



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC

EMANOELA TORRES DE MELO

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DOS ALUNOS DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO DA UEPB**

CAMPINA GRANDE – PB
2015

EMANOELA TORRES DE MELO

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DOS ALUNOS DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO DA UEPB**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB - Campus I - Campina Grande – PB.

Orientadora: Prof^ª. MSc. Geralda Félix Coutinho.

**CAMPINA GRANDE-PB
2015**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M528a Melo, Emanoela Torres de
Análise do perfil de liderança dos alunos do curso de administração da UEPB [manuscrito] / Emanoela Torres de Melo. - 2015.
37 p. : il. color.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2015.

"Orientação: Profa. Ma.Geralda Félix Coutinho, Departamento de Administração e Economia".

1. Líder. 2. Perfil de liderança. 3. Competência de liderança.
I. Título.

21. ed. CDD 158.4

EMANOELA TORRES DE MELO

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DOS ALUNOS DO CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO DA UEPB**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração, pelo Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB - Campus I - Campina Grande - PB.

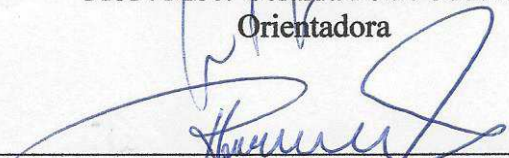
Aprovada em: 15 / 06 / 2015 .

Nota: 9,8 (Nove virgula oito).

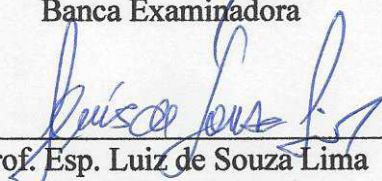
BANCA EXAMINADORA



Prof. MSc. Geralda Félix Coutinho
Orientadora



Prof. MSc. João Rodrigues dos Santos
Banca Examinadora



Prof. Esp. Luiz de Souza Lima
Banca Examinadora

ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA DOS ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UEPB

MELO, Emanoela Torres¹

COUTINHO, Geralda Félix²

RESUMO

Este artigo teve o objetivo de analisar o perfil de liderança dos alunos do Curso de Administração da UEPB. O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, exploratória, bibliográfica e quantitativa. A aplicação do questionário foi realizada com uma amostra de cento e vinte alunos a partir dos estudos de Aguiar (2012) tratando sobre as competências relativas ao exercício da liderança. Os resultados mostraram que através do desempenho satisfatório relativo às devidas competências, foi possível caracterizar o perfil dos acadêmicos como sendo ideal para o exercício da função de líder. O estudo realizado trouxe resultados que podem servir para pesquisas futuras diante das várias concepções quanto ao tema, como também ser fonte de informação para um planejamento no que diz respeito ao aperfeiçoamento no perfil de liderança dos futuros acadêmicos.

Palavras-Chave: Líder. Perfil de liderança. Competências de liderança.

ABSTRACT

This article aimed to analyze the leadership profile of students on the Course of Administration of the UEPB. The work is characterized as a descriptive, exploratory, bibliographic and quantitative research. The application of the questionnaire was conducted with a sample of one hundred and twenty students from the studies of Aguiar (2012) dealing with competences relating to the exercise of leadership. The results showed that through satisfactory performance relative to the proper jurisdiction, it was possible to characterize the profile of the academics as being ideal for the exercise of the function of a leader. The study brought results that can serve for future research on the various conceptions about the theme, but also be a source of information for planning with regard to improvement in the leadership profile of future scholars.

Keywords: Leader. Leadership profile. Leadership skills.

1 INTRODUÇÃO

As súbitas mudanças que as organizações vêm sofrendo nesses últimos tempos tanto no aspecto interno como no externo fazem com que as empresas busquem por líderes capazes de resolverem situações delicadas e complexas de maneira hábil e objetiva, visando sempre alcançar as metas organizacionais com intuito de as tornarem competitivas e rentáveis. São

¹ Graduanda em Administração pela UEPB. E-mail:<emanoelatorres@gmail.com>

² Professora Orientadora. MSc em Administração Rural e Comunicação Rural pela UFRPE. E-mail:<geraldafcouthino@gmail.com>

situações semelhantes a essas que colocam o futuro administrador diante de um cenário instigante e desafiador. Lacombe(2005, p.208) diz que as organizações almejam por profissionais habilidosos capazes de enfrentar com determinação e persistência as relações econômicas, sociais e estratégicas das empresas, buscando sempre alcançar bons resultados. Chiavenato (2010, p.345) afirma que “o mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e à competitividade”.

O papel do líder é algo que vem sendo debatido por vários autores, empresários, em instituições acadêmicas e entre outras áreas corporativas, mas, poucos são os estudos obtidos quanto às competências de lideranças desenvolvidas por futuros administradores, todavia observa-se no estudo de Aguiar (2012) que a grande maioria demonstrara possuir capacidade para assumirem o papel de líder, porém com um baixo nível de preparação diante o desenvolvimento das diretrizes requeridas, ou seja, despreparados para o desenvolvimento de tal atividade.

Considerando a importância de profissionais bem capacitados para enfrentarem o mercado de trabalho o Curso de Bacharelado em Administração de Empresas da UEPB contribui diretamente para que os alunos adquiram conhecimento, experiências e estímulos quanto ao papel e a qualidade dos líderes nas organizações.

Diante do exposto, é possível sintetizar a problemática desse estudo que se dispõe a responder quais as competências de liderança desenvolvidas pelos alunos do curso de administração da UEPB.

Este trabalho tem como objetivo analisar as competências relativas ao exercício da liderança desenvolvido pelos acadêmicos do curso de Administração da UEPB contidas dentro das principais competências, baseadas nos estudos de Aguiar (2012), pesquisa bibliográfica de alguns autores como Vergara (2011), Lacombe (2005) e principalmente observando o que estabelece as Diretrizes Curriculares Nacional do Curso de Administração (Res. 4/2005) Brasil (2005).

O presente estudo foi estruturado da seguinte forma: Resumo, Introdução, Fundamentação Teórica, Aspectos Metodológicos, Análise dos Resultados, Considerações Finais e as Referências Bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança

O estudo sobre liderança surgiu como conceito através de um artigo Lewis Terman no ano de 1904, porém, entretanto em 1920 esse assunto chamou a atenção dos pesquisadores que tentavam entender a influência das pessoas sobre os comportamentos que divergiam dentro dos grupos e sua influência nas corporações militares (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014, p. 412), dessa forma os primeiros estudos tiveram como origem o reconhecimento e descoberta dos traços da personalidade peculiar do líder (CHIAVENATO, 2010), daí nasceu a Teoria dos Traços de Personalidade que contribuiu de forma a relacionar os traços e comportamentos individuais, diferenciando os líderes dos não líderes com base nas qualidades e características pessoais (ROBBINS, 2005).

Os conceitos sobre liderança são bastante diversificados segundo a perspectiva de alguns autores e dessa forma verifica-se que há inúmeras definições para o tema. Conforme afirma Blecher (1998, *apud* LACOMBE, 2005, p.203) “São mais de 130 definições de liderança e mais de 5 mil estudos sobre suas características, o que torna praticamente impossível escolher apenas uma como sendo a mais correta”. Na concepção de Robbins (2005, p.257) “liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.”, para Maximiano (2007, p.277) “Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”, já Lacombe (2005, p.201), afirma que “Líder é o que conduz o grupo”.

Para Tolfo(2010)

a liderança pressupõe relações sociais de influência e reciprocidade, de modo que um dos membros atua em determinados momentos como facilitador do grupo com vistas ao alcance de um objetivo que, sendo compartilhado, terá maiores possibilidades de ser alcançados com melhores resultados.

Seguindo nessa linha entende-se que liderança é a habilidade de conduzir, controlar, influenciar pessoas buscando alcançar os objetivos traçados, tanto nas organizações como na vida social.

A competência de liderar é muito importante independente da área em que ela esteja sendo desenvolvida, sejam nas organizações empresariais, na política, na área acadêmica, nas religiões, nos esportes, etc., de um modo geral todas essas áreas dependem de pessoas com essas características do bom exercício da liderança para o sucesso e a concretização de seus objetivos e metas.

Conforme Maximiano (2007,p.276) liderar é:

A capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regente de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações. Cada uma dessas figuras tem objetivos próprios, cuja realização depende de outros. Em grande parte, é sua capacidade de liderança que está em foco quando se avalia o sucesso ou fracasso dos outros, na realização desses objetivos.

Sob a ótica da administração, liderança é uma responsabilidade atribuída a uma pessoa com uma função a desempenhar esforços para alcançar metas através de sua influência junto com os colaboradores.

Para Lacombe (2005, p.204):

Podemos, tentativamente, dizer que do ponto de vista da Administração, 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 idéias e princípios.

“Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder”. Maximiano (2007, p.277).

De modo tão relevante a liderança poderá ser aplicada de várias maneiras dependendo do estilo adotado, sendo assim cada pessoa utiliza um estilo de liderança deferente uma das outras.

2.2 Estilos de Liderança

Para Maximiano(2007), desde a antiguidade os estilos de liderança são divididos em quatro modelos, são eles: autocracia, tirania, democracia e demagogia. Baseados nesses quatro modelos ao longo dos tempos também surgiram vários outros estilos de liderança como: liderança situacional, carismático, transacional, liberal, entre tantos outros estilos que podemos identificar nas lideranças.

Para Aguiar (2012, p.18) “Não é possível apontar qual é o melhor estilo para liderar uma equipe. Depende das tarefas realizadas, da necessidade atual da organização e do ritmo de serviço, um estilo de liderança pode se encaixar melhor do que outro”.

