

PERCEPÇÕES SOBRE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DE CONCLUINTES DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANA CAROLINA SARDI ANDRADE

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

VILMA GENI SLOMSKI

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

TIAGO NASCIMENTO BORGES

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO (FECAP)

VALMOR SLOMSKI

Agradecimento à orgão de fomento:

PROGRAMA DE BOLSAS DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA PRÓ-CIÊNCIA / FECAP

1 INTRODUÇÃO

As mudanças sociais, econômicas, culturais e tecnológicas das últimas décadas geram transformações profundas nas organizações, o que culmina com a necessidade de novos perfis profissionais são requeridos os quais abrangem não apenas aspectos práticos, mas também comportamentais e cognitivos, ou seja, envolve também a subjetividade do trabalhador. Com isso, o desenvolvimento das competências de liderança tem um papel fundamental na formação profissional, em específico dos que atuam nas organizações as quais passam a exigir trabalhadores cada vez mais competentes e autônomos. (Chiavenato, 2004; Dutra, 2006).

No âmbito organizacional a capacidade de aprendizagem, o capital intelectual e os profissionais ali inseridos passam a ser fonte de vantagem competitiva, tendo em vista o papel que desempenha no atendimento das novas demandas do negócio (Dutra, 2006). Essa realidade indica que existe relação entre o desempenho das organizações e as competências dos seus funcionários que precisam estar preparados, motivados e capacitados para resolver os problemas advindos do seu campo de atuação. (Zarifian, 2001).

Isso vem de encontro com a reestruturação curricular, a formação por competências e o que propõe a Lei nº 9.394 (1996) quando ressalta que “a educação superior tem por finalidade o ensino científico para estimular a capacidade de resoluções de problemas atuais”, ou seja, a formação deve contribuir não só para o saber-fazer, mas também para o desenvolvimento de competências gerenciais que colaborem com a resolução de problemas no cotidiano da profissão. (Ribeiro & Bento, 2009).

Nas últimas décadas a temática da liderança tem sido alvo de investigação e de interesse crescente nas organizações (Fleury & Fleury, 2001; Dutra, 2006; Ilias, Razak, Yunus, & Razak, 2012). As instituições de ensino superior são fundamentais na formação de competência de liderança dos graduandos, por isso a necessidade de inclusão nos currículos competências de liderança de modo a preparem melhor os acadêmicos para a inserção social e profissional. (Kouzes & Posner, 2009; Ribeiro & Bento, 2009; Massano, 2013).

Estudos recentes têm incidido nas práticas e comportamentos de liderança dos alunos universitários (Ribeiro, & Bento, 2009; Coelho Amestoy, Schubert Backes, Buss Thofehr, Gue Martini, Schlindwein Meirelles, & Lima Trindade, 2013) o contador contemporâneo, assim como outros profissionais, necessita do desenvolvimento de competências de lideranças que são fundamentais para a melhoria da formação e sucesso profissional. De acordo com Porto et al. (2014, p. 35), “o papel de um líder é normalmente condicionado à capacidade de aprimorar processos de forma racional, levando sua equipe a um nível superior em termos de desempenho e resultado”. Por essa razão, essa pesquisa abordará a contribuição da formação acadêmica no desenvolvimento das competências de liderança.

Neste âmbito, ampliam-se as responsabilidades e exigências das instituições de educação, em especial das de ensino superior (IES) as quais são responsáveis pela formação na área de negócios e precisam preparar profissionais capacitados para atuarem segundo as novas exigências organizacionais (Zarifian, 2001) e os crescentes desafios requeridos não somente no âmbito gerencial, mas também nas funções operacionais gerais.

Neste sentido, Chiavenato (2004) ressalta que a nova realidade política, econômica, social e cultural é um indicador de que também as IES têm um papel fundamental no desenvolvimento de competências em liderança, uma vez que os alunos de hoje serão os futuros líderes de amanhã. A formação por competências é fundamental para a socialização e desempenho no ensino superior, a integração no mundo do trabalho e sucesso profissional. Entretanto, Barracho (2012) afirma que desenvolver nos alunos a integridade e o caráter os prepara para a liderança, entretanto, esta pode ser uma das metas mais desafiadoras e importantes do ensino superior.

A formação por competências na educação superior tem despertado a atenção de pesquisadores que dispõem diferentes olhares sobre a temática. Para Buschlen e Dvorak (2011) os alunos devem desenvolver múltiplas perspectivas para resolver problemas e questões complexas do mundo real, e, neste sentido, perceber que a liderança é uma forma de lidar com os desafios e as mudanças encontrada no cotidiano. Consequentemente, desenvolver comportamentos e práticas de liderança nos alunos requer espaços apropriados e a criação de situações de aprendizagem a partir referencial teórico consistente (Hughes et al., 2006). Os resultados de pesquisa (Pascarella & Terenzini, 2005) indicam que os alunos desenvolvem suas capacidades de liderança durante os anos de graduação. Este comportamento nos alunos aumenta a autoeficácia, a participação ativa, o desenvolvimento da sociabilidade, do caráter e o desempenho acadêmico (Komives, Owen, Longersbeam, Mainella, & Osteen, 2005).

A liderança é uma competência essencial dentro das organizações e é pouco explorada na formação do contabilista, Maximiano (2005, p. 88) afirma que “líderes são os que, em um grupo, ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar, de forma, determinante, todas as decisões de caráter estratégico”. Estes dados motivaram a realização desta pesquisa e a formulação do seguinte questionamento: Quais são as percepções sobre competências de liderança de concluintes do curso de Ciências Contábeis oferecido por instituições de ensino superior da cidade de São Paulo?

Tendo em vista esta problemática elaborou-se como objetivo analisar as percepções sobre competências de liderança de concluintes do curso de Ciências Contábeis oferecido por instituições de ensino superior da cidade de São Paulo, procurando identificar que práticas de liderança os alunos percebem como mais desenvolvidas e adquiridas ao longo do curso tendo em vista das disciplinas curriculares estabelecidas.

Espera-se que este estudo possa contribuir para o aprofundamento das discussões sobre competências em liderança e, deste modo, oferecer subsídios aos gestores, em especial aos coordenadores do curso de Ciências Contábeis, quanto as atualizações curriculares e a implementação de propostas que contemplem o desenvolvimento das competências de liderança dos egressos a fim de que estejam preparados para enfrentar os desafios contemporâneos e as exigências da profissão contábil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A noção de competências no campo da educação superior

Os grandes desafios científicos e tecnológicos da atualidade, de acordo com Chaves (2005, p. 20), são os de “caráter interdisciplinar, sua solução requer equipe multidisciplinar”. Neste sentido, Siqueira (2003, p. 4) acrescenta que o currículo tradicional tem por base a “hiperespecialização”, e que deveria dar lugar ao “reconhecimento da complexidade do mundo atual”, pela superação de limites “epistemológicos, pedagógicos e administrativos”.

