11/05/2018

Mossoró (RN), 11 / 05 / 18

Supervisor(a) de estágio



LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO



*Governo do Estado do Rio Grande do Norte*

Secretaria de Estado de Educação, Cultura e dos Desportos – SECD  
**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/93

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONOMICAS – FACEM**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva

Cep. 59.633-0 10 Mossoró-RN Telefax: (084) 3315-2197

E-mail: dad@uern.br

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO

Nome do aluno: Allyane Alves Figueiredo

Empresa do estágio: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN

Mês: Maio

Área de estágio: Gestão de Pessoas

<b>Dia da semana</b>	<b>Atividade</b>	<b>Data do mês</b>
Segunda-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	14/05/2018
Terça-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	15/05/2018
Quarta-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	16/05/2018
Sexta-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	18/05/2018

Mossoró (RN), 18 / 05 / 18

Supervisor(a) de estágio

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO



*Governo do Estado do Rio Grande do Norte*

Secretaria de Estado de Educação, Cultura e dos Desportos – SECD  
**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/93

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONOMICAS – FACEM**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva

Cep. 59.633-0 10 Mossoró-RN Telefax: (084) 3315-2197

E-mail: dad@uern.br

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO

Nome do aluno: Allyane Alves Figueiredo

Empresa do estágio: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN

Mês: Maio

Área de estágio: Gestão de Pessoas

Dia da semana	Atividade	Data do mês
Segunda-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	21/05/2018
Terça-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	22/05/2018
Quarta-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	23/05/2018
Sexta-feira	Tabulação de dados e fechamento do TCC.	25/05/2018

Mossoró (RN), 25/05/18

Supervisor(a) de estágio



LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO



*Governo do Estado do Rio Grande do Norte*

Secretaria de Estado de Educação, Cultura e dos Desportos – SECD  
**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/93

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACEM**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva

Cep. 59.633-0 10 Mossoró-RN Telefax: (084) 3315-2197

E-mail: dad@uern.br

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO

Nome do aluno: Allyane Alves Figueiredo

Empresa do estágio: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN

Mês: Junho

Área de estágio: Gestão de Pessoas

<b>Dia da semana</b>	<b>Atividade</b>	<b>Data do mês</b>
Segunda-feira	Revisão do trabalho.	04/06/2018
Terça-feira	Revisão do trabalho.	05/06/2018
Quarta-feira	Revisão do trabalho.	06/06/2018
Sexta-feira	Revisão do trabalho.	08/06/2018

Mossoró (RN), 08 / 06 / 18

Supervisor(a) de estágio

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO



*Governo do Estado do Rio Grande do Norte*

Secretaria de Estado de Educação, Cultura e dos Desportos – SECD  
**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/93

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONOMICAS – FACEM**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva

Cep. 59.633-0 10 Mossoró-RN Telefax: (084) 3315-2197

E-mail: dad@uern.br

LISTA SEMANAL DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO ESTÁGIO

Nome do aluno: Allyane Alves Figueiredo

Empresa do estágio: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN

Mês: Junho

Área de estágio: Gestão de Pessoas

Dia da semana	Atividade	Data do mês
Segunda-feira	Revisão do trabalho.	11/06/2018
Terça-feira	Revisão do trabalho.	12/06/2018

Mossoró (RN), 12 / 06 / 18

Supervisor(a) de estágio

LISTA MENSAL DE ACOMPANHAMENTO DAS HORAS DO ESTÁGIO



Governo do Estado do Rio Grande do Norte  
Secretaria de Estado de Educação, Cultura e dos Desportos – SECD  
**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/93  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONOMICAS – FACEM  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva  
Cep. 59.633-0 10 Mossoró-RN Telefax: (084) 315-2197  
E-mail: dad@uern.br

LISTA MENSAL DE ACOMPANHAMENTO DAS HORAS DO ESTÁGIO

Nome do aluno: Allyane Alves Figueiredo  
Empresa do estágio: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN  
Mês: Março  
Área de estágio: Gestão de Pessoas

DATA	ASSINATURA	HORA		SUPERVISOR	OBS.
		ENTRADA	SAÍDA		
26/03/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
27/03/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
28/03/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		

Mossoró (RN), 28 / 03 / 18

Supervisor(a) de estágio

LISTA MENSAL DE ACOMPANHAMENTO DAS HORAS DO ESTÁGIO



Governo do Estado do Rio Grande do Norte  
 Secretaria de Estado de Educação, Cultura e dos Desportos – SECD  
**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
 Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/93  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONOMICAS – FACEM**  
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
 BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva  
 Cep. 59.633-010 Mossoró-RN Telefax: (084) 315-2197  
 E-mail: dad@uern.br

LISTA MENSAL DE ACOMPANHAMENTO DAS HORAS DO ESTÁGIO

Nome do aluno: Allyane Alves Figueiredo  
 Empresa do estágio: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN  
 Mês: Abril  
 Área de estágio: Gestão de Pessoas