O estilo autocrático detém um comportamento onde o poder de decisão é totalmente centralizado no chefe e focalizado somente nas tarefas. O estilo tirano é caracterizado pelo

excesso de poder e abuso de autoridade. O estilo democrático é evidenciado pela influência dos participantes do grupo nas decisões e a divisão de poderes, enquanto o estilo demagogo utiliza a popularidade através da simpatia com os liderados com objetivando a conquista do poder.

Sobre os dois estilos de liderança o autocrático e o democrático Tannenbau, Schmidt (1973, *apud* MAXIMIANO, 2007, p.287) desenvolveram a ideia de uma “régua” dos estilos, onde a autoridade do gerente e a liberdade dos integrantes da equipe se combinam e conforme a autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado diminui. A partir desse estudo surgiram os tipos de liderança orientada para a tarefa; e a liderança orientada para pessoas, onde, a orientada para tarefas baseia-se em atitudes adotadas pelo o estilo autocrático, com uso exagerado de autoridade para cumprimento das obrigações, prazos metas e uma atenção maior do líder nas tarefas esquecendo os liderados, enquanto a liderança a orientada para pessoas baseia-se em atitudes adotadas pelo o estilo democrático onde através dessa prática nessa liderança o líder busca meios para que os liderados sintam-se confortáveis, e nessa liderança a atenção é voltada mais para o liderado buscando sempre os meios mais confortáveis para o trabalho em equipe.

Ainda sobre a liderança orientada por tarefas e a liderança orientada para pessoas é relevante considerar que:

A liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para pessoas, a princípio, foram consideradas estilos em oposição, mutuamente excludentes, assim como se pensava a respeito da autocracia e democracia, como idéias em conflito. Porém, à medida que a pesquisa sobre liderança avançou, verificou-se que a tarefa e as pessoas não são pólos opostos da mesma dimensão, mas limites do mesmo território. Essa é a visão bidimensional da liderança, segundo a qual o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento, ou enfatizá-los simultaneamente (MAXIMIANO, 2007, p.289).

A liderança situacional adapta-se às situações que surgirem no decorrer das atividades e requer do líder, conhecimento dos pontos fracos e fortes de cada colaborador que com dinamismo e motivação juntos possam alcançar bons resultados diante de qualquer situação crítica. Constitui-se de grande relevância que para cada situação seja procedida uma avaliação antes de qualquer tomada de decisão.

A liderança Carismática ou Transformadora exerce sobre seus liderados forte influência através de seu carisma e comportamento inspirador, motivador, revolucionário e renovador, com a sua atenção voltada para os seus colaboradores buscando fixar valores para alcançar as metas propostas. Segundo Maximiano (2007, p.296) “O líder transformador é

capaz de incentivar os seguidores a superar seu desempenho passado e seu interesse pessoal, criando um sentido de comprometimento em relação aos objetivos”.

Ainda sobre esse tipo de liderança Massie (1992, *apud* MAXIMIANO, 2007, p.296) afirma:

qualquer que seja o qualificativo, o líder desse tipo é alguém que leva os seguidores a transcenderem seus próprios interesses e trabalhar excepcionalmente para a concretização da missão, meta ou causa. Para alcançar esse grau de comprometimento e realização, os líderes carismáticos devem dar especial atenção para as necessidades de desenvolvimento de seus seguidores. No final das contas, os líderes carismáticos afetam profundamente seus seguidores porque os encorajam e inspiram, para que eles vejam os problemas de maneira diferente, dêem o máximo de si e apresentem novas idéias.

A liderança carismática está diretamente atrelada às emoções dos liderados instigando uma identificação com o líder.

Na liderança transacional o líder apoia-se nos interesses, especialmente às necessidades dos colaboradores, prometendo recompensas materiais (promoções, aumento salarial, autonomia, etc.) ou faz ameaças para que os subordinados trabalhem em prol de atingirem as metas, Maximiano (2007).

A liderança liberal também conhecida como Laissez-faire, é do tipo bem aberta sem muitas cobranças e regras por motivo do líder achar seu grupo maduro o suficiente e capaz de tomar suas próprias decisões, Costa (2013). Na concepção de Aguiar (2012, p.20) “A liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, cujo líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.”

De acordo com o estilo de liderança adotado pelo o administrador algumas habilidades precisarão ser perceptíveis e desenvolvidas.

2.3 Competências de liderança atribuídas ao administrador

Diante os vários estilos de liderança alguns líderes possuem competência e habilidades para se adaptarem perante circunstâncias, segundo Pujol (1999, *apud*, BITENCOURT; BARBOSA, 2010, p.183)

por sua vez, define competência como a capacidade de uma pessoa para realizar uma atividade, aplicando de maneira integral e pertinente os conhecimentos, destrezas e atitudes requeridas em uma determinada gama de funções, em situações e contexto definidos.

Porém são várias, as habilidades exigidas a um administrador e esse pode adotar qualquer estilo, desde que se adéquem da melhor forma possível para alcançar os objetivos

traçados. Para Drucker (1993, *apud*, VERGARA, 2011, p.83) “Se existe uma coisa que é certa hoje é que os gerentes e executivos de amanhã irão fazer coisas ainda mais diferente daquelas feitas pelos gerentes e executivos de hoje. E eles as farão de maneiras muito diferentes”.

É pertinente examinar as explanações de alguns autores sobre as competências de um líder.

Segundo Lacombe (2005, p.214) o líder deve ter a capacidade de ver com clareza seus objetivos esforçando-se para alcançá-los; decidir e manter a calma no momento de crise; controlar a efetividade das ordens; avaliar pessoas organizando-as para que elas ocupem os devidos lugares na organização; assimilar que a diversidade das pessoas traz força para o grupo; imaginar o sistema como um todo, ver o conjunto. Vergara (2011, p.97) sintetiza que as capacidades requeridas por um líder, são: compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias, estudar e monitorar o ambiente externo, contribuir para formação de valores e crenças, ser hábil e criativo na resolução dos problemas, fazer da informação sua ferramenta de trabalho, ter iniciativa, comprometimento e atitudes ousadas, visualizar o sucesso, possuir traços de auto-aprendizado, conhecer seus pontos fortes e fracos, ouvir e ser ouvido, reconhecer que sempre alguém tem algo com que pode contribuir, possibilitar a comunicação, pensar globalmente e agir localmente, reconhecer o trabalho dos outros, ser enérgico e ético. O'Donnell (2006) ressalta que os líderes são controlados, conciliadores, confiantes, energéticos, criteriosos, tolerantes, empáticos e envolventes.

Aguiar (2012) em seu estudo propõe as seguintes competências e 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; e - Assumir responsabilidade por consequências das decisões.
Capacidade de Gerenciar Mudanças	- 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)

A partir das competências apontadas por Aguiar (2012) é necessário que o líder seja flexível, determinado, organizado, criativo, autoconfiante, motivador, negociador, comunicador,

planejador e analista, deve também saber resolver problemas e coordenar mudanças, saber trabalhar em equipe, ter iniciativa, foco e conhecimento técnico dos negócios em que atua.

As DCNs em seu artigo 4º estabelecem que:

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).

Mediante as informações citadas sobre as competências e habilidades desenvolvidas por um líder é pertinente que o acadêmico em administração desenvolva ao longo do curso algumas competências para encarar o mercado de trabalho que constantemente passa por transformações.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

Com o intuito de analisar o perfil de liderança dos alunos de administração da UEPB decidiu-se por adotar uma pesquisa descritiva de caráter exploratório. Descritiva porque “[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo o pesquisador.” (PRADANOV e FREITAS, 2013, p.52)

e exploratória conforme afirma Gil (2010, p.27) “[...] têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]”.

Quanto aos procedimentos a pesquisa também foi bibliográfica tendo em vista os conceitos e fundamentação teórica de alguns autores referentes ao tema, segundo Gil(2010,p.30) “[...] de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” E quantitativa quanto a obtenção dos dados conforme Richardson(2012, p.70) “[...]o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação , possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências.”

A coleta foi realizada no período de 19 de Abril de 2015 a 08 de Maio de 2015. A pesquisa deu-se por meio de um questionário adaptado do modelo proposto por Aguiar(2012) com perguntas objetivas de múltipla escolha e com respostas definidas de acordo com a escala Likert, que segundo Malhotra (2011,p.222) “[...] ela é fácil de construir e de aplicar , e os entrevistados entendem rapidamente como utilizar a escala, o que a torna adequada para entrevistas[...]” com a intenção analisar as competências relativas ao exercício da liderança desenvolvido pelos alunos do curso de Administração da UEPB . No primeiro momento o questionário abrange perguntas sobre o perfil do aluno e no segundo momento detém-se sobre as competências de lideranças distribuídas em 13 questões: flexibilidade, determinação, autoconfiança, capacidade de motivar, capacidade de negociar, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de comunicar-se, capacidade de solucionar problemas, capacidade de planejar, capacidade de análise, criatividade, iniciativa, e conhecimento técnico.

O universo da pesquisa é composto pelos alunos do curso de Administração do Campus I da UEPB matriculados no turno da noite e a amostra analisada foi do tipo não probabilística intencional e finita, onde os elementos não ultrapassam as 100.000 unidades (pessoas, alunos, estabelecimentos educacionais etc.)(RICHARDSON,2012).

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

n = Tamanho da amostra

σ^2 = Nível de confiança (escolhido, em número de desvios - sigmas)

p = Proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem.

q = 100 - p (em percentagem)

N = Tamanho da população

E^2 = Erro de estimação permitido

O universo da pesquisa foi constituído por 400 estudantes matriculados, e a amostra composta por 120 estudantes que corresponde a 30% do universo com base na fórmula de Richardson (2012). A análise dos dados será através da frequência relativa e absoluta.

Os dados coletados foram tabulados e analisados com o auxílio do software Microsoft Excel 2007.

4 ANÁLISES DOS DADOS E RESULTADOS

Tendo como base as informações coletadas no questionário, será respondida a questão do presente estudo que é analisar as competências de liderança desenvolvidas pelos alunos do curso de Administração da UEPB.