Segundo Kato (2007), as reformas educacionais instituídas pela promulgação da Lei nº 9.394 (1996) buscam aproximar a formação profissional, destacando com o mundo do trabalho. As instituições de ensino devem se readaptar para contribuir com a formação de profissionais com visão sistêmica, a fim de dar conta dos desafios e exigências do mundo do trabalho na contemporaneidade.

Para Pereira (2003) o papel da universidade não deve se limitar a ensinar apenas a conteúdos técnicos, mas sim, alinhar seu currículo com uma formação que permita um vínculo entre a formação e a carreira profissional. Isso significa dizer que para garantir a empregabilidade, o profissional precisa desenvolver uma visão ampla do mundo, sem se isolar

em especializações que, embora lhe permitam exercer a profissão, negam-lhe as competências exigidas pelo mundo do trabalho.

O conceito de competências possui múltiplas aplicações e interpretações. Entretanto, na educação este conceito tem sido utilizado para se referir a domínios de diferentes naturezas (Ropé; Tanguy, 2004). Para Fleury e Fleury (2001, p 78) a competência do indivíduo é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, ou seja, transcende os conhecimentos teóricos e empíricos, pois envolve a capacidade de mobilizar diferentes conhecimentos e habilidades para agregar valor ao âmbito organizacional e social.

Para Kato (2007) o conceito de competência foi difundido na educação a partir da década de 90, como consequência do processo de globalização economia. Le Boterf (1999, p. 21) amplia o conceito de competência do ponto de vista educacional, quando diz que “não deve limitar-se a um saber-fazer (saber técnico) onde o indivíduo é visto e tratado em função de comportamentos esperados e observáveis”, mas sim, deve estar associada a práticas sociais.

Essa ideia indica que as competências devem ser otimizadas e desenvolvidas no decorrer de todo o curso de graduação, as disciplinas devem interagir entre si e, o currículo ser interdisciplinar. Segundo Le Boterf (1999) um currículo por competências é constituído da integração do saber (savoir), saber fazer (savoir – faire) e saber agir (savoir – agir), ou seja, “A competência é a capacidade de integrar os saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los sobre a realização das atividades”. (Le Boterf, 1999, p. 21).

Estes componentes do conceito de competência, indicam que a formação profissional não deve ser apenas técnica, mas abranger as dimensões social e cognitiva. Corroborando com esta ideia Santos (2002) diz que a competência não é apenas um conjunto de conhecimentos e habilidades para a realização de uma atividade (saber fazer), mas também atitudes, valores e características individuais vinculadas à obtenção de um satisfatório desempenho no mundo do trabalho (saber agir e querer fazer).

Para Masetto (2003) a universidade deve assumir sua função ético-política de formadora de “profissionais-cidadãos”, este conceito deve permear a gestão universitária. Para Massano (2013, p. 42) a função social da universidade é a de “assumir um conjunto de valores morais, com os quais se identifica e que determinam, a sua identidade” isso tem “profundas implicações na liderança e ultrapassa largamente as fronteiras da escola enquanto organização, na forma como afeta a comunidade educativa”.

O ensino da Contabilidade no Brasil está ainda fundamentado nos conhecimentos técnicos acerca dos principais conceitos que envolvem a prática contábil. Entretanto, a globalização e os desafios contemporâneos exigem mais do que habilidades técnicas, mas também, capacidades de gestão para tomar decisões em ambientes de incerteza e risco. (Antonello, & Dutra, 2005), ou seja, o domínio as habilidades, articuladas ao desenvolvimento das capacidades cognitivas complexas, das competências relativas ao domínio teórico.

A formação nesta área do conhecimento precisa de adequação aos desafios deste novo contexto. Para Consenza (2001) o contador precisa possuir mais do que a formação técnica, o exercício da profissão contábil exige competências que ultrapassam as experiências práticas para atender o objetivo básico da contabilidade. De acordo com Iudícibus e Marion (2000, p. 23) o objetivo da contabilidade é o “fornecimento de informações econômicas para diversos usuários, de forma que propiciem decisões racionais”. Estas colocações aumentam a responsabilidade da academia e a importância da capacitação profissional, tendo em vista os recursos cognitivos e afetivos que redefinem os processos de trabalho e o perfil dos trabalhadores e, portanto, novas competências profissionais.

Antonello e Dutra (2005) afirmam que o indivíduo precisa adaptar-se as situações e mobilizar seus conhecimentos, habilidade, valores e que é a natureza da situação que irá indicar o melhor tipo de competência a ser mobilizada. Sendo assim, os indivíduos devem acionar suas competências e recursos para a resolução de problemas diversos. Isso indica que o conceito de competência ultrapassa o conhecimento delimitado ao saber fazer, envolvendo um conjunto de conhecimentos não apenas profissionais, mas também procedimentais e factuais.

2.2 O conceito de Liderança

A temática da liderança tem sido a agenda das últimas décadas, principalmente a partir da segunda metade do século XX, quando seus princípios e métodos tornam-se essenciais não só para a existência dos grupos, mas principalmente para o sucesso das organizações (Rouco, 2012). Por muito anos, a liderança foi entendida como um traço de personalidade, inato, inerente ao próprio indivíduo. Entretanto, os estudos (Nye, 2011; Rouco, 2012) tem evidenciado que a percepção de liderança deriva de uma atitude e de um contexto e depende em grande parte, da aprendizagem social do indivíduo. Esta linha de pensamento a muito pouco apareceu no campo da educação, o conceito de liderança é complexo e com múltiplas interpretações, a ênfase dos estudos referem-se à área da gestão empresarial.

Existem muitas definições e teorias de liderança, entretanto, os traços são comuns às diferentes abordagens. Para Nye (2011, p.36) liderar “significa mobilizar pessoas com vistas à consolidação de um objetivo particular”. Carapeto e Fonseca (2006, p. 127) corrobora com estas assertivas dizendo ser um “processo de influência interpessoal e supõe uma colaboração voluntária na relação entre os líderes e os seus colaboradores”.

Dentre as visões defendidas pelas pesquisas neste estudo adota-se o conceito de liderança como uma: Qualidade que se aprende e desenvolve como um conjunto dinâmico de capacidades que, combinadas, potenciam [as pessoas], fomentando a criatividade e a inovação de forma a conduzir a organização rumo ao sucesso num ambiente instável e que requer rápidas mudanças de estratégia para satisfazer as necessidades dos indivíduos. (Carapeto, & Fonseca, 2006, p.85).

