

## LÍDER DE TURMA: AS CONTRIBUIÇÕES DESTA PRÁTICA PARA A FORMAÇÃO DO ALUNO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Felipe Gouvêa Pena<sup>a</sup>, Aline Rosa Lima Ferreira<sup>b</sup>, Juliana Oliveira Braga<sup>c</sup>, Maria Eugênia Monteiro Castanheira<sup>d</sup>

<sup>a</sup>Graduando em Administração. Centro Universitário Newton Paiva. felipegouveap@hotmail.com

<sup>b</sup>Graduanda em Administração. Centro Universitário Newton Paiva. alinerlimafer@gmail.com

<sup>c</sup>Mestre em Administração. Centro Universitário Newton Paiva. juliana.braga@newtonpaiva.br

<sup>d</sup>Mestre em Administração. Centro Universitário Newton Paiva. maria.monteiro@newtonpaiva.br

### Informações de Submissão

Felipe Gouvêa Pena,  
endereço: Rua Meier, 473,  
Caieiras, Belo Horizonte – MG.  
Brasil – 30775-070.  
Recebido em: 13/09/2014  
Aceito em: 22/10/2014  
Publicado em: 01/12/2014

### Palavras-chave

Líder. Liderança de Turma.  
Formação do Aluno.

### Keywords

Leader. Classroom Leadership.  
Student Training.

### Resumo

O capital humano é um elemento fundamental para a consolidação das estratégias organizacionais. Contudo, para que os resultados sejam mais produtivos, os colaboradores precisam ser gerenciados, por um profissional denominado líder. Este processo pode ser vivenciado ainda na graduação, no qual por meio de atividades práticas, os acadêmicos têm oportunidade de desenvolver as suas competências como líderes em diversas atividades. Uma destas ações práticas, que podem contribuir para a formação dos estudantes, quanto ao desenvolvimento de liderança, trata-se do papel do líder de turma. Diante desta realidade, este artigo tem como objetivo identificar quais as contribuições que a prática da liderança de turma pode trazer para a formação do aluno do curso de Administração. A metodologia utilizada foi de uma pesquisa exploratória, que por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental, percebeu-se que são escassos os estudos de liderança relacionados ao líder de turma. Realizou-se também uma pesquisa de campo, utilizando-se da metodologia de grupo de foco, que identificou contribuições do exercício da liderança de turma para a formação do aluno do curso de Administração, principalmente, no que diz respeito ao desenvolvimento das competências interpessoais e de autogestão.

### Abstract

Human capital is a key element to the consolidation of organizational strategies. However, in order to have more productive results, employees need to be managed by a professional named leader. This process can also be experienced at graduation, where through practical activities, students have the opportunity to develop their skills as leaders in various activities. One of these practical actions that can contribute to the training of students for the development of leadership is the role of the leader in classroom. Given this fact, this article aims to identify the contributions that the practice of leadership in class can bring to the formation of an Administration course. The methodology used was an exploratory research, which

---

through a bibliographic and documentary research was found that there are few studies related to leadership in class. A field survey was also conducted, using the methodology of a focus group, which identified contributions in the exercising of classroom leadership to the formation of Administration course student, mainly with regard to the development of interpersonal skills and self management.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, as sociedades passaram a conviver em um ambiente de maior integração, onde inovar é essencial, já que o processo de mudanças ambientais é dinâmico e constante. Neste mesmo contexto, na esfera empresarial, as expectativas sobre o desempenho profissional dos colaboradores é cada vez maior, exigindo do capital intelectual da empresa, uma constante busca pela qualificação, bem como o desenvolvimento de habilidades interpessoais e diferenciações, que atribuam a este indivíduo características próprias, resultando em vantagens competitivas na busca por um espaço no mercado de trabalho.

Neste cenário, o capital humano torna-se um elemento fundamental para a consolidação das estratégias organizacionais. Contudo, para que este resultado seja mais produtivo os colaboradores precisam ser gerenciados. O profissional responsável por gerenciá-los tem como função estimular as equipes a alcançar as exigências do contexto organizacional, a partir de um espírito de sinergia entre estes, integrando suas ideias e criando uma unidade de valor que conduza ao objetivo esperado. Este profissional denomina-se líder.

No meio empresarial, o líder exerce papel essencial para o sucesso do trabalho em equipe, por meio de comportamentos que influenciam os profissionais a exercerem o seu potencial. O desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais e não somente o uso do poder hierárquico pode provocar nos liderados a melhoria do desempenho nas atividades e nas relações entre os membros da equipe.

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

Para tanto, este poder de influenciar positivamente um determinado grupo de trabalho, pode possibilitar com que todos os integrantes da equipe e os líderes, busquem a excelência em suas atividades, com o entusiasmo e a iniciativa necessária ao processo de desenvolvimento. Assim, os líderes precisam buscar continuamente a aquisição de novos valores para sua formação profissional e pessoal.