A apresentação dos resultados será em forma de percentual e através de gráficos. A princípio será apresentado o perfil dos alunos respondentes e logo em seguida os resultados quanto às competências de liderança.

4.1 Perfil dos Respondentes

O perfil dos respondentes é representado através dos gráficos do gênero, faixa etária, vínculo de trabalho, exercício da função de líder em sua ocupação profissional e semestralidade.

De acordo com o resultado exibido na figura 1, identificou-se que a maioria dos respondentes são do gênero feminino com 58% e masculino 42%.

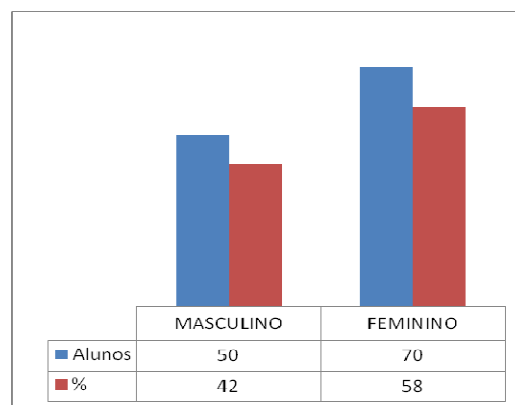


Figura 1 – Perfil: Gênero
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Conforme a figura 2, a distribuição dos alunos por idade foi composta por quatro faixas etária são elas: até 22 anos, de 23 a 30 anos, de 31 a 40 anos e acima de 41 anos. Constatou-se que os alunos até 22 anos representam 34%, já de 23 a 30 anos correspondem a 46%, 18% possuem idade de 31 a 40 anos e apenas 2% estão acima de 41 anos.

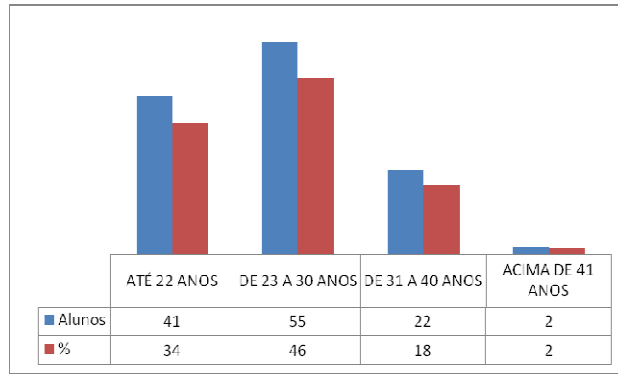


Figura 2 – Perfil: Faixa etária
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Observando a figura 3 quanto ao vínculo de trabalho identificou-se que 25% não estão trabalhando, já 71% estão empregados, somente 1% é empregador e 3% profissional liberal.

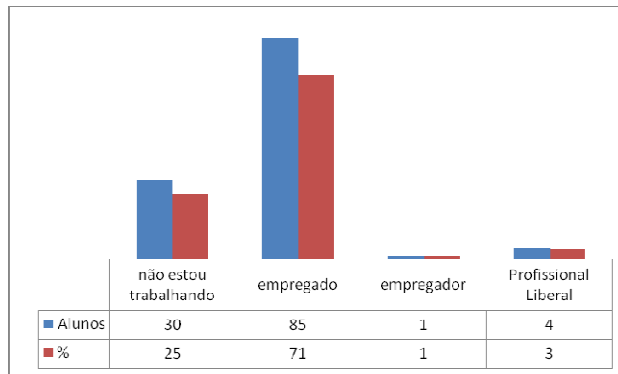


Figura 3 – Perfil: Vinculo de Trabalho
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

De acordo com a figura 4 constatou-se que 72 % dos respondentes não exercem a função de líder em sua ocupação profissional.

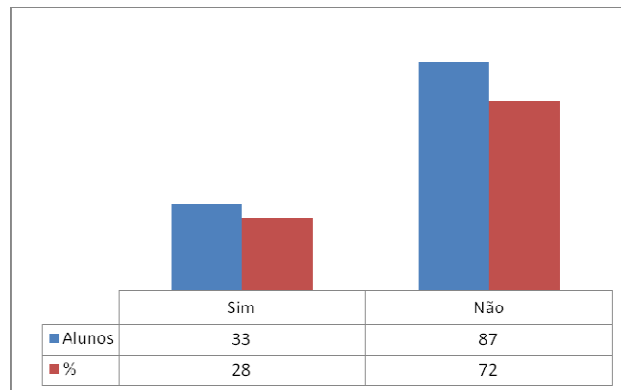


Figura 4 – Perfil: Exercício da função de líder na ocupação profissional
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

No que se refere ao semestre atual do curso estes estão distribuídos em quatro faixas semestrais divididas em 1° ao 3° Semestre; 4° ao 6° Semestre; 7° ao 9° Semestre e formandos onde 40% estão entre o 7° ao 9° Semestre, 33% correspondem 1° ao 3° Semestre, 20% encontra-se no 4° ao 6° Semestre e 8% correspondem aos formandos.

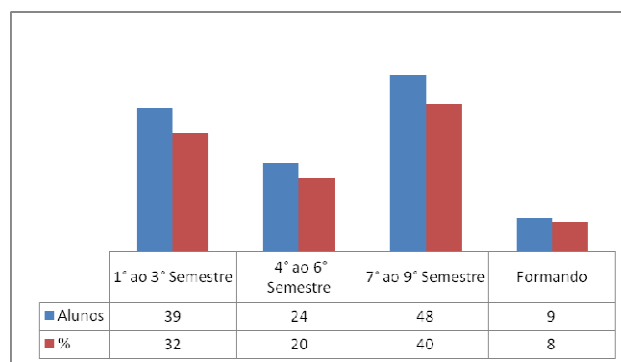


Figura 5 – Perfil: Semestre Atual do Curso
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

4.2 Análise da Competência – Flexibilidade

Compreende-se que flexibilidade é a capacidade que um indivíduo tem em realizar múltiplas atividades e adaptar-se a diversas situações de uma forma prática e ágil.

Quanto à análise da competência flexibilidade foi questionado se o aluno adapta o comportamento com agilidade às circunstâncias de cada pessoa ou situação sem abandonar, por isso, critério de atuação pessoal, dessa forma na figura 6 constatou-se que 85% concordam com afirmativa enquanto 13% se posicionam indiferentes, e 2% não concordam.

Para Tolfo (2010) aspectos como flexibilidade torna o papel da liderança mais valorizada contribuindo para alavancar a vantagem competitiva, portanto entende-se que os alunos desenvolveram bem o papel de liderança quanto à competência flexibilidade.

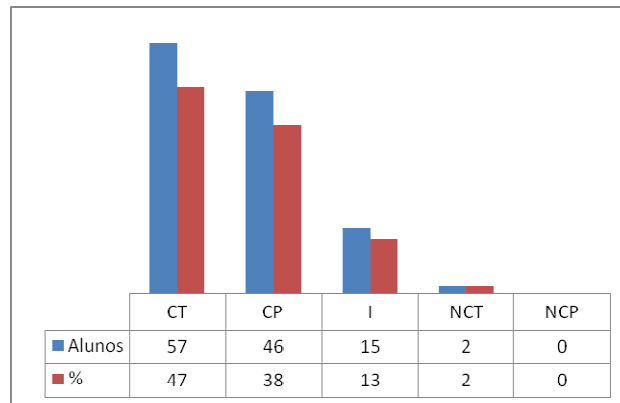


Figura 6 – Competência Flexibilidade: Adaptação do Comportamento
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

4.3 Análise da Competência – Determinação

A determinação é uma das características que precisa ser observada em um líder e também está contida dentro das normas estabelecidas pela a DCNs.

Para essa competência os alunos foram questionados quanto à persistência, desistência e comprometimento com os objetivos a serem alcançados.

Conforme disposto na figura 7, observa-se que 94 % dos alunos são persistentes diante dos 6% que são indiferentes ou não concordam totalmente, isso implica em um nível satisfatório quanto à competência determinação. Lacombe (2005) afirma que para ser um bom administrador não é preciso ser um herói, basta ser determinado, trabalhar duro, ser inteligente, possuir habilidade analítica, ser tolerante e ter boa vontade.

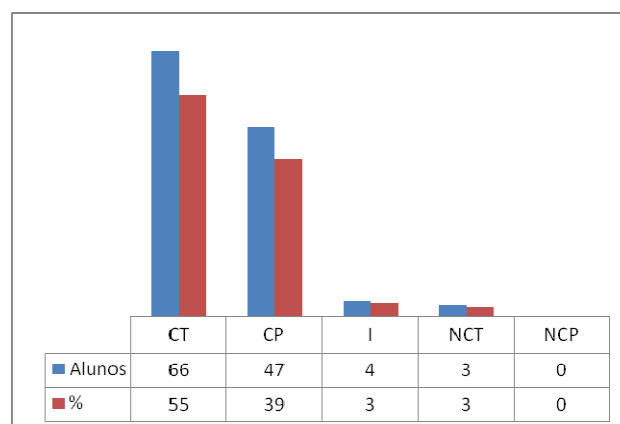


Figura 7 – Competência determinação: Persistência.
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Consecutivamente quanto à variável desistência constatou-se na figura 8, que apesar dos alunos serem persistentes ainda existe uma quantidade de alunos, respectivamente 22% que desistem facilmente diante uma dificuldade e 63% não desistem.