Estas características destacam a liderança como uma competência gerencial fundamental na contemporaneidade. Rocha (2000, 110) entende que “ao contrário do que muitos estudos predizem, não existe um perfil de líder universal”. Neste sentido, Rocha (2000, p.04) diz que a base da liderança eficaz é a reflexão da missão da organização, a sua definição e implementação, de forma clara e visível. Isso significa dizer que o ser humano tornou-se o elemento-chave no desenvolvimento das organizações e a “liderança um processo crítico com especial importância na vida do ser humano, dado que está implícita na interação permanente entre os membros de um grupo, de uma organização e mesmo de um estado”. (Rouco, 2012, p. 131).

A discussão que persiste é “o que torna um líder eficaz”. A procura de eficácia acontece em um cenário “da complexidade, da incerteza e da crise econômica – onde as mudanças organizacionais se processam de uma forma constante e a ritmos cada vez mais acelerados”. A liderança, concretizada na ação do líder, “assume importância nas relações interpessoais para levar os seus seguidores a fazer esforços extraordinários e, consequentemente, levar as organizações ao sucesso”. (Rouco, 2012, p. 132).

Porto et al. (2014) acrescentam que a liderança são ações realizadas por pessoas e, por esse motivo, o foco de preocupação é o capital humano das organizações. Neste contexto, o líder é o responsável pelo desenvolvimento de sua equipe, é alguém que sabe desafiar os integrantes de sua equipe de acordo com as competências individuais de cada um. Segundo Melo et al. (2012), liderar com eficiência é saber gerir uma equipe bem-sucedida.

As empresas buscam a formação de líderes que atendam às necessidades de um mercado cada vez mais competitivo. Por este motivo a liderança “é vista mais como um continuum do que como uma série de comportamentos alternativos”. (Ghilardi & Spallarossa, 1991, p. 105).

Percebe-se assim que, o cenário empresarial contemporâneo valoriza o conhecimento como diferencial competitivo e alocando investimentos para geri-lo. Na gestão de pessoas o trabalho em equipe merece uma atenção especial, pois de acordo com Gimenes (2009), as organizações dependem de pessoas para poder se desenvolver, ou seja, o desenvolvimento é mútuo, a organização desenvolve as competências individuais (pessoas) e estas a organização agregando valor aos processos.

2.3 Competências de liderança segundo o modelo de Kouzes e Posner

O ambiente de incertezas, de riscos e da complexidade do mundo moderno requer uma liderança eficaz na comunidade e nas organizações, este fato têm pouco incentivado o crescimento de programas de liderança nas instituições de ensino superior. (Posner, 2004). A busca de uma liderança exemplar é perseguida por Kouzes e Posner (2009), os autores têm se procurado saber como as pessoas podem aprender a ser líderes melhores e com esta meta tem vem estudando homens e mulheres de todas as idades de diferentes organizações e países.

Os autores defendem a ideia de liderança transformadora que ocorre quando as pessoas, nas suas interações se ajudam umas às outras. A “liderança transformadora acaba por se tornar moral, já que eleva a conduta humana e a aspiração ética, quer do líder, quer do liderado, fazendo com que haja uma transformação em ambos”. (Kouzes, & Posner, 2009, p. 148). Adicionalmente a estas ideias os autores ressaltam que para se ser líder não é necessário ser uma pessoa famosa ou carismática, as pessoas tem de alguma forma o poder de influenciar umas às outras para obter o que deseja. (Ribeiro, & Bento 2009).

Para Kouzes e Posner (2009) quando os líderes fazem algo de extraordinário, eles adotam comportamentos e ações chaves que são denominados de as cinco práticas de liderança exemplar. No entendimento de Kouzes e Posner (2009, 13- 19) os melhores líderes são aqueles que:

1) **Mostram o Caminho:** em busca do engajamento e o alcance de melhores padrões, o líder precisa ser exemplo do comportamento que espera dos outros. Para tanto, deve encontrar seus próprios valores e os comuns ao grupo, e então expressá-los. Segundo Kouzes e Posner, “os líderes exemplares dão o exemplo alinhando suas ações com os valores comuns” (p. 13-14). Desta forma mostrar o caminho implica conquistar o direito e o respeito para liderar através de envolvimento e ação direta “*As pessoas seguem primeiro a pessoa e só depois o plano*” (p.38).

2) **Incentivar o trabalho em equipe:** Todo avanço e inovação começam com um sonho, porque o sonho é o que molda o futuro, e “os líderes olham para o futuro, imaginando possibilidades vibrantes e dignificantes” (p. 14). Ao olhar para o futuro, o líder precisa ter uma visão clara dos resultados, antes de iniciar um projeto, e não só isso, esta visão precisa ser cultivada por todos para desencadear movimentos organizados e mudanças nas organizações. Contudo, esse engajamento não pode ser imposto, mas sim inspirado, ou seja, o sonho deve ser acolhido como um anseio compartilhado e que atende ao bem comum;

3) **Desafiar o processo:** Para inovar e mudar, os líderes se aventuraram em novas experiências e correm riscos, o que torna os erros e fracassos inevitáveis, contudo, a missão do líder é persistir e “engendrar constantemente pequenas vitórias e aprender com a experiência” e, sua maior contribuição é gerar um clima de apoio das boas ideias e constante questionamento do sistema (p. 16).

4) Incentivar os outros a agir: O líder deve estimular o trabalho em equipe e a colaboração, promover a confiança e facilitar os relacionamentos, além de fortalecer seus liderados aumentando a autodeterminação e estimulando o autodesenvolvimento de competências. Ao servir e atender as necessidades alheias o líder ganha confiança, o que por consequência gera a confiança das pessoas umas nas outras e aumenta a predisposição destas aos riscos, mudanças e dinamismo das organizações;

5) Promover a automotivação: Uma das atribuições do líder é reconhecer as contribuições, podendo ser individualmente ou em conjunto, a fim de encorajar as pessoas e promover a cultura de “celebração de valores e das vitórias”, bem como o senso de comunidade (2009, p. 19).

Kouzes e Posner afirmam que quando os líderes dão o seu melhor, eles fazem uso de práticas comuns, que eles denominam de As Cinco Práticas da Liderança Exemplar, que “são as competências essenciais da liderança” (2009, p. 19). A liderança não tem a ver com poder ou autoridade organizacional, nem fortuna, nem cargo que ocupa, definitivamente não tem nada a ver com ser-se um herói. A liderança tem a ver com relacionamento, com credibilidade e com aquilo que se faz. (Kouzes, Posner, 2009, p. 370).