Devido a esta importância, este assunto é discutido prioritariamente no âmbito dos cursos superiores relacionados às Ciências Sociais, especialmente no curso de Administração. Pois, o tratamento das relações humanas, o estudo das ciências administrativas tem como objetivo a formação de gestores e empreendedores, aptos a atuarem nas atividades empresariais ou no empreendimento de negócios próprios. Espera-se ainda, a formação de líderes, que reconheçam as necessidades organizacionais e da sociedade em constante mudança, para que sejam capazes de agregar valor em função do trabalho exercido. Desta forma, por meio de estudos científicos, que enfatizem reflexões e indagações, acerca do processo de liderar e por meio de atividades práticas, o acadêmico tem oportunidade de desenvolver as suas competências como líderes em diversas atividades que são realizadas no ambiente escolar. Contudo, uma merece destaque. Uma destas ações práticas, que podem contribuir para a formação dos estudantes, quanto ao desenvolvimento de liderança, trata-se do exercício da liderança de turma.

Nas instituições de ensino superior, geralmente, são nomeados alunos com o objetivo de representar suas turmas. Estes são responsáveis dentre outros papéis, por: multiplicar as informações relacionadas ao ambiente acadêmico para seus pares; participar das reuniões solicitadas pela coordenação e professores; promover diálogo eficaz entre os alunos da turma com eles mesmos, com o corpo docente e com a coordenação de curso. Todas estas atividades realizadas por estes alunos acabam por exigir a utilização de competências inerentes ao processo de liderança. Desta forma, este exercício da liderança no ambiente acadêmico, pode possibilitar aos estudantes o desenvolvimento de competências que contribuam para a formação destes alunos como líderes efetivos, que poderão contribuir com o mercado de trabalho.

Observa-se que estes alunos, no papel de líderes de turma precisam agir como agentes transformadores, contribuindo com o processo de aprendizagem do restante da classe. Este pode ser o primeiro contato, na prática do estudante, com o gerenciamento de pessoas. Diante do contexto apresentado este estudo tem como objetivo geral identificar quais as contribuições que a prática da liderança de turma pode trazer para a formação do aluno do curso de Administração?

De acordo com o Projeto Pedagógico, do curso de Administração, de uma Instituição de Ensino Superior- IES mineira, que foi o objeto de estudo deste trabalho, o curso de Administração tem como objetivo formar profissionais com conhecimento técnico, social e econômico. Além disto, pretende-se que estes desenvolvam competências necessárias ao potencial empreendedor, e à gestão de pessoas, recursos e processos, sendo capazes de atuar com base no princípio da ética e primando pela responsabilidade social. Essas diretrizes apresentadas corroboram com o perfil do líder e reforçam a formação do aluno para o desenvolvimento da liderança.

Percebe-se que este estudo torna-se relevante e é justificado, devido à importância de identificar a contribuição do exercício do processo de liderança de turma, para a formação do aluno do curso de Administração, de forma a estar mais preparado para o mercado de trabalho. Este poderá gerar também ações, que devam ser realizadas com os líderes de turma, visando ao desenvolvimento dos mesmos, de forma que estes possam contribuir com o processo de aprendizagem dos colegas na sala de aula. Identifica-se um desafio para que as IES possam compreender mais a importância desta prática no curso de Administração, para a formação do aluno. Ressalta-se ainda que o presente artigo poderá contribuir com a ciência da Administração, considerando a carência de estudos do tema proposto, que ainda é pouco investigado, mas que pode agregar à formação dos alunos dos cursos de Ciências Sociais Aplicadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

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

### **2.1 Liderança**

No transcorrer da história da humanidade, os conceitos de liderança vêm influenciando as mais diversas sociedades na formação e condução de estratégias de gerenciamento. Os livros contam as contribuições de grandes líderes, que ainda hoje, são citados por suas características que marcaram e transformaram sociedades. Weber (2010) cita Alexandre, O Grande (356-323 a.C.), como um exemplo de liderança a ser lembrado, pelo fato de ser

considerado o maior líder militar da antiguidade e por jamais ter perdido uma batalha que liderou. Dentre vários outros líderes que marcaram a história, Johnson (2002) faz referência ao general francês, Napoleão Bonaparte, que é ainda lembrado como um exímio estrategista, capaz de estimular seus comandados a se sentirem capazes de vencer as mais difíceis batalhas.

Foram diversos líderes que deixaram marcas, e enumerá-los seria uma tarefa árdua e de certa complexidade, para que nenhum nome fosse esquecido. Portanto, cabe uma análise no sentido de buscar entender qual seria a essência da liderança.

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

Maximiano (2010) caracteriza a liderança como a coordenação da equipe de colaboradores, em busca do alcance das metas propostas pela organização. O indivíduo que tem a habilidade de gerir de maneira ética e eficaz sua equipe, vislumbrando atingir objetivos específicos, denomina-se líder. Pondera-se, porém, que a posição de líder não envolve somente a ocupação de cargos, dentro da pirâmide hierárquica nas organizações. Tal posição deve refletir em um profissional comprometido com o desempenho das atividades e na integração de seus liderados.

A partir dos conceitos estudados, de forma a fundamentar a base teórica, foi estruturado o Quadro 1, com o intuito de apresentar uma visão das principais abordagens referentes às teorias de liderança, em relação as suas estratégias focadas no desempenho do indivíduo como líder.