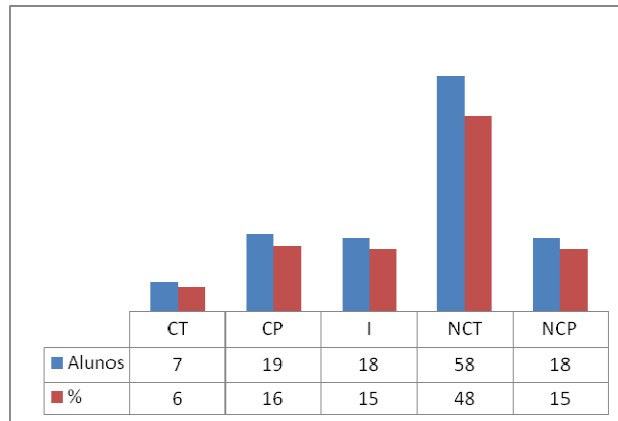


Figura 8 – Competência determinação: Desistência
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

No quesito comprometimento verificou-se na figura 9, que 94% dos respondentes são comprometidos enquanto 5% se posicionaram como indiferentes e 1% não são comprometidos.

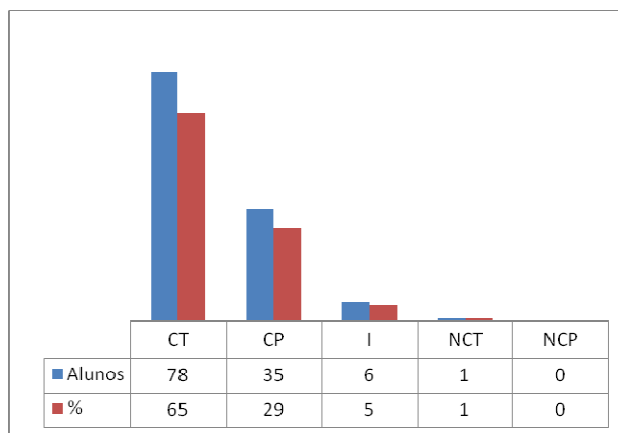


Figura 9 – Competência determinação: Comprometimento
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

4.3 Análise da Competência – Autoconfiança

Na análise da competência autoconfiança as variáveis em questão foram quanto à disposição em assumir riscos pessoais para alcançar objetivos e problemas com autoconfiança.

Na figura 10, constatou-se que 76% dos alunos concordam em assumir riscos pessoais para o alcance dos objetivos enquanto 9% não concordam índice favorável para o perfil do líder.

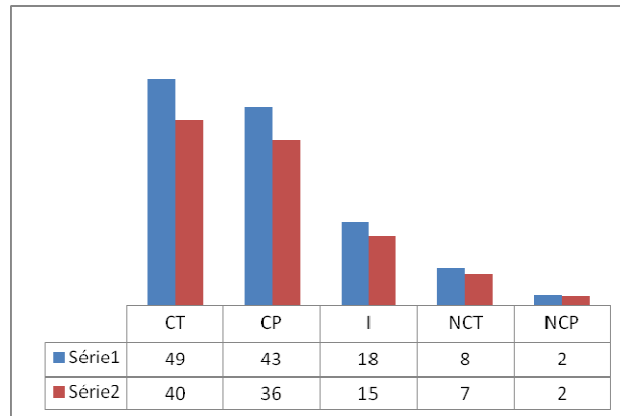


Figura 10 – Competência Autoconfiança: Disposição em assumir riscos pessoais
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Quanto aos resultados obtidos sobre problemas com autoconfiança na figura 11 verificou-se que os concordantes representam 44%, os que não concordam 38%. Os resultados obtidos quanto a problema com autoconfiança não foram favoráveis perante a relevância quanto ao líder ser autoconfiante diante quaisquer situações. A autoconfiança é a segurança ou firmeza que uma pessoa tem em si mesmo diante de algumas circunstâncias. É um atributo comum aos líderes confiar em si, para transmitir aos liderados entusiasmo para atingir os resultados, criar laços e inspirar confiança, Lacombe (2005).

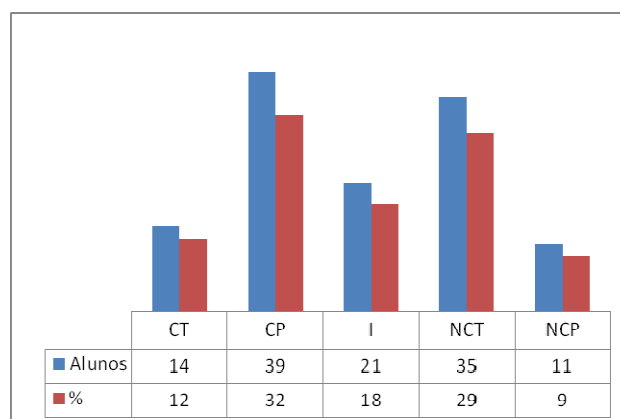


Figura 11 – Competência Autoconfiança: Problemas com autoconfiança
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

4.4 Análise da Competência – Capacidade de Motivar

A capacidade de motivar é a disposição que o líder tem em estimular alguns comportamentos dos seus liderados.

Para análise da capacidade de motivar estabeleceu-se o questionamento se o aluno estimulava ótimas realizações, inspiravam outros a se esforçarem e se reconheciam em público as contribuições dos integrantes da equipe.

Desta forma na figura 12, verificou-se um nível considerável de concordância em relação ao estímulo a ótimas realizações onde 82% dos alunos são concordantes enquanto 16% são indiferentes e somente 2% não concordam. Segundo Maximiano (2007,p.281) “Os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo.”

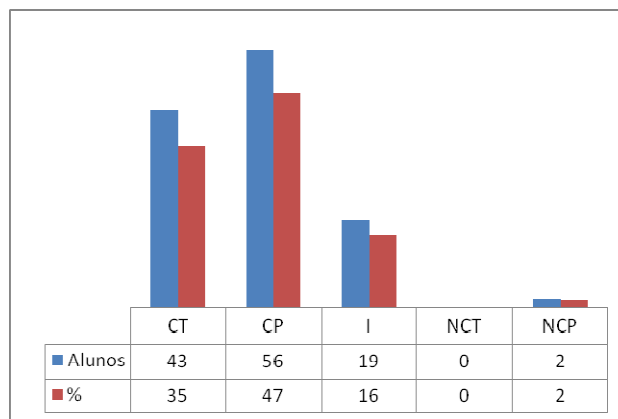


Figura 12 – Competência capacidade de motivar: Estímulo às realizações

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

O resultado obtido na figura 13 refere-se ao questionamento quanto aos alunos inspirarem os demais a se esforçarem, dessa forma observou-se que 79% dos alunos concordam e somente 3% não concordam .

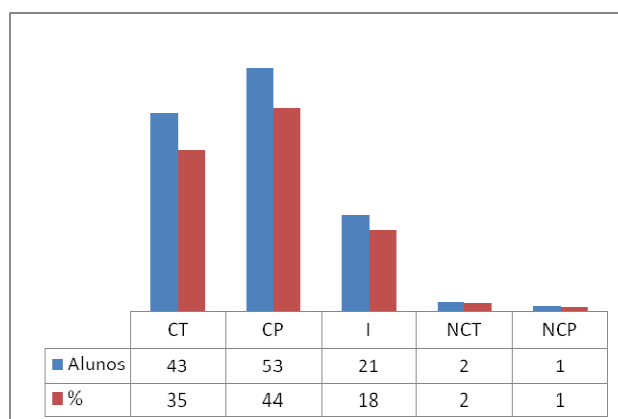


Figura 13 – Competência capacidade de motivar: Inspiração aos demais se esforçarem

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

A figura 14 refere-se ao reconhecimento em público referente às contribuições dos integrantes da equipe, observou-se que 79% concordam e 6% não concordam, porém os que se assumiram como indiferentes resultou em 15%. O reconhecimento das atividades ou dos

resultados em público proporciona um alto nível de motivação agregando valores pessoais, conforme afirma Vergara (2011,p.51) “Quando o reconhecimento acontece, dá-se o contrário do vazio: a plenitude.”

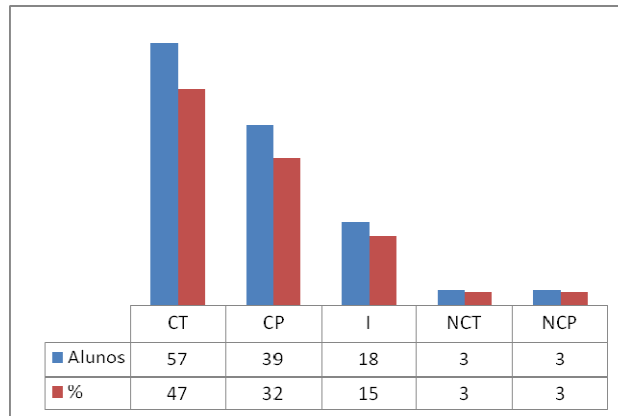


Figura 14 – Competência capacidade de motivar: Reconhecimento em público das contribuições dos integrantes da equipe.

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

4.5 Análise da Competência – Capacidade de Negociar

A liderança tem um papel crucial quanto à capacidade de negociar, essa competência é essencial aos líderes que buscam sempre o êxito em suas negociações, sejam elas quais forem.

Assim para a análise da capacidade de negociar destaca-se o estabelecimento de um ponto de vista convincente, a demonstração de segurança e a confiança.

Quando questionados quanto ao estabelecer um ponto de vista convincente verificou-se na figura 15, que 77% dos alunos concordam com essa afirmativa quando somente 3% não concordam. Segundo Robbins (2005) os verdadeiros líderes possuem em sua característica a capacidade de influenciar para a obtenção dos resultados.