O atributo mais significativo dos comportamentos e atitudes de um líder tem a ver com a capacidade de conduzir as pessoas ao desenvolvimento contínuo para que possam prosperar e se desenvolver. Conforme Kouzes e Posner (2009), ao manter uma visão positiva e ter reações motivadoras os líderes estimulam, reacendem e concentram as energias e a determinação de todos. Os líderes reconhecem e recompensam o que os indivíduos fazem a fim de contribuir para uma visão em valores. Expressam o seu apreço muito além dos limites do sistema formal da organização. “Os líderes sabem que o reconhecimento tem de ser bem pensado, tem de ter um propósito e tem de ser genuíno. (Kouzes & Posner, 2009, p.310).

Estes comportamentos de liderança fazem parte do instrumento pesquisa desenvolvido pelos autores e inspiraram outros pesquisadores como Ribeiro e Bento (2009) que recorreram ao *Student Leadership Practices Inventory* (SLIP) e realizaram um estudo de investigação, de carácter quantitativo, que pretendeu descrever e analisar as práticas e os comportamentos de liderança dos alunos do Instituto Politécnico de Bragança. Constaram que das cinco práticas de liderança, a utilizada com maior frequência é “habilitar os outros a agir”, seguindo-se por ordem decrescente “encorajar a vontade”, “inspirar uma visão partilhada”, “modelar caminho” e “desafiar o processo”.

Outro estudo realizado por Ribeiro e Bento (2010) teve como objetivo de avaliar o nível da frequência das práticas de liderança em alunos que frequentam do curso de mestrado na área das ciências da educação em dois países, Brasil e Portugal. Os dados foram coletados por meio do SLIP. O estudo constatou que a prática de liderança mais frequentemente utilizada foi “habilitar a agir”, seguida, por frequência de utilização, as práticas “encorajar o coração”, “mostrar o caminho”, inspirar visão” e “desafiar o processo”.

Estudos realizados no Brasil ao longo dos anos buscam evidenciar a percepção dos formandos quanto ao desenvolvimento de competências gerenciais, dentre elas a liderança desenvolvida na graduação (Antonello, & Godoy, 2009; Costa, 2007, Amestoy et al., 2013, Marchi, & Manthey, 2015; Nunes, & Barbosa, 2009, entre outros). Os estudos ressaltam a necessidade de reestruturação dos currículos dos cursos para que haja alinhamento entre o que a IES valoriza e o mundo do trabalho necessita.

Outras pesquisas sobre competências profissionais de graduandos na área da liderança como a de Ilias, Razak, Yunus, & Razak, (2012); Lombardi, & Nodari (2008); Cardoso (2006); Cardoso, & Almeida (2006); Leal, Soares, & Sousa (2008) e outros. Os autores ressaltam que as organizações contemporâneas requerem um novo perfil profissional, em especial na profissão contábil, a fim de acompanhar as novas demandas do ambiente de

negócios, dentre elas, o empregador valoriza a liderança, o relacionamento interpessoal, a capacidade de entendimento do negócio e a participação ativa no processo de gestão.

De acordo com Carvalho (2010), no Brasil, a adoção ao *Internacional Financial Reporting Standards* (IFRS) ocorreu em 2007 com a publicação da Lei no. 11.638/2007, a partir da harmonização das normas internacionais, sendo assim os currículos dos cursos de graduação em Ciências Contábeis foram adequados às novas normas internacionais, porque, cada vez mais, será exigido que os profissionais contábeis saibam analisar, interpretar, julgar e tomar decisões, uma vez que as normas são baseadas em diretrizes e princípios e não apenas em regras rígidas.

Isso significa dizer que a profissão contábil exige do contador capacidades relacionais e intelectuais referente a julgamentos e interpretações profissionais, além de competências técnicas pois os desafios e demandas da profissão requer competências para atuar no processo decisório e ocupar postos estratégicos nas organizações.

3. METODOLOGIA

Tendo em vista o objetivo deste estudo que foi o de analisar as percepções sobre competências de liderança de concluintes do curso de Ciências Contábeis oferecido por instituições de ensino superior da cidade de São Paulo, entendeu-se que a pesquisa descritiva com abordagem quantitativa seria a opção mais adequada.

A pesquisa delimitou-se a 03 IES que oferecem curso de bacharelado em Ciências Contábeis, localizadas na cidade de São Paulo, assim caracterizadas: a) IES “01”, universidade pública, estadual; b) IES “02” universidade privada; c) IES “03” centro universitário, de caráter privado. A escolha destas IES deve-se ao fato de serem instituições tradicionais quanto a oferta da educação contábil, terem nota igual ou superior a 3 no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) e Acessibilidade na coleta dos dados.

A população desta pesquisa foi composta por 1.904 alunos regularmente matriculados no curso de Graduação em Ciências Contábeis, no ano de 2017, oferecido pelas IES estudadas. Desta população selecionou-se uma amostra de 126 concluintes distribuídos da seguinte forma: a) IES “01” tem 645 alunos, sendo que destes 105 são concluintes do 8º período, distribuídos em 3 turmas. Destas turmas, aplicou-se o questionário em 2 com 45 alunos em cada, num total de 90 alunos; b) IES “02” tem 260 alunos, sendo que destes 51 são concluintes do 8º período, distribuídos em 1 turma, na qual aplicou-se o questionário; c) IES “03” tem 999 alunos, sendo que destes 102 são alunos concluintes do 8º período, distribuídos em 2 turmas, uma com 56 alunos e a outra com 46 alunos.

Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado *in loco* nas 3 IES. O questionário final constituiu-se de três partes interligadas, com um total de 36 questões estruturadas e 2 “abertas” a saber: a) a primeira parte teve como objetivo levantar um perfil dos respondentes a partir das seguintes questões como, sexo; faixa etária; formação acadêmica/graduação; área e departamento em que atua na área contábil; exerce ou já exerceu função gerencial ou de liderança; b) a segunda parte teve como objetivo identificar comportamentos de liderança dos concluintes. Esta parte esta composta por 30 questões que avaliam os comportamento de liderança, agrupando-as nos cinco grandes domínios ou práticas de liderança assim composta: a) **Mostrar o caminho** – liderar pelo exemplo, ser o modelo de comportamento que espera dos outros; alcançar o direito e o respeito para liderar através do envolvimento e ação individual direta; b) **Incentivar o trabalho em equipe** - Ter uma visão do futuro envolver os outros numa visão comum, a partir do conhecimento profundo dos seus sonhos, esperança, aspirações e valores; c) **Desafiar o processo** - Reconhecer boas ideias sustentá-las e mostrar vontade de desafiar, experimentar e correr riscos, originando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os erros; d) **Incentivar os outros a agir** – Promover a colaboração de todos, fomentando objetivos

cooperativos e construindo confiança; valorizar os outros, partilhando poder e discricção; utilizar a palavra “nós”; e) **Promover a automotivação** – Reconhecer as contribuições, através da apreciação pela excelência individual; celebrar os valores e as vitórias, criando um espírito de comunidade.