Autor	Teoria
<b>Maquiavel</b>	Aborda os riscos e desafios da liderança, e sua teoria reflete um conceito pragmático. Em seu livro, <i>O príncipe</i> , descreve que os líderes devem ser firmes para manter o poder, autoridade e a ordem ao exercer o governo.
<b>Teoria dos Traços</b>	Os líderes possuem traços que os diferenciam dos liderados, refletida em três traços (físicos, mentais, e psicológicos), considerando ainda, que a liderança envolve características natas.
<b>Behaviorismo e Estilos de Liderança</b>	Com maior ênfase da psicologia, desenvolveu um conceito voltado para os comportamentos do líder, dando origem aos três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o <i>laissez-faire</i> .
<b>Teorias Situacionais ou Contingenciais</b>	Enfoca a eficácia do líder ao lidar com diversas situações, concentrando-se na interação entre o líder e seus liderados. Esta teoria propõe que a situação vivenciada pelo líder, influencia diretamente seu estilo de liderar.

<b>Teorias Transacionais</b>	Considera que a troca de conhecimentos entre líderes e liderados, é fundamental para o desempenho do líder. Esta troca, se positiva, gera maior satisfação e desempenho do funcionário, que ao se identificar com o líder, fortalece o trabalho em equipe.
<b>Teoria Transformacional</b>	Esta muito além do simples relacionamento entre líder e o liderado. Trata da interação, de tal maneira, que de forma mútua, o líder e o liderado alcancem um nível maior de motivação, contribuindo no desenvolvimento de ambos.
<b>Abordagens Cognitivas</b>	Concentram na avaliação do comportamento do líder, sob a ótica de seus liderados, sendo que as expectativas da equipe em relação ao líder tendem a influenciar seu desempenho.

Quadro 1 - Panorama das Teorias de Liderança

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Oliveira e Marinho *et al* (2005, p. 3).

Conforme apresentado, não existe uma unanimidade de qual seria uma teoria aceita como pilar dos estudos de liderança. Porém, percebe-se, que o processo de construir uma teoria embasada e aceita pelos pesquisadores do tema, é um processo contínuo e conjunto, pois os estudos desenvolvidos em uma teoria estimularão novas indagações, que resultarão em novas abordagens. De acordo com Oliveira (2006), a liderança é um processo de questionamento e desafio ao status quo, afim de que procedimentos ultrapassados ou improdutivos possam estimular a busca por novos desafios e a melhoria contínua.

Boa liderança pode levar a mudanças extremamente valiosas, tais como novos produtos ou serviços, que atingem novos consumidores ou expandem o mercado. Dessa maneira, apesar de bom gerenciamento ser necessário para ajudar organizações a atingirem compromissos atuais, boa liderança é necessário para mover a organização para o futuro (OLIVEIRA, 2006, p. 14).

Este conceito remete à ideia de que as organizações são geridas pelo seu maior ativo, o capital intelectual, como cita Bennis (1996, p.78), “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as freqüentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. As organizações passaram a perceber a importância de selecionar e estimular o desenvolvimento dos diferentes perfis de líder atuantes nelas, no sentido de buscar uma construção conjunta, de uma gestão integradora, flexível e capaz de inovar frente às inconstâncias do ambiente. Neste sentido, foi desenvolvido o tópico seguinte, com o intuito de identificar os diferentes estilos de liderança que podem estar presentes na organização.

### 2.1.1 Estilos de Liderança

Segundo Oliveira e Marinho *et al* (2005), as pessoas que lideram, devem buscar priorizar as necessidades de sua equipe, criando um espírito de sinergia entre seus pares. Percebe-se que o estilo de liderança assumido pelo líder em cada organização, será

influenciado pelo contexto em que está inserido e pelas relações estabelecidas com os demais membros.

A definição de perfis e estilos de liderança é recorrente em diversas abordagens de diferentes autores, que discorrem sobre diferentes modos para o exercício da liderança. Moscovici (2011) cita o modelo trilha-meta de liderança, baseado na Teoria Motivacional, em que se abordam quatro estilos principais de comportamentos de lideranças, sendo estes:

- a. liderança diretiva ou autoritária - em que os membros do grupo recebem ordens, e agem de acordo com o que foi imposto sem manifestar suas opiniões. Neste estilo não há espaço para o diálogo e a tomada de decisão é única e preponderante.
- b. liderança de apoio – o líder se preocupa com aspectos emocionais e tem interesse pela equipe, procurando manter relacionamento próximo com seus liderados.
- c. liderança participativa – a liderança funciona com base no diálogo, e o líder solicita sugestões a sua equipe, em uma construção conjunta de uma tomada de decisão mais assertiva.
- d. liderança orientada para a realização – o líder desafia sua equipe ao alcance dos resultados e demonstra confiança em suas habilidades. Neste estilo é fundamental o estímulo contínuo ao desenvolvimento dos membros.

Conforme a autora, o modelo é flexível, pois vários estilos podem ser utilizados, dependendo de fatores como o clima organizacional, as habilidades e as expectativas do líder e membros do grupo. Moscovici (2011), afirma ainda que “uma teoria abrangente de liderança tem que englobar, necessariamente, o líder, o grupo, e a situação ou contexto”, conforme Figura 1:

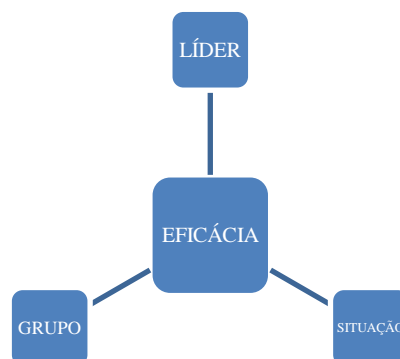


Figura 1 – Variáveis básicas de liderança  
Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Moscovici (2011, p. 195).