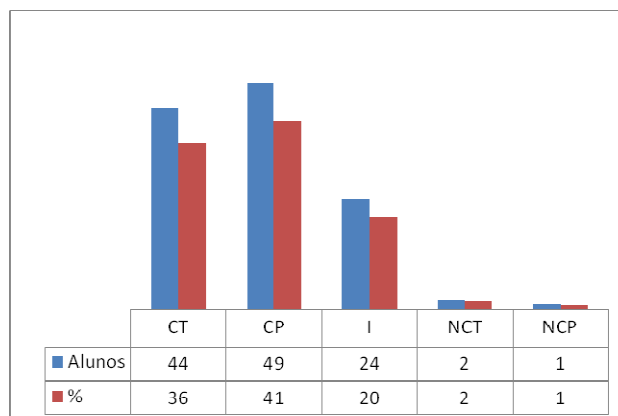


Figura 15 – Competência capacidade de negociar: Estabelecer um ponto de vista convincente.

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Constatou-se na figura 16, um nível considerável quanto a segurança nas negociações obtendo-se 84% dos alunos concordantes e 2% não concordantes.

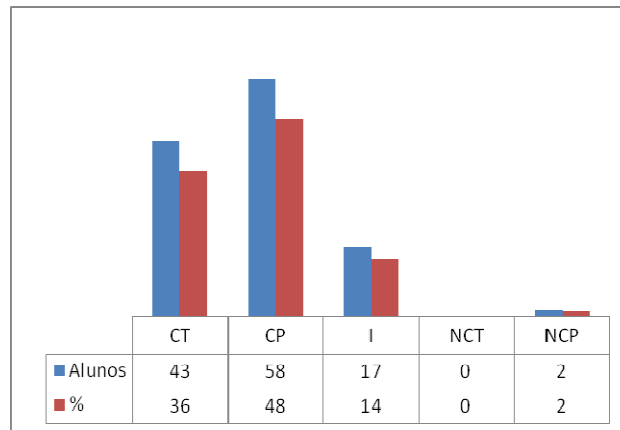


Figura 16 – Competência capacidade de negociar: Demonstrar segurança.
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Em relação ao questionamento sobre inspiro segurança na figura 17 os resultados obtidos foram que a maioria 86% concordam e 3% não concordam. Segundo Robbins (2005, p.276) “A confiança é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista – seja por palavras, ações ou decisões.”

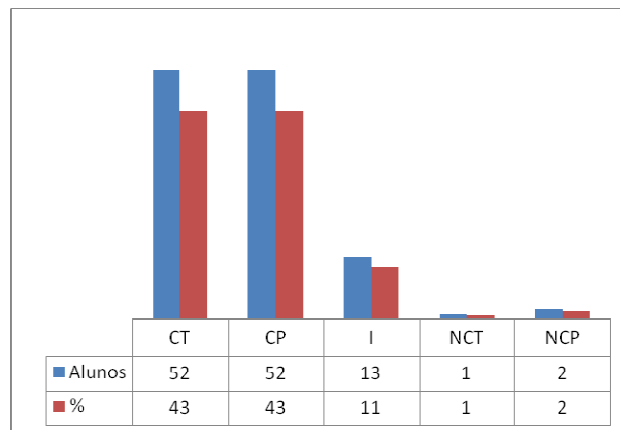


Figura 17 – Competência capacidade de negociar: Inspiro confiança.
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

4.6 Análise da Competência – Capacidade de Trabalhar em Equipe

A capacidade de trabalhar em equipe viabiliza a troca de conhecimentos entre o líder e seus liderados sempre na busca de bons resultados.

Para a análise dessa competência capacidade de trabalhar em equipe foram aplicados aos alunos quatro questionamentos quanto a compartilhar expertise e informações com boa

vontade, identidade forte com a equipe, manter as partes interessadas bem informadas e a tomada de decisão individualmente sem as demais opiniões.

Verificou-se que na figura 18 que 92% dos alunos são concordantes quanto a compartilhar expertise e informações com boa vontade às equipes enquanto 2% não concordaram. Robbins (2005) ainda afirma que os líderes de equipes precisam desenvolver habilidades como paciência para compartilhar informações, confiança nos outros, renunciar a autoridade e identificar o exato momento para a intervenção de algo.

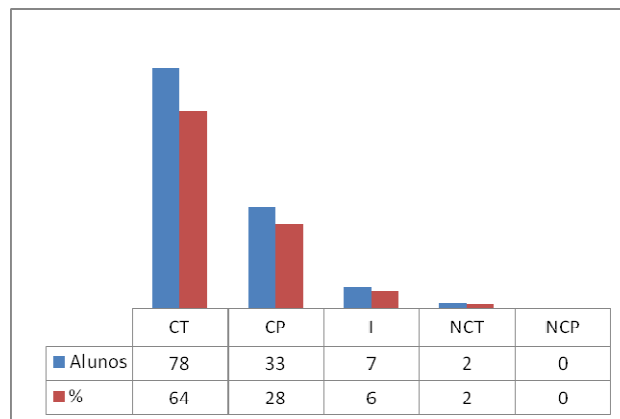


Figura 18– Competência capacidade de trabalhar em equipe: Compartilhar expertise e informações com boa vontade

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Gerar uma identidade forte com a equipe é essencial para o líder, que conduz um grupo a alcançar bons resultados o através de uma boa afinidade, dessa forma observa-se na figura 19 que a maioria dos respondentes 92% concorda com essa afirmativa e 2% não concordam.

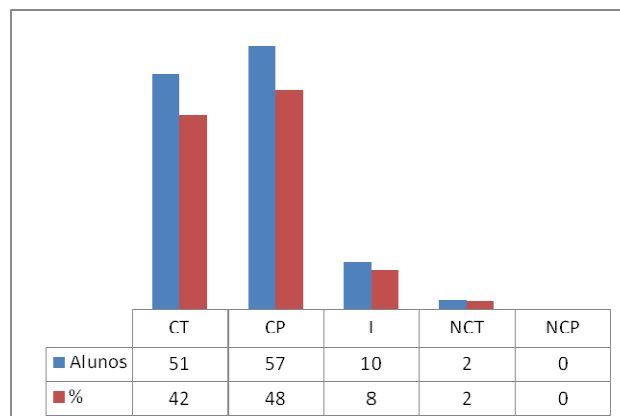


Figura 19 – Competência capacidade de trabalhar em equipe: Identidade forte com a equipe.

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Na figura 20, considerou-se que 89% concordam em manter as partes interessadas bem informadas enquanto 3% não concordam. Para o bom desempenho da equipe é

necessário que todos estejam bem informados quanto ao que se estabelece para que o propósito comum seja alcançado com êxito.

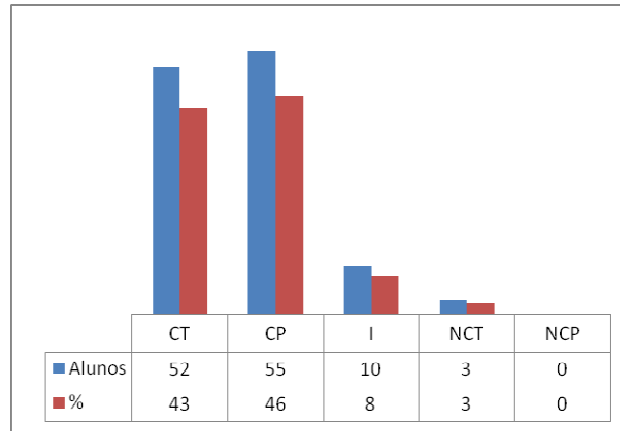


Figura 20 – Competência capacidade de trabalhar em equipe: Manter partes interessadas, bem informadas e atualizadas.

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Quando questionados quanto ao tomar decisões individualmente desconsiderando as demais opiniões na figura 21 observou-se que 57% não concordam e 21% concordam. Segundo Lacombe (2005, p. 207) “É preciso considerar, porém, que, se a decisão não é tão crucial, pode ser preferível aceitar uma alternativa ruim ao impor a que parece a mais correta, a fim de que se verifique na prática o que é mais adequado.”

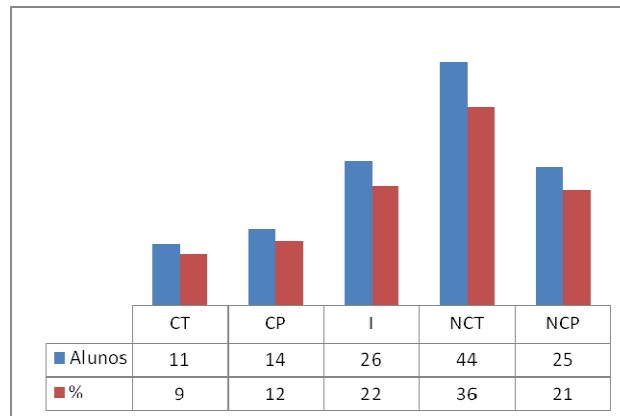


Figura 21 – Competência capacidade de trabalhar em equipe: Tomada de decisões individualmente, desconsiderando as demais opiniões.

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

4.7 Análise da Competência – Capacidade de Comunicar-se

A capacidade de comunica-se faz parte do perfil do líder, a comunicação é o elo entre o líder o liderado, quanto a essa competência questionou-se quanto a demonstrarem

linguagem corporal positiva, facilidade em demonstrar as opiniões, comunicação verbal articulada, e comunicação efetiva por escrito.

Quando questionados sobre possuírem linguagem corporal positiva na figura 22 verificou-se que 71 % concordam possuírem linguagem corporal positiva enquanto 4% não concordam na visão de Robbins (2005, p. 291) “Um sorriso e um gesto de conforto, por exemplo, podem minimizar o choque causado por termos como *desapontamento, insatisfatório, inadequado* ou *abaixo das expectativas.*”

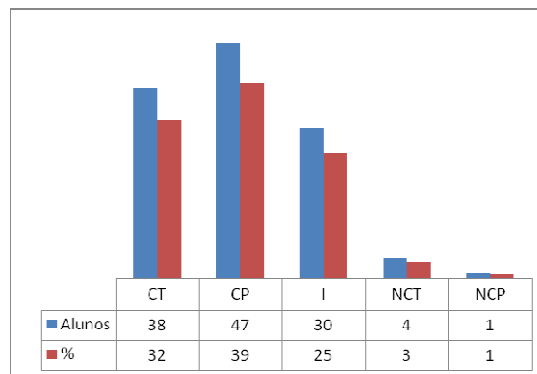


Figura 22 – Competência capacidade de comunicar-se: Demonstro linguagem corporal
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Quanto à facilidade em expressar as opiniões na figura 23 constatou-se que 74% dos alunos são concordantes e 11% não concordam, valores bem consideráveis sabendo que a facilidade em expressar opiniões também faz parte da comunicação que também é um requisito básico desenvolvido na liderança.