DATA	ASSINATURA	HORA		SUPERVISOR	OBS.
		ENTRADA	SAÍDA		
02/04/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
03/04/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
04/04/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
06/04/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
09/04/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
10/04/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
11/04/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
13/04/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
16/04/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
17/04/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
18/04/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
20/04/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		

Mossoró (RN), 20 / 04 / 18

Supervisor(a) de estágio

LISTA MENSAL DE ACOMPANHAMENTO DAS HORAS DO ESTÁGIO



*Governo do Estado do Rio Grande do Norte*  
 Secretaria de Estado de Educação, Cultura e dos Desportos – SECD  
**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
 Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/93  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACEM**  
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
 BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva  
 Cep. 59.633-0 10 Mossoró-RN Telefax: (084) 315-2197  
 E-mail: dad@uern.br

LISTA MENSAL DE ACOMPANHAMENTO DAS HORAS DO ESTÁGIO

Nome do aluno: Allyane Alves Figueiredo  
 Empresa do estágio: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN  
 Mês: Maio  
 Área de estágio: Gestão de Pessoas

DATA	ASSINATURA	HORA		SUPERVISOR	OBS.
		ENTRADA	SAÍDA		
02 05 2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
04 05 2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
07 05 2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
08 05 2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
09 05 2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
11 05 2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
14 05 2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
15 05 2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
16 05 2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
18 05 2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
21 05 2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
22 05 2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
23 05 2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
25 05 2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		

Mossoró (RN), 25 05 18

Supervisor(a) de estágio



LISTA MENSAL DE ACOMPANHAMENTO DAS HORAS DO ESTÁGIO



Governo do Estado do Rio Grande do Norte  
 Secretaria de Estado de Educação, Cultura e dos Desportos – SECD  
**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
 Reconhecida pela Portaria Ministerial Nº 874/93  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACEM**  
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
 BR 110 - KM 46 – Rua Prof. Antonio Campos, s/n Costa e Silva  
 Cep. 59.633-010 Mossoró-RN Telefax: (084) 315-2197  
 E-mail: dad@uern.br

LISTA MENSAL DE ACOMPANHAMENTO DAS HORAS DO ESTÁGIO

Nome do aluno: Allyane Alves Figueiredo  
 Empresa do estágio: Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN  
 Mês: Junho  
 Área de estágio: Gestão de Pessoas

DATA	ASSINATURA	HORA		SUPERVISOR	OBS.
		ENTRADA	SAÍDA		
01/06/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
04/06/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
05/06/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
06/06/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
08/06/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
11/06/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		
12/06/2018	Allyane Alves Figueiredo	19h00min	22h00min		

Mossoró (RN), 12/06/18

Supervisor(a) de estágio

## APÊNDICE

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – UERN**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS – FACEM**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO - DAD**

Prezado(a) Sr (a)

Solicitamos a gentileza de sua resposta para esta pesquisa de cunho estritamente acadêmico, que servirá como instrumento de coleta de dados para meu trabalho de conclusão do curso de Administração, com o objetivo analisar o perfil de liderança dos alunos do curso de administração da UERN, sendo assim serão avaliadas 15 competências de liderança abaixo relacionados. Ressaltamos que as informações, aqui prestadas, serão utilizadas de maneira sigilosa e a identidade do respondente será preservada.

Atenciosamente,

Allyane Alves Figueiredo  
 Aluna de Administração da UERN  
 E-mail: allyanealves@hotmail.com

**INSTRUMENTO DA PESQUISA - PERFIL DE LIDERANÇA**

**I Parte - Perfil do Aluno**

1. Gênero:

(        ) Masculino

(        ) Feminino

2. Faixa etária:

(        ) Até 18 anos

(        ) De 19 a 23 anos

(        ) De 24 a 30 anos

(        ) De 31 a 40 anos

(        ) Acima de 41 anos

3. Período:

(        ) 1º ou 2º período

(        ) 3º ou 4º período

(        ) 5º ou 6º período

(        ) 7º ou 8º período

(        ) 9º ou 10º período

4. Vínculo de trabalho:

(        ) Não estou trabalhando

(        ) Estagiário remunerado

(        ) Estagiário voluntário

(        ) Empregado

(        ) Empregador

(        ) Profissional liberal

5. Exerce a função de líder na sua ocupação profissional:

(        ) Sim

(        ) Não

**II Parte A - Competências de Liderança**

As questões abaixo, dizem respeito ao tema Liderança. Marque um "X" em cada questão na opção que considera mais apropriada com as suas características. As questões devem ser respondidas respeitando uma escala de 1 a 5 pontos, 1 indica (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente) Para situações intermediárias, escolher dentro da escala a alternativa que considera apropriada com as suas características.

Vale lembrar que não existe uma resposta certa ou errada, a escolha deve refletir a sua realidade quanto as competências de liderança.