Este modelo tem como função, desenvolver os membros do grupo de trabalho, no sentido de que estes atinjam um maior grau de maturidade, advindo de variáveis como conhecimento e disponibilidade. Além disso, cabe ao líder a percepção das inconstâncias do ambiente e a adoção de uma postura flexível, que permita a este se adaptar às diferentes situações. De acordo com a autora supracitada, o modelo contingencial de Fiedler e a abordagem trilha-meta consideram três variáveis da liderança: o líder, o grupo e a situação, baseando-se na teoria situacional, em que não existe um estilo de liderança padrão, mas aquele que se adapta a situação e ao grupo que lidera.

Percebe-se que no exercício da liderança de turma, foco deste trabalho, é importante considerar que a forma de atuação do líder tende a sofrer mudanças em função de alguns fatores, entre eles a cultura da instituição de ensino, as características pessoais do líder, e o comportamento da turma liderada. Dentre os estilos de lideranças referenciados neste trabalho, considera-se que no contexto acadêmico, o líder de turma possivelmente obterá maior êxito no processo de liderar, adotando práticas que se aproximem de uma liderança mais participativa e integradora. Estes líderes, a partir dos diferentes estilos de liderança adotados e das posturas requeridas pelo ambiente, apresentam traços de personalidade que personalizam sua forma de atuação.

## 2.2 Perfil do líder

Segundo Fiorelli (2011), o processo de autodesenvolvimento do líder está relacionado à autoconfiança e a capacidade que este possui de demonstrar por meio de comportamentos, atitudes requeridas pelo ambiente, conforme apresentado no Quadro 2:

Comportamento	Relevância
<b>Expansividade</b>	Participar de atividades que desenvolvam o potencial de relacionamento entre a equipe.
<b>Inteligência</b>	Compreender as idéias rapidamente, as habilidades e sensibilidades para lidar com as diferentes situações e participar de forma mais assertiva na tomada de decisão.
<b>Estabilidade Emocional</b>	Possuir o equilíbrio necessário, para que mesmo em momentos de adversidade, consiga manter ativa a visão de futuro traçada.
<b>Entusiasmo</b>	Transformar sua satisfação e motivação na realização do trabalho, em algo perceptível aos demais.
<b>Ousadia</b>	Buscar a inovação contínua, de forma prudente, a partir do que lhe é proporcionado pelo ambiente e as pessoas.
<b>Sensibilidade</b>	Manter a atenção para não descuidar do senso prático, que está associado às questões elementares e cotidianas.
<b>Confiança</b>	Buscar sempre transparecer e ser um líder de confiança, esperando receber o mesmo tratamento.
<b>Imaginação</b>	Atualizar constante o sentido que o inspira, promovendo o inusitado na visão dos liderados.
<b>Espírito Crítico</b>	Não se permitir apegar a equívocos, aos quais todos estão sujeitos, de forma com que a exaltação a sucessos passados, não obscureça a percepção da realidade.



<b>Senso de Justiça</b>	Ter a isonomia no tratamento com seus pares, uma vez que situações de injustiça desmotivam e neutralizam o engajamento no ambiente de trabalho.
<b>Disciplina</b>	Cumprir e exigir, continuamente, o cumprimento das diretrizes traçadas pela equipe de trabalho, para a condução das atividades.

Quadro 2 – Comportamentos de Líder

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

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

Observa-se que a forma de atuação do líder de turma, também deve estar relacionada aos seus próprios comportamentos, aos do grupo e às demandas da situação. Ao atuar na sala de aula, este deverá ter a capacidade de lidar com as dificuldades peculiares ao exercício da função, de forma a contribuir com o sucesso das atividades acadêmicas. O perfil do líder de turma poderá ser identificado pelos alunos, sendo que estes elegem de forma democrática quem irá representá-los.

Segundo Fiorelli (2011) a adoção de diferentes perfis deve estar relacionada às atividades que seus colaboradores irão exercer no ato de liderar e as exigências do ambiente. Considera-se que em qualquer grupo formal ou informal, onde se estabeleça um processo de liderança, os comportamentos do líder podem determinar o desenvolvimento dos membros do grupo.

Infere-se assim, que para o exercício do papel de líder de turma, o indivíduo deverá aplicar seus conhecimentos técnicos e habilidades por meio de atitudes. Este precisa: incentivar a turma com perfil carismático; ter visão de futuro, estimulando os alunos à execução das tarefas com maior desempenho, uma vez que o curso superior é uma oportunidade de desenvolver o potencial profissional; interagir com a equipe com boa comunicação; ser proativo, auxiliando a turma mesmo que não seja solicitado pela IES; e facilitar com que o ambiente acadêmico seja positivo e motivador, a fim de proporcionar uma nova concepção do processo de aprendizado e de construção do conhecimento, por meio de uma constante busca pelo desenvolvimento.

Ainda pode ser percebido, que um dos desafios do líder de turma nas IES, é o fato de que a faixa etária, em sua maioria, envolve estudantes jovens, que compõem uma geração onde a informação esta cada vez mais acessível e a busca pelos resultados mais rápidos. Em alguns momentos poderão lidar com situações que exijam equilíbrio emocional e criatividade. Porém, estas dificuldades podem se tornar um grande aprendizado para a vida profissional

deste líder, pelo fato de que ao atuar no mercado de trabalho, tais habilidades também serão exigidas. Estas podem e precisam ser desenvolvidas.