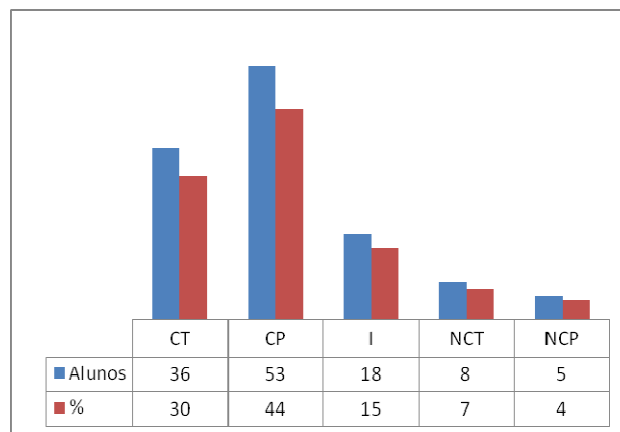


Figura 23 – Competência capacidade de comunicar-se: Facilidade em expressar minhas opiniões
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Diante do questionamento quanto a não ser um comunicador verbal articulado, na figura 24 observa-se que 46 % são concordantes perante 31% não concordantes, diante do

exposto verifica-se que os alunos não desenvolveram essa capacidade que é tão importante para o líder conforme afirma Maximiano (2007, p. 286) “A comunicação é o alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores.”

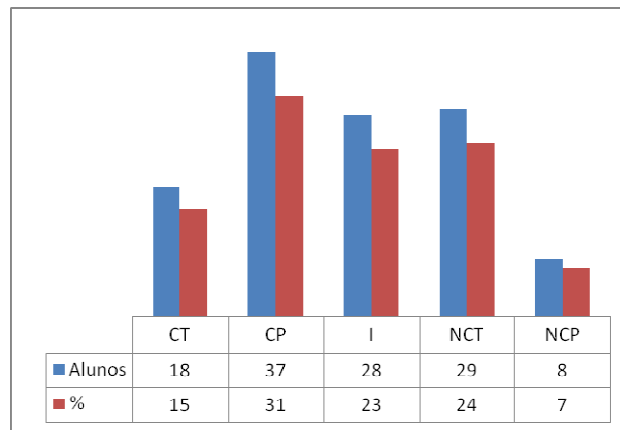


Figura 24 – Competência capacidade de comunicar-se: Não ser um comunicador verbal articulado

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Com relação a comunicar-se por escrito efetivamente verificou-se na figura 25 que 87% concordam e 5% não concordam, diante disso ficou explícito que quanto à comunicação os alunos se desenvolvem melhor na comunicação escrita do que na verbal.

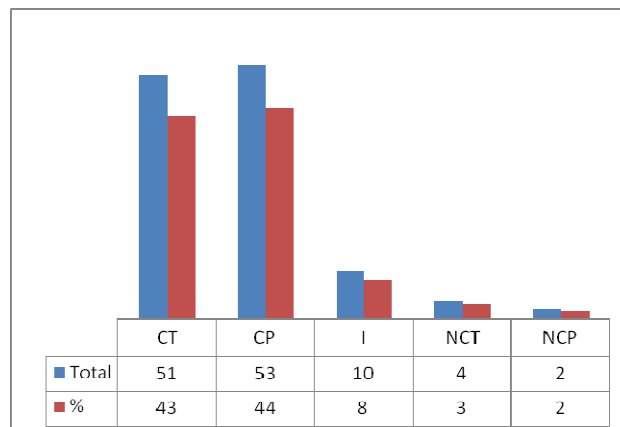


Figura 25 – Competência capacidade de comunicar-se: Por escrito efetivamente

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

4.8 Análise da Competência – Capacidade de Solucionar Problemas

A capacidade de solucionar problemas é uma das principais habilidades atribuídas ao líder, deste modo questionou-se quanto à resolução dos problemas de maneira eficaz e conhecimento do ponto de vista da equipe para resolução dos problemas.

Portanto quando questionados quanto a resolver problemas de maneira eficaz na figura 26 verificou-se que 92% dos alunos concordam e 2% não concordam. De acordo com Vergara (2011, p.89) “De um gestor/líder espera-se que seja hábil na busca de clarificação de problemas.” Dessa forma observou-se que, quanto a essa habilidade os alunos a desenvolveram muito bem.

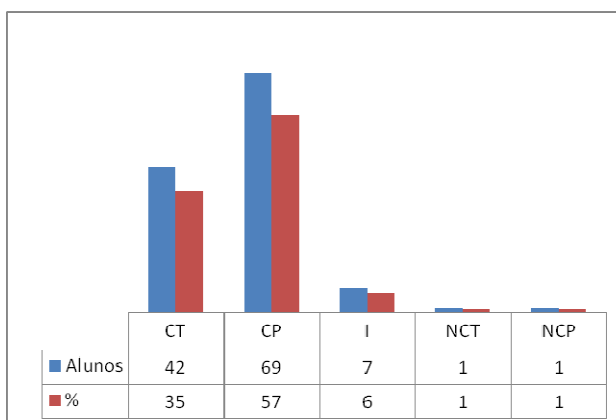


Figura 26 – Capacidade de solucionar problemas: Resolver problemas de maneira eficaz
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Na figura 27 observou-se que 89% concordam quanto a conhecer o ponto de vista da equipe para a resolução dos problemas enquanto 1% não concordou.

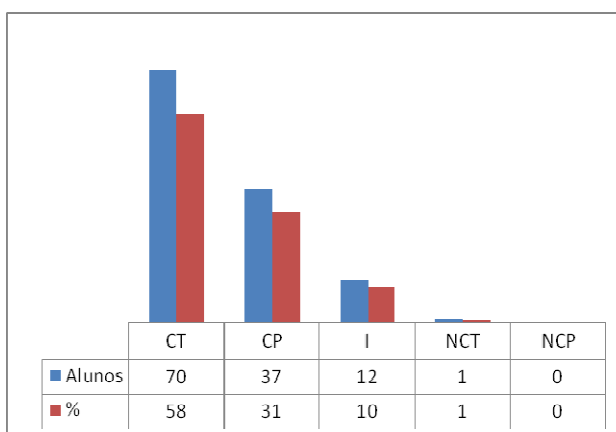


Figura 27 – Capacidade de solucionar problemas: Procuro conhecer o ponto de vista da equipe para resolver problemas
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

4.9 Análise da Competência – Capacidade de Planejamento

Quanto a análise da competência de planejar questionou-se quanto ao planejamento das ações com antecedência a aplicação de medidas para evitar obstáculos e se normalmente não consegue o que foi planejado.

Dessa forma quanto ao planejamento das ações com antecedência constatou-se na figura 28 que 80% são concordantes enquanto 4% não concordaram. A capacidade de planejar deve estar diretamente ligada ao papel do líder nas organizações sejam em quais forem as áreas tanto para traçar os objetivos quanto para o estabelecimento das metas.

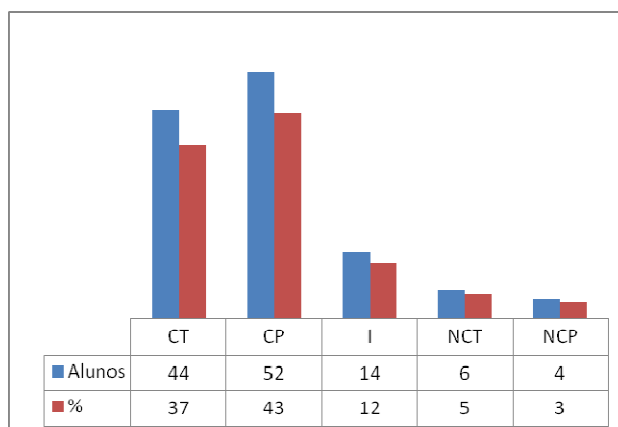


Figura 28 – Competência capacidade de planejamento: Planejamento das ações com antecedência

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Quando questionados sobre adotarem medidas para evitar obstáculos verificou-se que 81% são concordantes enquanto 4% não concordaram. Esse resultado permite inferir que os alunos geralmente buscam medidas para evitar os obstáculos e alcançar os objetivos traçados.

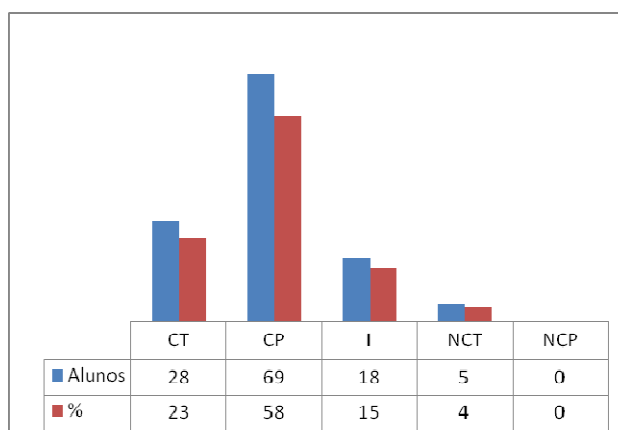


Figura 29 – Competência capacidade de planejamento: Adoto medidas para evitar obstáculos

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Em relação ao questionamento sobre normalmente não consigo o que foi planejado é possível perceber que 57% não concordam enquanto 26% concordam. Esse resultado reflete que geralmente os respondentes conseguem planejar e alcançar os resultados anteriormente traçados.