Nesta parte utilizou-se o inventário das Práticas de Liderança – LPI (*Leadership Practice Inventory*), desenvolvido por Kouzes e Posner (2009). Cada afirmação tem uma pontuação de cinco pontos numa escala distribuída da seguinte forma: 1 - “Nunca”, 2 - “Ocasionalmente”, 3 - “Algumas vezes”, 4 - “Muitas vezes” e 5 - “Sempre”. O questionário foi validado internacionalmente em pesquisas de Ribeiro e Bento (2009; 2010) entre outros entre outros, e, portanto considerou-se que o instrumento adequado, conforme as descrições e tabela abaixo.

d) A terceira parte do instrumento foi composta por duas questões “abertas” e teve como objetivo relacionar as competências percebidas com o curso de ciências contábeis. Dividiu-se em dois momentos. Foi solicitado aos respondentes para citarem o número daquelas competências de liderança que acreditam ter adquirido no decorrer do curso de Ciências Contábeis e que indicassem o número daquelas disciplinas que mais contribuíram para o desenvolvimento das competências de liderança.

Após pré-testes do instrumento em concluintes que não fazem parte da amostra, segundo (Hill & Hill, 2002), pariu-se para a coleta dos dados. Os procedimentos éticos foram observados tendo em vista o termo de *consentimento livre e esclarecido* e possíveis implicações da participação dos sujeitos no estudo. O total de concluintes selecionados para este estudo foi de 241 alunos concluintes distribuídos nas 03 IES. Entretanto, 126 alunos estavam em sala no dia da aplicação e responderam o questionário.

Os dados das questões “estruturadas” e semi-estruturadas foram codificadas, tabuladas, analisadas e interpretadas com ferramentas disponíveis no Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 24 e por meio de planilha Excel, especialmente preparada para o tratamento estatístico. Com o uso de estatística descritiva unidimensional foram analisadas as variáveis do perfil demográfico, enquanto que nas variáveis da matriz de competências foi utilizada estatística exploratória, e nos dados da terceira e última parte do questionário foi usada contagem de respostas múltiplas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados foram extraídos das três partes do instrumento de pesquisa, seguindo a mesma ordem das questões, após organização, análise e interpretação dos dados chegou-se a seguinte categorização: um perfil dos concluintes; competências de liderança desenvolvidas; competências de liderança desenvolvido ao longo do curso de ciências contábeis.

4.1 Um perfil dos concluintes

Dos 126 alunos da amostra, 54,8% são do gênero masculino, demonstrando uma leve tendência em favor deste gênero na composição da amostra. Quanto à faixa etária, a maioria dos alunos têm até 25 anos de idade, representando quase 70% (34,9% do gênero feminino e 34,9% do gênero masculino) da amostra, o que evidencia o curto espaço de tempo entre o término do ensino médio e o início da graduação. A faixa etária entre 26 e 35 anos contribui com 26,2% (10,3% do gênero feminino e 15,9% do gênero masculino). Portanto, 96% dos alunos entrevistados têm até 35 anos de idade. Quando indagados sobre cursos de graduação anteriores, a grande maioria, 80,2% (101 alunos), afirmou não ter ensino superior, o que condiz com o fato destacado de que os entrevistados são bastante jovens.

Quanto à área de atuação na empresa, cerca de 24% dos alunos não trabalham na área contábil, contudo para aqueles que estão nesta área, a maior concentração está na faixa dos que trabalham de 1 a 3 anos. Entre os que trabalham, a maioria dos alunos, 49,2%, informaram estar na área contábil/financeira, seguidos por 14,3% na área tributária e 11,9% na administrativa/gerencial. Além disso, 17,5% dos alunos atuam em outras áreas, sendo que destes, predominam os que trabalham em auditoria com 27,3%, seguidos por aqueles que trabalham no mercado financeiro com 9,1%.

A função de gestão ou de liderança em alguma organização já foi ou é exercida por 29,4% dos alunos. Quando a área de atuação é analisada em conjunto com a experiência em cargo de gestão ou de liderança, dos 37 alunos que já tiveram função gerencial ou de liderança, 32,43% atuam na área contábil/financeira, seguida pelo departamento administrativo/gerencial, com 21,62%. Como os dados apontam, a grande maioria dos alunos concluintes ainda não exerceram função gerencial ou de liderança, fato que pode ser associado à idade dos alunos concluintes, ou seja, por serem jovens ainda estão em início de carreira e cursando sua primeira graduação.

4.2 Percepções sobre competências de liderança desenvolvidas

As Tabelas a seguir informam o nível de competência de liderança praticado pelos alunos concluintes do curso de Ciências Contábeis no contexto de sua vida pessoal, profissional, acadêmica, etc.

As competências foram alocadas em 5 blocos, que são as Cinco Práticas de Liderança exemplar elaboradas por Kouzes e Posner (2009), e os domínios de competências da escala *likert* de frequência foram divididos em dois grupos a fim de destacar a competências mais e menos desenvolvidas: **Alto Domínio** (foram somadas as respostas atribuídas aos domínios “Muitas Vezes” e “Sempre”) e **Baixo Domínio** (foram somadas as respostas atribuídas aos domínios “Nunca”, “Ocasionalmente” e “Algumas Vezes”).

Tabela 1

Avaliação das competências de liderança

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA		Nunca	Ocasional	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
MOSTRAR O CAMINHO	1. Eu sou um exemplo daquilo que espero das outras pessoas.	0 0,0%	4 3,2%	45 35,7%	61 48,4%	16 12,7%
	2. Eu despendo tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam comprometidas com os princípios e padrões estabelecidos.	6 4,8%	10 7,9%	41 32,5%	54 42,9%	15 11,9%
	3. Eu cumpro com os compromissos e as promessas que faço.	0 0,0%	1 0,8%	13 10,3%	66 52,4%	46 36,5%
	4. Eu procuro entender como as minhas ações afetam o desempenho das outras pessoas.	0 0,0%	6 4,8%	27 21,6%	61 48,8%	31 24,8%
	5. Eu me certifico que as pessoas apoiam os valores que nós havíamos acordado.	0 0,0%	4 3,2%	33 26,2%	61 48,4%	28 22,2%
	6. Eu falo sobre os valores e princípios que guiam minhas ações.	3 2,4%	25 20,0%	42 33,6%	35 28,0%	20 16,0%
				56,0%		44,0%

Com base nos dados da Tabela 1 é apresentado as competências de liderança em que os alunos declararam ter Alto Domínio, em ordem decrescente de desenvolvimento - **Mostrar o caminho/Dar o exemplo. Eu cumpro com os compromissos e as promessas que faço (88,9%)**, como mais desenvolvido e **Eu despendo tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam comprometidas com os princípios e padrões estabelecidos (54,8%)**.