### **2.3 Desenvolvimento de liderança**

De acordo com Mussak (2003), a área de estudos da psicologia do desenvolvimento, concentra-se na abordagem de como o ser humano se desenvolve, com o intuito de identificar pontuais desvios e estimular o processo de aprendizado do indivíduo ao longo de sua vida. Segundo o autor este campo de estudo, tem focado sobremaneira o campo da educação, visto a preocupação com o processo de desenvolvimento de crianças e jovens. Por consequência, este assunto estende-se ao ambiente empresarial, uma vez que a qualificação das pessoas é cada vez mais demanda no meio corporativo.

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

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

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

Giuliani (2002) apud Oliveira (2006) identificou seis princípios básicos para se formar um líder, sendo que a partir destes, o líder estaria apto a iniciar o seu processo de desenvolvimento de forma contínua e reciclável, não se estagnando em um mesmo estado. A Figura 2 apresenta os princípios citados:



Figura 2 – Princípios para se formar um líder

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

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

Nesse sentido, o treinamento torna-se fundamental, pois permite ao líder adquirir novos conhecimentos e estar apto a adotar uma postura preventiva, antecipando as decisões para uma maior assertividade, em detrimento de uma postura corretiva, que em muitas vezes não é o suficiente para alcançar os objetivos almejados. O quinto princípio reforça a necessidade de uma integração entre a equipe de trabalho, pois segundo Giuliani (2002) *apud* Oliveira (2006), o líder deve entender suas deficiências e contar com colaboradores que supram essas fraquezas. Por fim, o princípio da comunicação está muito associado ao poder de persuasão que o líder possui sobre seus liderados, devendo estimular o diálogo entre a equipe de trabalho.

Diante do exposto, no contexto acadêmico, infere-se que o papel de líder de turma, deve ser visto como um primeiro contato dos alunos da graduação com a liderança, servindo como uma oportunidade para aquisição de conhecimentos, que serão colocados em prática futuramente no mercado de trabalho. Neste sentido, desenvolver tais lideranças torna-se relevante, uma vez que capacitará e estimulará os graduandos, a buscarem continuamente seu desenvolvimento como líder. Conforme Strougo (2007), este processo envolve o desenvolvimento da pessoa como um todo e relaciona-se à autoconsciência e a habilidade de administrar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Sendo assim, para o

aperfeiçoamento do exercício da função, o líder de turma deverá conciliar suas experiências pessoais ao conhecimento técnico obtido na IES. Os desafios do mercado exigem comportamentos diferenciados dos líderes, da mesma forma, o que pretende neste estudo é destacar a importância de aprender tais comportamentos e praticá-los ainda na graduação.

Moscovici (2011, p. 71) ainda ressalta que a liderança e integração eficaz de um determinado grupo, esta atrelada a competência interpessoal do líder e dos demais membros. Segundo a autora, o trabalho em conjunto só terá êxito se os integrantes do grupo desenvolverem sua competência interpessoal, alcançando assim “a tão desejada e propalada sinergia, em seus esforços colaborativos, para obter muito mais que a simples soma das competências técnicas individuais como resultado conjunto do grupo.”. Para tanto, a autora apresenta um modelo que afirma a necessidade de duas competências básicas, para o desenvolvimento de um líder, conforme Figura 3:

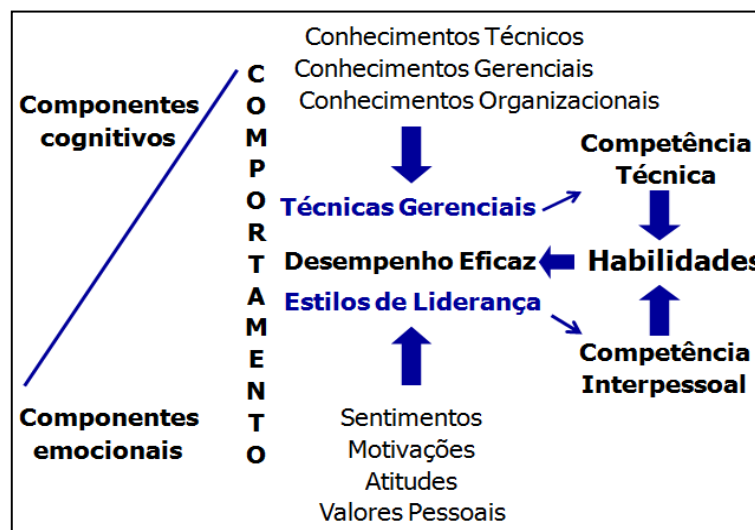


Figura 3 – Componentes do comportamento gerencial  
 Fonte: Moscovici (2011, p. 246).

A Figura 3 apresenta os componentes que estruturam o desenvolvimento gerencial ou de liderança. Para que ocorra esse desenvolvimento a atenção deve estar focada nas competências técnicas e interpessoais envolvidas no processo. Moscovici (2011) reforça ainda, que a competência interpessoal é um princípio fundamental do comportamento gerencial e do sistema humano, uma vez que está diretamente atrelada à motivação, realização de potencialidades, preocupação em compatibilizar o âmbito familiar e o profissional, estando o indivíduo orientado e comprometido com os valores organizacionais.