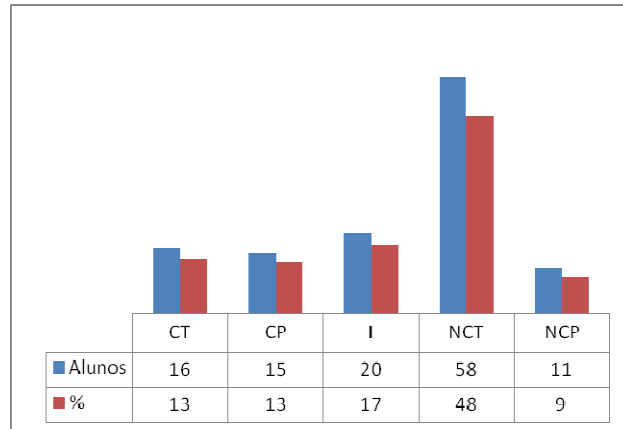


Figura 30 – Competência capacidade de planejamento: Normalmente não sigo o que foi planejado

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

4.10 Análise da Competência – Capacidade de Análise

Quanto à capacidade de analisar, os alunos foram questionados quanto a tomar decisões sensatas mesmo sob pressão e diferenciar facilmente informações relevantes das irrelevantes.

Assim na figura 31 observa-se que referente ao tomar decisões sensatas mesmo sob pressão 75% são concordantes e 7% não concordantes. Para Lacombe (2005) liderar é saber lidar com complexidade, ser persistente, inteligente, ter habilidade analítica, tolerância e boa vontade.

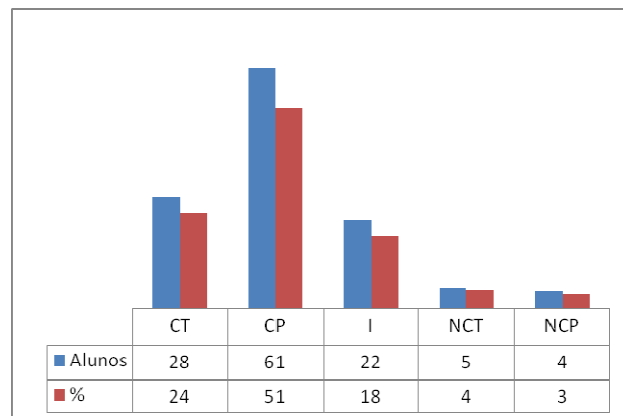


Figura 31 – Competência capacidade de análise: Tomar decisões sensatas mesmo sob pressão

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Quando questionados se na capacidade de análise os alunos sabem diferenciar facilmente as informações relevantes das irrelevantes constatou-se na figura 32 que 79% são

concordantes e 8% não concordaram. Isso indica que no momento da análise da informação os alunos desenvolvem essa capacidade de maneira favorável.

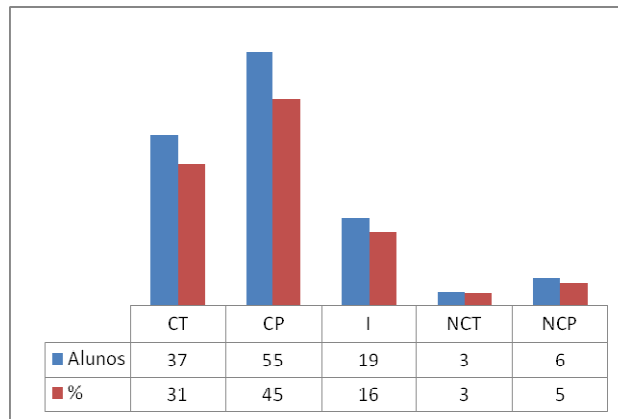


Figura 32 – Competência capacidade de análise: Diferenciar facilmente as informações relevantes das irrelevantes

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

4.11 Análise da Competência – Capacidade de Criatividade

Para análise da competência capacidade de criatividade foi questionado quanto se os alunos pensam em idéias alternativas ou desenvolvem soluções criativas ou se não consideram criativos.

Portanto para a questão normalmente penso em ideias alternativas, na figura 33 constatou-se que 82% concordam enquanto 4 % não concordam. Esses valores são muito importantes tendo em vista que a criatividade ou iniciativas radiantes serão necessárias em algum momento da liderança. Para (BITENCOURT; BARBOSA, 2010, p.186) “Desenvolve-se, concomitantemente, a capacidade criativa para soluções ou propostas menos convencionais, com resultados duplamente compensadores [...]”.

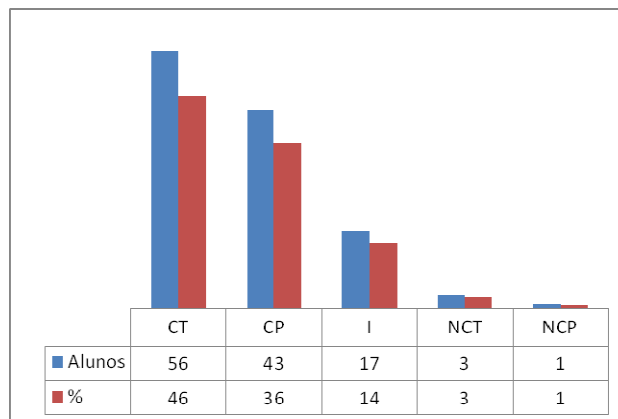


Figura 33 – Competência capacidade de criatividade: Ideias alternativas

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Quanto a questão se desenvolverem soluções criativas, na figura 34 constatou-se que 77% são concordantes e 5% não concordam. Esses valores evidenciaram o resultado da questão anterior onde fica explícito que os alunos desenvolveram bem essa capacidade onde que para Vergara (2011, p.90) “A criatividade é um processo por meio do qual as idéias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor.”

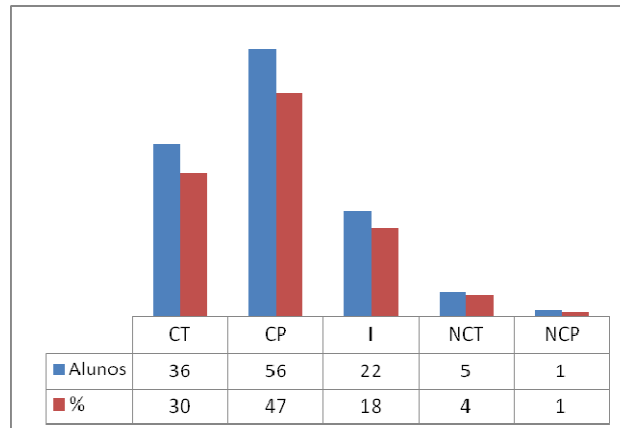


Figura 34 – Competência capacidade de criatividade: Desenvolver soluções criativas
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

No quesito não me considero criativo, constatou-se na figura 35 que, 61% não concordam e 25 % concordam dados que novamente confirma a presença da criatividade no perfil dos respondentes.

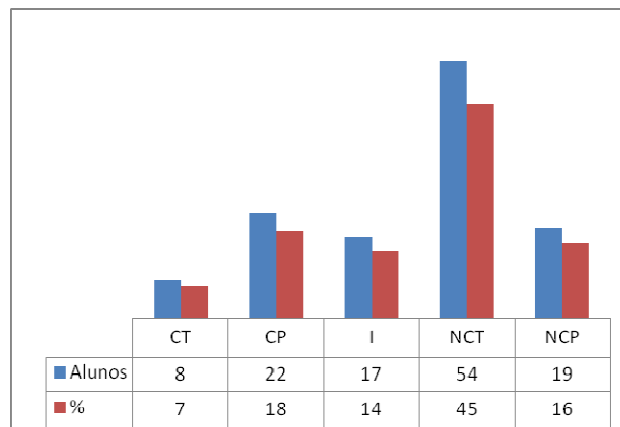


Figura 35 – Competência: Não me considero criativo
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

4.12 Análise da Competência – Capacidade de Iniciativa

Para análise da competência iniciativa, questionou-se quanto a gostar de enfrentar desafios, Dessa forma na figura 36, observou-se que 84 % concordam enquanto 3% não concordam. Os valores obtidos foram bastante relevantes sabendo-se que no cenário

organizacional é necessário que o líder tome algumas iniciativas sem medos de enfrentar novos desafios.

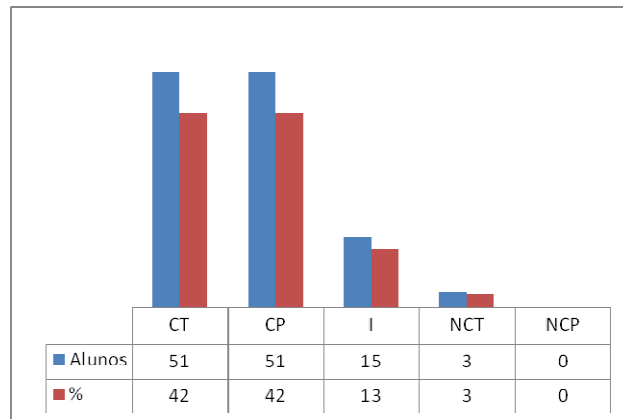


Figura 36 – Competência capacidade de iniciativa: Enfrentar desafios
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

4.13 Análise da Competência – Conhecimento Técnico

Para análise do conhecimento técnico questionou-se quanto a ter um conhecimento técnico e boas práticas do negócio em que atua e facilidade para desempenhar diversas funções no trabalho.