Já com base nos dados da Tabela 2 é apresentado as competências de liderança em que os alunos declararam ter Alto Domínio, em ordem decrescente de desenvolvimento -

Incentivar o trabalho em equipe/ visão conjunta. Eu me sinto bem quando falo sobre o que podemos realizar (69,6%); Eu transmito aos outros o que deveríamos ser capazes de atingir (55,6%).

Tabela 2
Avaliação das competências de liderança

<i>COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA</i>		Nunca	Ocasional	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
INCENTIVAR O TRABALHO EM EQUIPE	7. Eu olho para o futuro e comunico aquilo que acredito que nos afetará.	0 0,0%	18 14,3%	34 27,0%	55 43,7%	19 15,1%
			41,3%		58,7%	
	8. Eu transmito aos outros o que deveríamos ser capazes de atingir.	0 0,0%	13 10,3%	43 34,1%	54 42,9%	16 12,7%
			44,4%		55,6%	
	9. Eu falo com os outros sobre a visão de como podemos ser ainda melhores no futuro.	1 0,8%	21 16,7%	43 34,1%	42 33,3%	19 15,1%
			51,6%		48,4%	
10. Eu falo com os outros acerca de como os seus interesses podem ser realizados ao trabalharem para um fim comum.	0 0,0%	28 22,6%	41 33,1%	46 37,1%	9 7,3%	
		55,6%		44,4%		
11. Eu me sinto bem quando falo sobre o que podemos realizar.	0 0,0%	12 9,6%	26 20,8%	54 43,2%	33 26,4%	
		30,4%		69,6%		
12. Eu falo com convicção sobre o significado daquilo que estamos fazendo.	1 0,8%	19 15,2%	31 24,8%	54 43,2%	20 16,0%	
		40,8%		59,2%		

Com base nos dados da Tabela 3 é apresentado as competências de liderança em que os alunos declararam ter Alto Domínio, em ordem decrescente de desenvolvimento - **Desafiar o processo/experimentar** correr riscos. Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e aprimorar minhas competências e habilidades (75,4%); Eu me certifico se os grandes projetos podem ser divididos em pequenas etapas, capazes de ser executadas (61,1%).

Tabela 3
Avaliação das competências de liderança

<i>COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA</i>		Nunca	Ocasional	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
DESAFIAR O PROCESSO	13. Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e aprimorar minhas competências e habilidades.	0 0,0%	6 4,8%	25 19,8%	61 48,4%	34 27,0%
			24,6%		75,4%	
	14. Eu procuro maneiras para que os outros possam ter novas ideias e métodos.	4 3,2%	31 24,6%	43 34,1%	37 29,4%	11 8,7%
			61,9%		38,1%	
	15. Eu procuro maneiras inovadoras para melhorar aquilo que estamos fazendo.	1 0,8%	18 14,3%	49 38,9%	35 27,8%	23 18,3%
			54,0%		46,0%	
16. Quando as coisas não ocorrem como esperamos, pergunto "O que podemos aprender com esta experiência?".	1 0,8%	19 15,1%	27 21,4%	47 37,3%	32 25,4%	
		37,3%		62,7%		
17. Eu me certifico se os grandes projetos podem ser divididos em pequenas etapas, capazes de ser executadas.	2 1,6%	13 10,3%	34 27,0%	51 40,5%	26 20,6%	
		38,9%		61,1%		
18. Eu tomo a iniciativa para experimentar outras maneiras de fazer as coisas.	2 1,6%	20 16,1%	44 35,5%	38 30,6%	20 16,1%	
					46,8%	

Com base nos dados da Tabela 4 é apresentado as competências de liderança em que os alunos declararam ter Alto Domínio, em ordem decrescente de desenvolvimento - **Incentivar os outros a agir/Fomentar** a colaboração. Eu trato os outros com respeito e dignidade (96,8%); Eu apoio as decisões que as pessoas tomam por conta própria (58,1%).

Tabela 4
Avaliação das competências de liderança

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA		Nunca	Ocasional	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
INCENTIVAR OS OUTROS A AGIR	19. Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas com quem estudo/trabalho.	0 0,0%	10 7,9%	23 18,3%	51 40,5%	42 33,3%
			26,2%		73,8%	
	20. Eu escuto com atenção os diversos pontos de vista.	0 0,0%	5 4,0%	22 17,5%	59 46,8%	40 31,7%
			21,4%		78,6%	
	21. Eu trato os outros com respeito e dignidade.	0 0,0%	1 0,8%	3 2,4%	34 27,0%	88 69,8%
			3,2%		96,8%	
22. Eu apoio as decisões que as pessoas tomam por conta própria.	1 0,8%	8 6,5%	43 34,7%	52 41,9%	20 16,1%	
		41,9%		58,1%		
23. Eu dou aos outros uma grande liberdade de escolha para decidir como o trabalho pode ser feito.	2 1,6%	9 7,2%	35 28,0%	56 44,8%	23 18,4%	
		36,8%		63,2%		
24. Eu dou oportunidade para que os outros assumam responsabilidade de liderança.	1 0,8%	8 6,3%	32 25,4%	59 46,8%	26 20,6%	
		32,5%		67,5%		

Com base nos dados da Tabela 5 é apresentado as competências de liderança em que os alunos declararam ter Alto Domínio, em ordem decrescente de desenvolvimento – **Promover a automotivação/ Dar força aos outros**: Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem feito (83,2%); Eu encontro maneiras de celebrar sucessos alcançados por nós (58,7%).