Percebe-se então, que no ambiente corporativo existe uma exigência cada vez maior do capital humano em relação a conhecimento e habilidades que possam contribuir para a

empresa, de forma que algumas delas utilizam como processo seletivo o Recrutamento e Seleção por Competências, com o objetivo de reconhecer os candidatos pela qualificação e perfil adequado para o cargo pretendido.

Cripe e Mansfield (2003) apresentam outro modelo que define o desenvolvimento da liderança em função de 31 competências. O mesmo afirma que estas são as habilidades, capacidades, traços e comportamentos que contribuirão para um alto desempenho no trabalho. Os autores ainda asseguram que as competências surgem e são desenvolvidas a partir de uma situação em que o indivíduo é desafiado a surpreender expectativas, reagir de forma a copiar atitudes ou criar novos comportamentos que geram hábitos e habilidades. O Quadro 3 expõe as 31 competências tratadas pelos autores como primordiais, para que os líderes demonstrem o seu diferencial no mercado de trabalho.

<b>COMPETÊNCIAS AO LIDAR COM PESSOAS</b>			
<b>LIDAR COM OS OUTROS</b>		<b>COMUNICAR E INFLUENCIAR</b>	
Estabelecer o foco	Dar autonomia aos outros	Atenção à comunicação	Consciência interpessoal
Oferecer suporte motivacional	Gerenciar a mudança	Comunicação oral	Habilidade de influenciar os outros
Incentivar o trabalho em equipe	Desenvolver os outros	Comunicação escrita	Construir relacionamentos de colaboração
	Gerenciar o desempenho	Comunicação persuasiva	Orientação para o cliente
<b>COMPETÊNCIAS AO LIDAR COM NEGÓCIOS</b>			
<b>PREVENIR E RESOLVER PROBLEMAS</b>		<b>ATINGIR RESULTADOS</b>	
Coleta de informações para diagnóstico	Pensamento analítico	Iniciativa	Empreendedorismo
Antecipação	Pensamento conceitual	Estímulo à inovação	Orientação para resultados
Pensamento estratégico	Conhecimento técnico	Eficácia	Determinação
<b>COMPETÊNCIAS DE AUTOGESTÃO</b>			
Autoconfiança	Gestão do <i>stress</i>	Credibilidade pessoal	Flexibilidade

Quadro 3 – Modelo de Competências

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de CRIPE e MANSFIELD (2003, p. 5 - 7)

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

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

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

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

Conforme exposto por Cripe e Mansfield (2003), a sociedade mudou, e exige dos indivíduos a habilidade de gerir suas próprias emoções e a expectativa sobre os líderes é que saibam se portar diante de momentos de pressão. O papel de líder de turma também proporciona ao graduando a prática de gestão do equilíbrio emocional ao lidar com situações que exijam o autocontrole, o que é cobrado do indivíduo como pessoa e profissional.

Cripe e Mansfield (2003) também defendem que a prática dos comportamentos contribui para o desenvolvimento de competências almeçadas. Sendo assim, o exercício de liderança de turma pode proporcionar ao graduando a vivenciar situações que contribuam para seu crescimento profissional, assim como permite identificar suas habilidades e pontos a aprimorar ao assumir posições de alto nível.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste estudo baseou-se em Vergara (2013) e, portanto, quanto aos fins este estudo caracterizou-se como uma investigação exploratória, pois “por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa” (VERGARA, 2013, p.42). Quanto aos meios, conforme a autora citada

caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica, documental. Pois, foi desenvolvida e sistematizada com base em material publicado em livros, artigos, redes eletrônicas, documentos, afins ao tema pesquisado. Caracterizou-se ainda quanto aos meios, como pesquisa de campo, pois se trata de uma investigação empírica realizada no ambiente, onde ocorre ou ocorreu um determinado fenômeno e que contém elementos que possam explicá-lo.

O universo do qual foi composta a amostra pesquisada totaliza-se de 31 líderes de turma, do 1º ao 8º período, do curso de Administração, da IES pesquisada, que formou uma população amostral de 27 participantes. Para a pesquisa de campo, utilizou-se como método de coleta de dados o grupo de foco. Este de acordo com Vergara (2010) consiste na realização de entrevistas em grupo, que são conduzidas por um moderador, com o objetivo de discutir um tópico específico.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em caráter exploratório, optou-se por realizar um grupo de foco com os líderes de turma do curso de Administração da IES pesquisada. Este teve como finalidade permitir aos pesquisadores discutir sobre o objetivo do trabalho investigado e a obter mais informações sobre o mesmo, tal seja: identificar quais as contribuições que a prática da liderança de turma pode trazer para a formação do aluno do curso de Administração. Em um total de 31 líderes de turma, formou-se uma amostra com 27 participantes.

As questões para o grupo de foco foram formuladas para identificar como ocorre o processo do exercício da liderança de turma, de forma a perceber as contribuições deste para a formação do aluno do curso de Administração. Estas juntamente com a síntese das considerações dos participantes estão apresentadas no Quadro 4.