Dessa forma quando questionados quanto a um bom conhecimento técnico e boas práticas do negócio em que atua na figura 37 constatou-se que os concordantes foram 76% e os não concordantes 6%. O conhecimento técnico é fundamental para os líderes que precisam conhecer todos os processos que envolvem sua liderança afim de estarem atentos principalmente as diversas modificações perante o avanço da tecnologia.

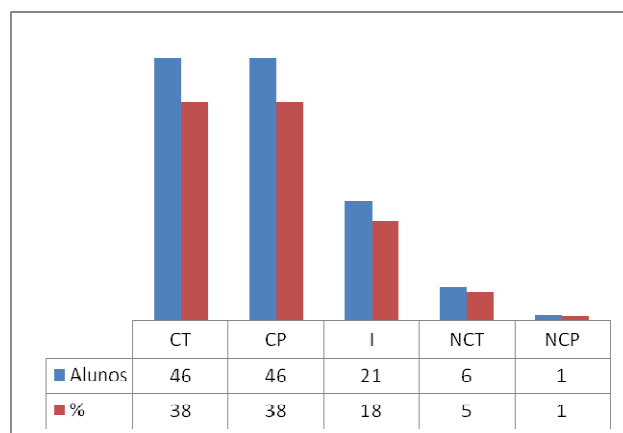


Figura 37 – Competência conhecimento técnico: Tenho um bom conhecimento técnico do negócio
Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

Observa-se na figura 38 que quanto à facilidade para o desempenho de diversas funções no trabalho 80% concordaram que tem essa facilidade enquanto 4% não concordaram. Isso implica que os alunos desenvolveram com sucesso essa capacidade.

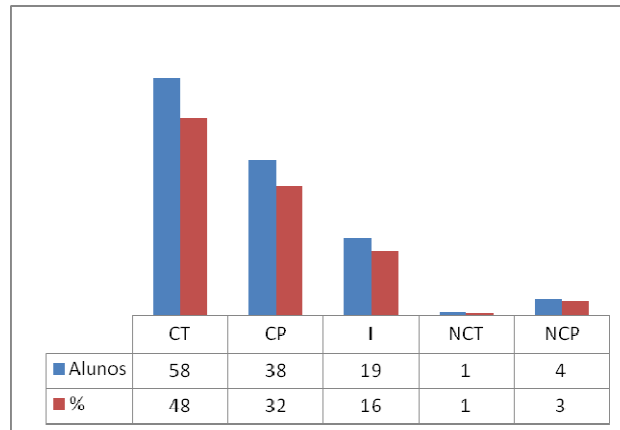


Figura 38 – Competência: Tenho facilidade de desempenhar diversas funções no meu trabalho

Fonte: Pesquisa direta, abr./mai., 2015.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar o perfil de liderança dos alunos do curso de administração da UEPB. A atribuição da liderança no cenário empresarial é muito importante para a sobrevivência das organizações que buscam sempre por líderes capacitados para exercerem seu papel com profissionalismo e responsabilidade. Nessa perspectiva para identificar o perfil dos alunos quanto às competências desenvolvidas pelos mesmos elaborou-se e aplicou-se questionário indagando acerca de algumas competências requeridas aos líderes como também estabelecidas pelas DCNs.

Mesmo diante de um percentual de 32% dos alunos que ainda estão cursando até o 3º período e provavelmente ainda não tenham experiências com liderança e somente 28% do total exerce a função de líderes em sua ocupação profissional, os resultados obtidos após análise do questionário foram bastante satisfatórios quanto às competências requeridas a um líder.

Identificou-se que os alunos assumem um perfil positivo no que diz respeito à flexibilidade, determinação, motivação, negociação, comunicação, planejamento, criatividade, autoconfiança, iniciativa, análises e solução de problemas, como também predisposição para trabalhar em equipe e conhecimento técnico das funções requeridas.

Apesar dos dados obtidos serem satisfatórios percebeu-se que existe uma competência importante que precisa ser melhor trabalhada nos alunos, porém, de caráter mais pessoal e este se refere a problema de autoconfiança, que foi identificado em 44% de alunos respondentes .

Outro ponto importante a considerar refere-se à capacidade de comunicar-se, onde os dados indicam que, para essa capacidade há uma maior aptidão na prática da comunicação por escrito do que verbalmente, condição essa que precisa ser aperfeiçoada tendo em vista que é de extrema importância o líder deter tanto uma boa comunicação por escrito como uma boa articulação verbal para a prática da coordenação e interligação entre os líderes e os liderados.

Com o objetivo alcançado, o estudo constata que os alunos do curso de Administração da UEPB desenvolveram satisfatoriamente as capacidades requeridas quanto ao líder, detendo assim um perfil de liderança ideal para a devida função, mas, diante a grande diversidade e percepção quanto ao tema sugere-se que seja dada continuidade ao estudo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Julio César de. (2012) **Constituição das competências de liderança dos acadêmicos de administração: um estudo no curso de administração da Unijuí** Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1163/TCC%20-%20Julio%20C%3%A9sar%20de%20Aguiar.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 de março de 2015.

BITENCOURT, Claudia Cristina; BARBOSA, Allan Claudiuse . Gestão de competências : articulando indivíduos , organizações e sociedade. In: BITENCOURT, Claudia Cristina (Coord.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais** : novas práticas, conceitos tradicionais. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução n. 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 > . Acesso em: 19 de março 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier,2010.

COSTA, Paula Cristina, (2013) **Liderança em contexto organizacional**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=spv39o98n>. Acesso em: 19 de março de 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo : Atlas,2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da administração: da revolução urbana à digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MERIGHI, Cristiane de C. et al. **Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local**. *Interações (Campo Grande)*. v.14, n. 2, dez 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122013000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 30 mar. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1518-70122013000200003>.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

O'DONNELL, Ken. **Valores humanos no trabalho- Da parede para prática**. São Paulo: Gente, 2006.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry; colaboradores José Augusto de Souza Peres...(et al.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TOLFO, Suzana da Rosa. Diferentes abordagens no estudo da liderança. In: BITENCOURT, Claudia Cristina (Coord.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais** : novas práticas, conceitos tradicionais. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

VERGARA, Sylvia Constante. **Gestão de Pessoas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZANELLI, Carlos Jose; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA-UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-CCSA
CURSO : BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: EMANOELA TORRES DE MELO
QUESTIONÁRIO SOBRE O PERFIL DE LIDERANÇA

Caro colega peço sua colaboração para responder o questionário a seguir, que servirá como instrumento de coleta de dados para meu trabalho de conclusão de curso, com o objetivo analisar o perfil de liderança dos alunos do curso de Administração da UEPB, sendo assim serão avaliadas 13 competências de liderança abaixo relacionados.

PERFIL DO ALUNO

Gênero: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	Faixa etária: <input type="checkbox"/> até 22 anos <input type="checkbox"/> de 23 a 30 anos <input type="checkbox"/> de 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> acima de 41 anos
-------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Vínculo de trabalho: <input type="checkbox"/> não estou trabalhando <input type="checkbox"/> empregado <input type="checkbox"/> empregador <input type="checkbox"/> Profissional Liberal	Exerce a função de líder na sua ocupação profissional ? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Semestre Atual do Curso: <input type="checkbox"/> 1° ao 3° Semestre <input type="checkbox"/> 4° ao 6° Semestre <input type="checkbox"/> 7° ao 9° Semestre <input type="checkbox"/> Formando
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA:

Marque um “x” em cada pergunta na opção que considera mais apropriada com as suas características. As opções de respostas são: - Concordo Totalmente - Concordo Parcialmente - Indiferente - Não Concordo Totalmente - Não Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Indiferente	Não Concordo Totalmente	Não Concordo Parcialmente
1 – Flexibilidade					
Adapto meu comportamento com agilidade às circunstâncias de cada pessoa ou situação, sem abandonar, por isso, critérios de atuação pessoal.					
2 – Determinação					

Sou persistente.					
Desisto facilmente quando surge uma dificuldade.					
Estou comprometido com os objetivos a serem alcançados.					
3 – Autoconfiança					
Estou disposto a assumir riscos pessoais para alcançar objetivos.					
Tenho problemas com autoconfiança.					
4 – Capacidade de Motivar					
Estimulo ótimas realizações.					
Inspiro os demais a se esforçarem.					
Reconheço publicamente as contribuições dos integrantes da equipe.					
5 – Capacidade de Negociar					
Estabeleço um ponto de vista convincente.					
Demonstro segurança.					
Inspiro confiança					
6 – Capacidade de Trabalhar em Equipe					
Compartilho expertise e informações com boa vontade.					
Crio uma identidade forte com a equipe.					
Mantenho partes interessadas, bem informadas e atualizadas.					
Procuro tomar as decisões individualmente, desconsiderando as demais opiniões.					
7 – Capacidade de Comunicar-se					
Demonstro linguagem corporal positiva.					
Tenho facilidade de expressar minhas opiniões.					
Não sou um comunicador verbal articulado.					
Consigo me comunicar por escrito efetivamente.					
8 – Capacidade de Solucionar Problemas					
Resolvo problemas de maneira eficaz.					
Procuro conhecer o ponto de vista da equipe para resolver problemas.					
09 – Capacidade de Planejar					
Sempre planejo minhas ações com antecedência.					
Adoto medidas para evitar obstáculos.					
Normalmente não sigo o que foi planejado.					
10 - Capacidade de Análise					
Tomo decisões sensatas mesmo sob pressão.					
Diferencio facilmente informações relevantes das irrelevantes.					
11 – Criatividade					
Normalmente penso em ideias alternativas.					
Desenvolvo soluções criativas.					
Não me considero criativo.					
12 – Iniciativa					
Gosto de enfrentar desafios.					

13 – Conhecimento Técnico					
Tenho um bom conhecimento técnico e de boas práticas do negócio em que atuo.					
Tenho facilidade de desempenhar diversas funções no meu trabalho.					