Tabela 5
Avaliação das competências de liderança

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA		Nunca	Ocasional	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
PROMOVER A AUTOMOTIVAÇÃO	25. Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem feito.	0 0,0%	4 3,2%	17 13,6%	52 41,6%	52 41,6%
			16,8%		83,2%	
	26. Eu encorajo os outros enquanto trabalham em atividades e projetos.	3 2,4%	7 5,6%	29 23,0%	50 39,7%	37 29,4%
			31,0%		69,0%	
	27. Eu apoio e demonstro apreço pelas contribuições que as pessoas fazem.	0 0,0%	8 6,3%	16 12,7%	58 46,0%	44 34,9%
			19,0%		81,0%	
28. Eu procuro reconhecer publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os nossos valores.	5 4,0%	16 12,7%	22 17,5%	54 42,9%	29 23,0%	
		34,1%		65,9%		
29. Eu encontro maneiras de celebrar sucessos alcançados por nós.	4 3,2%	15 11,9%	33 26,2%	50 39,7%	24 19,0%	
		41,3%		58,7%		
30. Eu procuro fazer com que as pessoas sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	4 3,2%	20 15,9%	39 31,0%	44 34,9%	19 15,1%	
		50,0%		50,0%		

Quando analisados individualmente o bloco de competências **incentivar os outros a agir** é o único em que todas as competências, a maioria dos alunos apresentaram Alto Domínio. Isso denota que os alunos investigados buscam promover a colaboração de todos, fomentando objetivos cooperativos e construindo confiança; valorizar os outros, partilhando poder e discricção; utilizar a palavra “nós”. Deste modo, pode-se dizer que para os alunos um líder eficaz tem as seguintes características:

Trata os outros com respeito e dignidade (96,8%); Escuta com atenção os diversos pontos de vista (78,6%); Incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas com quem estudo/trabalho (73,8%); Da oportunidade para que os outros assumam responsabilidade de liderança (67,5%); Da aos outros uma grande liberdade de escolha para decidir como o trabalho pode ser feito (63,2%); Apoiar as decisões que as pessoas tomam por conta própria (58,1%).

Já o bloco **incentivar o trabalho em equipe** (ter visão do futuro e envolver os outros numa visão comum) apesar de apresentar quatro competências com mais de 50% das respostas no Alto Domínio, nenhuma delas teve uma concentração superior a 70%, indicando que os concluintes ainda precisam desenvolver sua capacidade de visão de futuro e compartilhá-la de modo que os outros sejam inspirados a alcançá-la.

De acordo com essas informações, percebe-se que o bloco com menor desenvolvimento das competências é o **desafiar o processo** (reconhecer boas ideias sustentá-

las e mostrar vontade de desafiar, experimentar e correr riscos, originando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com os erros) já que os alunos apresentaram Baixo Domínio em metade das competências, o que significa que os alunos têm dificuldades em correr riscos, desafiar o sistema e serem receptivos com novidades. Deste modo, estas competências são as que necessitam de aprimoramento.

4.3 Competências de liderança desenvolvido ao longo do curso de ciências Contábeis

Com relação às disciplinas que contribuíram para a aquisição das competências de liderança, conforme evidenciado na Figura 1, a disciplina que mais contribuiu, segundo a opinião dos alunos, foi **Contabilidade Gerencial** (38,1%), seguida pelas disciplinas de **Liderança e Comportamento Humano** (36,5%) e **Ética e Legislação Profissional** (35,7%).



Figura 1. Principais disciplinas por ordem de citação.

O percentual significativo da disciplina de Contabilidade Gerencial demonstra sua relevância no desenvolvimento de competências de liderança pelos futuros contadores e, evidencia a importância dos conteúdos ministrados na disciplina que são voltados à área gerencial e desenvolvem conhecimentos para uma análise orientada ao processo decisório, que é algo que faz parte da rotina de um gestor.

A disciplina de Contabilidade Gerencial também foi destacada pelos egressos do curso de Ciências Contábeis em Santa Catarina, conforme aponta o estudo de Costa (2007), em que 35 alunos de um total de 192 disseram que a disciplina deveria ter sido mais estudada ou ter tido mais concentração no curso os alunos por ser importante para necessidades profissionais.

Quando se fala em gestão uma das qualidades requeridas de uma pessoa em posição de líder, é a ética, pois é totalmente integrada à gestão, o que justifica a disciplina de Ética e Legislação Profissional ter sido a terceira mais citada, posto que, a atividade gerencial pode assegurar a observância dos padrões éticos pretendidos em uma organização, a começar pela postura e decisões do gestor.

Apesar de importante para aquisição de competências de liderança, quando observada sob a ótica de competências empreendedoras, a disciplina de Ética e Legislação Profissional não se destaca, conforme pode-se observar no estudo de Teixeira (2015) em que a disciplina apresentou uma frequência de apenas 2,8%.

A segunda disciplina mais citada foi Liderança e Comportamento Humano, fato que não gera surpresa, visto que o objetivo da disciplina é abordar sobre o conceito de liderança e analisar a atividade de gestão como uma ação em grupo e de influência sobre os grupos, conforme o plano de ensino da IES em que a disciplina é obrigatória na composição da matriz curricular.

De acordo com a Proposta Nacional de Conteúdo para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Brasileira de Contabilidade, os componentes curriculares são divididos em 3 eixos temáticos: conteúdo de formação básica, conteúdo de formação

profissional (que inclui o conteúdo de disciplinas optativas) e conteúdo de formação teórico-prática (FBC, 2009). Na Figura 3, as 10 disciplinas mais adquiridas pelos alunos são apresentadas em seus eixos temáticos correspondentes.

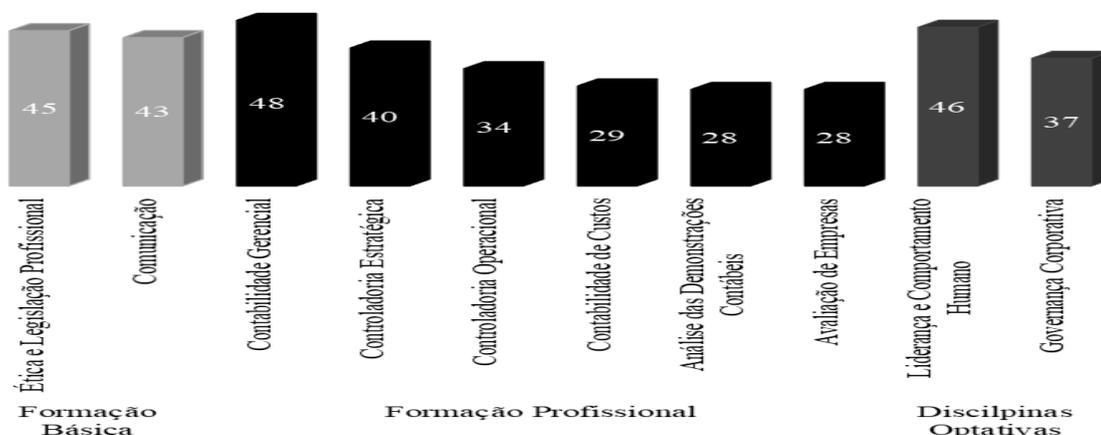


Figura 2. Principais disciplinas por eixo temático.

O eixo temático com maior número de disciplinas contribuintes para a aquisição de competências de liderança no decorrer do curso de Ciências Contábeis é o de conteúdo de formação profissional, com 8 disciplinas citadas correspondendo a um total de 290 citações, sendo que 2 delas fazem parte do sub-eixo de conteúdo de disciplinas optativas.