<b>Grupo</b>	<b>Considerações dos Participantes</b>
<b>Qual é o papel dos líderes de turma?</b>	Ser um canal de comunicação eficiente entre a instituição e os alunos; buscar novos projetos, que complementem as atividades dentro de sala de aula e desenvolva competências; ser integrador, pensando como grupo; ser conciliador, gerenciando conflitos; ser capaz de propor soluções e adotar uma postura crítica frente às demandas; ser uma referência para os demais alunos, pautando pelo princípio da transparência; auxiliar o corpo docente; ser dinâmico e confiante em sua atuação.
<b>Quais são as dificuldades, que vocês percebem para atuarem como líderes de turma?</b>	Passar confiança e obter o respeito da turma enquanto líder; a existência de falta de maturidade e comprometimento de determinados alunos; quebrar cultura pessimista e de resistência as mudanças; gerenciar conflitos; conciliar a turma, lidando com pessoas e opiniões divergentes.

<b>O que vocês acreditam que sejam as expectativas dos alunos para com os líderes de turma?</b>	Representatividade; canal de comunicação; resolução de problemas; acesso às informações; inovação; parceria entre alunos e instituição; melhorias no curso; retorno das reivindicações; mudanças com a ferramenta de ensino a distância.
<b>Quais são as suas expectativas para sua atuação como líder de turma?</b>	Canal de comunicação eficaz; fortalecimento entre alunos e a instituição; participação nas decisões de projetos futuros e envolvimento com os mesmos; inovar; desenvolver a aceitação de ideias divergentes das dos líderes; transparência da instituição para com os alunos, e vice e versa; aquisição de novos conhecimentos e prática; desenvolvimento de competências; ser escutado pela instituição e pelos alunos.
<b>Quais são as competências comportamentais necessárias para a atuação dos líderes de turma?</b>	Ser comunicativo, capaz de dar e receber <i>feedbacks</i> ; habilidade interpessoal; comprometimento/responsabilidade; iniciativa/pro atividade, sendo inovador; imparcialidade; maturidade; flexibilidade e disponibilidade; saber negociar de forma ética e transparente; ser capaz de estimular a turma a se desenvolver.
<b>Quais são as competências técnicas necessárias para a atuação dos líderes de turma?</b>	Conhecimento da turma, do curso, necessidades do mercado, e sobre a instituição de ensino; ferramenta de ensino a distância; estilos de liderança; gestão de equipes.

Quadro 4 – Grupo de Foco Líderes de Turma do curso de Administração

Fonte: criado pelos autores a partir do grupo de foco com os líderes de turma (2014).

Percebe-se que os resultados obtidos na dinâmica do grupo de foco, corroboram com os três pilares do modelo de competências dos autores Cripe e Mansfield (2003). Considerando as competências relacionadas ao tratamento com as pessoas, os líderes de turma pontuaram: o gerenciamento de mudança, que é uma situação constante ao ambiente acadêmico; o gerenciamento de desempenho, que no âmbito escolar é algo contínuo considerando a relevância e cobrança por resultados; e o processo de desenvolver os outros, no sentido de delegar atribuições de forma orientada aos membros do grupo, com o intuito de que estes desenvolvam suas habilidades.

Considerando as competências relacionadas ao poder de comunicação e influências das pessoas, os líderes de turma citaram: a atenção à comunicação, assegurando assim, com que a informações sejam passadas de forma correta e alcance todos os públicos a ela destinados; além disso, foi citada a competência de construir relacionamentos de colaboração, demandando assim o estabelecimento e manutenção de parcerias dentro do contexto acadêmico.

Já em algumas das considerações feitas pelos líderes de turma, estes reafirmam o apresentado no modelo de competências de Cripe e Mansfield (2003), quando relacionadas ao trato com negócios. Dentre as competências elencadas pelos líderes quanto à prevenção e resolução de problemas, foram citadas: a coleta de informações para diagnóstico, que está associada à busca de informações fidedignas, de maneira com que as respostas a eventuais questionamentos sejam eficientes; o pensamento analítico, conceitual e estratégico, por meio de uma abordagem lógica e seqüencial, encontrando soluções pertinentes dentro de uma



perspectiva holística e crítica sobre as eventuais inconstâncias do ambiente. Quanto às competências para atingir os resultados, pode ser observado, que para o exercício da liderança de turma demanda-se, de acordo com os participantes do grupo de foco, o desenvolvimento da iniciativa, do empreendedorismo, do estímulo para inovação, bem como a orientação para o desempenho do grupo.

Percebe-se ainda, uma compatibilidade das respostas coletadas no grupo de foco com os líderes de turma, com as competências do modelo de Cripe e Mansfield (2003) relacionadas à autogestão. Sendo elas: a autoconfiança, que são as crenças em suas próprias convicções que os líderes devem possuir, assumindo uma postura segura diante de situações adversas; a gestão do stress, mantendo o controle e não se deixando influenciar por provocações; a flexibilidade, estando aberto ao diálogo e corrigir eventuais desvios de comportamentos identificados; e a credibilidade pessoal, competência tão requerida no ambiente empresarial, mas que no contexto do líder de turma, ainda não é percebida e valorizada inteiramente por determinados grupos.

Ao realizar as conclusões com os líderes de turma no momento do grupo de foco, percebeu-se que os alunos responsáveis pela liderança, consideram relevante o papel que exercem, porém ressaltaram que muito ainda deve ser discutido sobre o tema. Os participantes demonstraram perceber a necessidade de maior conhecimento sobre o processo de liderança e reconhecem a relação da sua atuação como líderes de turma, com a formação profissional no curso de Administração. Os mesmos compreendem e visualizam a prática do curso e de disciplinas estudadas ao exercerem a liderança de turma.