Questões	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
<b>1- Flexibilidade</b>					



Adapto meu comportamento com agilidade às circunstâncias de cada pessoa ou situação, sem abandonar, por isso, critérios de atuação pessoal.	1	2	3	4	5
<b>2- Determinação</b>					
Sou persistente.	1	2	3	4	5
Desisto facilmente quando surge uma dificuldade.	1	2	3	4	5
Estabeleço metas pessoais	1	2	3	4	5
Estou comprometido com os objetivos a serem alcançados.	1	2	3	4	5
<b>3- Autoconfiança</b>					
Estou disposto a assumir riscos pessoais para alcançar objetivos.	1	2	3	4	5
Tenho problemas com autoconfiança.	1	2	3	4	5
<b>4- Capacidade de Motivar</b>					
Estimulo ótimas realizações.	1	2	3	4	5
Inspiro os demais a se esforçarem.	1	2	3	4	5
Reconheço publicamente as contribuições dos integrantes da equipe.	1	2	3	4	5
<b>5- Capacidade de Negociar</b>					
Estabeleço um ponto de vista convincente.	1	2	3	4	5
Demonstro segurança.	1	2	3	4	5
Inspiro confiança.	1	2	3	4	5
Sou justo com as pessoas.	1	2	3	4	5
<b>6- Capacidade de Trabalhar em Equipe</b>					
Compartilho expertise e informações com boa vontade.	1	2	3	4	5
Crio uma identidade forte com a equipe.	1	2	3	4	5
Mantenho partes interessadas, bem informadas e atualizadas.	1	2	3	4	5
Procuro tomar as decisões individualmente, considerando as demais opiniões.	1	2	3	4	5
<b>7- Capacidade de Comunicar-se</b>					
Demonstro linguagem corporal positiva.	1	2	3	4	5
Ouçoo que os outros tem a falar.	1	2	3	4	5
Tenho facilidade de expressar minhas opiniões	1	2	3	4	5
Não sou um comunicador verbal articulado.	1	2	3	4	5
Adapto o estilo de comunicação à necessidade.	1	2	3	4	5
Consigo me comunicar por escrito efetivamente.	1	2	3	4	5
As pessoas tem dificuldade de entender o que eu quero.	1	2	3	4	5
<b>8- Capacidade de Solucionar Problemas</b>					
Resolvo problemas de maneira eficaz.	1	2	3	4	5
Procuro conhecer o ponto de vista da equipe para resolver problemas.	1	2	3	4	5
<b>9- Iniciativa</b>					
Gosto de enfrentar desafios.	1	2	3	4	5
<b>10- Capacidade de Planejar</b>					
Sempre planejo minhas ações com antecedência.	1	2	3	4	5
Adoto medidas para evitar obstáculos.	1	2	3	4	5
Normalmente não sigo o que foi planejado.	1	2	3	4	5
<b>11- Capacidade de Análise</b>					
Tomo decisões sensatas mesmo sobre pressão.	1	2	3	4	5
Sou compreensivo considerando todas as possibilidades.	1	2	3	4	5
Diferencio facilmente informações relevantes das irrelevantes.	1	2	3	4	5
<b>12- Criatividade</b>					
Normalmente penso em ideias alternativas.	1	2	3	4	5
Desenvolvo soluções criativas.	1	2	3	4	5

Não me considero criativo.	1	2	3	4	5
----------------------------	---	---	---	---	---

## II Parte: Questões Subjetivas

1. Na sua visão quais os desafios que você como líder vai enfrentar no mercado de trabalho?

---



---



---



---

2. Você se sente preparado para atuar no mercado de trabalho enquanto líder? Se sim, cite as características que possui.

---



---



---



---

## III Parte B - Responda as questões a seguir caso seja Gestor ou líder de uma empresa.

As questões abaixo, dizem respeito a atuação do gestor. As questões devem ser respondidas respeitando uma escala de 1 a 5 pontos, 1 indica (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente) Para situações intermediárias, escolher dentro da escala a alternativa que considera apropriada com as suas características.

Questões para Gestores	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente
<b>1- Capacidade de Trabalhar em Equipe</b>					
Capacito os integrantes da equipe com minhas experiências.	1	2	3	4	5
<b>2- Capacidade de Gerenciar Mudanças</b>					
Consigo comprometer as pessoas, visando minimizar as possíveis resistências para se atingir os resultados e fazendo com que se sintam agentes importantes no processo.	1	2	3	4	5
Não consigo lidar com a resistência das pessoas.	1	2	3	4	5
Consigo a cooperação dos outros.	1	2	3	4	5
Estabeleço a necessidade de colaboração.	1	2	3	4	5
Gero compromisso.	1	2	3	4	5
<b>3- Iniciativa</b>					
Não costumo me envolver com programas empresariais ou eventos em geral como organizador.	1	2	3	4	5

<b>4- Foco</b>					
Concentro-me nos resultados.	1	2	3	4	5
Demonstro coerência na busca de planejamento.	1	2	3	4	5
Impeço desvios nos planos.	1	2	3	4	5
<b>5- Conhecimento Técnico</b>					
Tenho um bom conhecimento técnico e de boas práticas do negócio e que atuo	1	2	3	4	5
Tenho facilidade em desempenhar diversas funções no meu trabalho.	1	2	3	4	5