Da mesma forma, os alunos participantes do grupo de foco demonstram ter a expectativa que este processo, possa contribuir para a aquisição de novos conhecimentos e prática para o desenvolvimento de competências. Espera-se assim, que os mesmos possam atender às necessidades do mercado de trabalho, diante da exigência do desenvolvimento de habilidades do meio corporativo. Pois, muitas das competências que serão exigidas na atuação deste aluno como profissional, independente da área em que atue, é também requerida na atuação do exercício da liderança de turma. Diante disto, é possível que o exercício da função de líder de turma, possibilite a prática efetiva de liderança ainda na graduação, o que poderá contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional deste futuro profissional.

Corroborando com o que foi apresentado, Schön (2000) afirma que o ensino prático pode criar raízes no subsolo da mente, que poderá permitir significados sempre novos no decorrer do desenvolvimento de uma pessoa. Por isto, a escola deve dar-lhe status e legitimidade importantes.

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

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho, que teve como objetivo identificar quais as contribuições que a prática da liderança de turma pode trazer para a formação do aluno do curso de Administração pôde ressaltar, em primeiro lugar, a importância de estudos nesta área. Já, que se percebeu uma carência de bibliografia direcionada para o tema e também por identificar a função de líder de turma como um exercício prático de liderança ainda na graduação.

Diante do pesquisado pode-se inferir, que ocorrem contribuições do exercício da liderança de turma para a formação do aluno do curso de Administração, principalmente, no que diz respeito ao desenvolvimento das competências interpessoais, de saber lidar com as pessoas e comunicar. Ressalta-se também a oportunidade do aluno para se perceber como líder, estabelecendo à autogestão, ao exercer a autoconfiança, gestão do estresse e da credibilidade pessoal diante dos colegas de turma. Isto se torna relevante, pois são competências exigidas aos profissionais pelo mercado de trabalho no século XXI. O aluno ao praticar este processo, ainda no ambiente acadêmico, poderá identificar a sua necessidade para buscar o seu desenvolvimento, bem como aprender com estas experiências que também fazem parte da vida profissional.

Observou-se ainda que o exercício da liderança de turma permite que as IES desenvolvam o que Consolaro (2011, p.28) definiu como a essência da universidade “formar cidadãos com capacidade analítica crítica, seres pensantes com competência para decidir com sabedoria e julgar com precisão, se necessário for”. Este é o processo exigido ao indivíduo que tem como responsabilidade liderar um grupo.

Diante deste contexto e da pesquisa realizada orienta-se as IES maior atenção a esta prática da liderança de turma. Uma nova abordagem se faz necessária e é possível ser

pensada, prioritariamente pelos cursos de Ciências Sociais, que tem com objeto de estudo, dentre outros, as relações humanas na sociedade. Pois, esta pode ser uma oportunidade para estimular o aluno para o desenvolvimento do seu potencial e para a busca da aprendizagem de uma maneira prática. Percebeu-se assim a importância para a realização de atividades, por parte da IES, que visem a contribuir com o desenvolvimento dos alunos, que são os líderes de turma. Estas poderão colaborar para a atuação destes acadêmicos e assim possibilitar também um avanço para o desempenho da sala de aula e do curso como um todo.

Para a IES pesquisada, este estudo, foi preponderante para que esta pudesse estabelecer algumas ações que visem ao desenvolvimento dos líderes de turma do curso de Administração. Grupos de estudos foram formados com os líderes de turma, para ampliar a discussão das suas necessidades para o exercício deste processo e também preparar momentos de capacitação desta liderança.

Ao término, deste estudo, acredita-se que o mesmo tenha atingido o seu objetivo, analisando as contribuições que a liderança de turma, pode trazer para a formação dos alunos do curso de Administração. Contudo, sabe-se que muito ainda é preciso ser estudado e para tanto orienta-se e estimula aos acadêmicos da área, a pesquisa sobre este tema.

## 6 REFERÊNCIAS

BENNIS, W. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CONSOLARO, A. **O “Ser” Professor: arte e ciência no ensinar e aprender**. 5. ed. Maringá: Dental Press, 2011.

CRIFE, E.; MANSFIELD, R. **Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 14ª reimpressão, São Paulo: EPU, 2010.

JOHNSON, P. **Napoleão: breves biografias**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. **O espírito transformador**: a essência das mudanças organizacionais do século XXI. São Paulo: Infinito, 2005.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**: treinamento em grupo. 20 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

MUSSAK, E. **Metacompetência**: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Editora Gente, 2003.

OLIVEIRA, J. F. **Profissão Líder**: desafios e perspectivas. Brasil: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M. (Orgs.). **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, A. M. dos; PEREIRA, A. S.; ALMEIDA, M. M. A. de; FORTES, P. R. de B.; GOMES, M. M. Psicologia e desenvolvimento de líderes: práticas dos psicólogos atuantes em Teresina – PI. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA SOCIAL – ENABRAPSO, XV, 2009, Maceió. **Anais Eletrônicos XV Encontro Nacional da Associação Brasileira de Psicologia Social**. Maceió: 2009.

SCHÖN, D. A. **Educando o Profissional Reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2000.

STROUGO, Carlos Vitor; GOMES, Paulo Paixão. **Liderança** – Documento de Referência ABRH – RJ. Rio de Janeiro: ABRH, novembro de 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WEBBER, A. C. M. **Afinal, onde estão os líderes?** Porto Alegre: Bookman, 2010.