Na sequência há o eixo de conteúdo de formação básica com 2 disciplinas mais citadas e um total de 88 citações, e o eixo de conteúdo de formação teórico-prática não apresentou disciplinas entre as 10 mais citadas.

Sendo assim, a parcela do curso de Ciências Contábeis que é destinada à formação profissional tem contribuição significativa no processo de aquisição de competências de liderança dos alunos, o que corrobora com a definição dada às disciplinas de formação profissional no Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Ciências Contábeis.

5. CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar as percepções sobre competências de liderança de concluintes do curso de Ciências Contábeis oferecido por instituições de ensino superior da cidade de São Paulo. Foi possível constatar que a percepção dos concluintes referente às cinco práticas é positiva o que significa dizer que em todas as práticas há aspectos mais positivos do que a melhorar.

De acordo com as análises, a maioria dos alunos egressos do curso apresentam maior domínio das competências dos blocos “*mostrar o caminho*” e “*incentivar os outros a agir*”, demonstrando que eles têm um perfil do líder que declara os valores próprios e coletivos, dá o exemplo, incentiva o engajamento facilitando os relacionamentos e o trabalho em equipe, além de estimular a autodeterminação e autodesenvolvimento de seus liderados.

Por outro lado, os alunos têm pouco desenvolvimento das competências do bloco “*desafiar o processo*”, que foi um dos que apresentou duas das competências mais citadas pelos alunos quando estes foram questionados sobre competências adquiridas durante o curso. Isso indica que apesar de haver a necessidade dos ingressantes trabalharem sua capacidade de inovar, mudar e enfrentar riscos, esta necessidade poderia ser mais acentuada se não fosse o curso de graduação, visto que este contribui para aquisição de algumas competências deste bloco.

Quando analisados individualmente os blocos “*mostrar o caminho*” e “*incentivar os outros a agir*” reúnem 3 competências cujo o Alto Domínio representa mais de 70% das

respostas. Já o bloco “*promover a automotivação*” reúne duas competências e “*desafiar o processo*”, apenas uma, contudo, é válido destacar que o bloco “*incentivar os outros a agir*” é o único em que todas as competências, a maioria dos alunos apresentaram Alto Domínio, denotando que os alunos sabem como promover a colaboração entre si e construir objetivos compartilhados e estabelecer confiança.

De acordo com essas informações, percebe-se que o bloco com menor desenvolvimento das competências é o “*desafiar o processo*”, já que os alunos apresentaram Baixo Domínio em metade das competências, o que significa que os alunos têm dificuldades em correr riscos, desafiar o sistema e serem receptivos com novidades. É importante destacar, que nesse processo de aquisição de competências durante a graduação de Ciências Contábeis, as disciplinas que mais contribuíram foram as de Contabilidade Gerencial, Liderança e Comportamento Humano e Ética e Legislação Profissional.

Como limitação do estudo pode-se destacar a baixa amostragem visto que no início do estudo a expectativa era de que 4 IES fossem parte da população, mas acabaram sendo apenas 3 IES, por isso, como sugestão de estudos futuros, propõe-se que o estudo seja replicado, porém em um maior número de IES e buscando conhecer e analisar as percepções sobre competências de liderança não só de concluintes, mas também de ingressantes, com o intuito de verificar a evolução do graduandos durante o curso de Ciências Contábeis.

Espera-se que este estudo contribua para o aprofundamento maior das discussões sobre competências de liderança na formação do contador, bem como auxilie no aprimoramento dos currículos das IES, a fim de criar condições para que os egressos dos cursos de ciências contábeis possam adquirir competências que os capacitem para assumir posições de liderança no decorrer de suas trajetórias profissionais.

REFERÊNCIAS

- Amestoy, S. C., Vania. M. S. C., Maira. B. T., Jussara. G. M., Betina. H. S. M., Leticia. L.T. (2013). Percepção dos enfermeiros sobre o processo de ensino-aprendizagem da liderança – *Texto & Contexto Enfermagem*, 22(2), 468-75.
- Antonello, C. S.; Dutra, M. L. S. (2005). Projeto pedagógico: uma proposta para o desenvolvimento de competências de alunos do curso de administração, com foco no empreendedorismo. In XXIX ENANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 2005. Brasília. Anais. Brasília: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005. 1 CD ROM.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bento, A., & Ribeiro, M. I. (2009). Análise das práticas e dos comportamentos de liderança dos alunos da Universidade da Madeira. *XIII Encontro Nacional Educação em Ciências*, Castelo Branco, Portugal.
- Buschlen, E., & Dvorak, R. (2011). The Social Change Model as Pedagogy: Examining Undergraduate Leadership Growth. *Journal of Leadership Education*, 10(2), 38-56.
- Carapeto, C. & Fonseca, T. (2006). *Administração Pública, Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cardoso, J. L., Souza, M. D., & Almeida, L. B. (2006). Perfil do contador na atualidade: um estudo exploratório. *Revista de administração e Contabilidade da Unisinos*, 3(3), 275-284.
- Cardoso, R. L. (2006). *Competências do contador: um estudo empírico* (Dissertação de doutorado). Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Carvalho, R. F. (2010). *Currículo de ciências contábeis: desafios para a adoção ao novo modelo contábil brasileiro*. (Tese de Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica – PUC-SP, São Paulo, SP, Brasil.
- Chaves, A. (2005). O ciclo de formação geral e a reforma do ensino superior.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

- Coelho Amestoy, S., Schubert Backes, V. M., Buss Thofehrn, M., Gue Martini, J., Schindwein Meirelles, B. H., & de Lima Trindade, L. (2013). *Percepção dos enfermeiros sobre o processo de ensino aprendizagem da liderança. Texto & Contexto Enfermagem*, 22(2).
- Cosenza, J. P. (2001). Perspectivas para a profissão contábil no mundo globalizado: um estado a partir da experiência brasileira. *RBC -Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília*, 130, 35-51.
- Costa, Adilson (2007). *Competências e habilidades: um estudo dos egressos do curso de Ciências Contábeis no Estado de Santa Catarina*. (Dissertação de mestrado). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- De Marchi, A. Manthey, N.B. Formação de Competências do administrador: Análise da percepção dos concluintes e egressos do curso de graduação – XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, Desafios da Gestão Universitária no Século XXI, Mar Del Plata – Argentina, Dezembro 2015.
- Dutra, J. S. (2006). Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.
- Gimenes, C. H. (2009). *Formação de competências gerenciais: um fator de desenvolvimento de lideranças-estudo de caso no IPEN* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, SP, Brasil.
- Ghilardi, F. e Spallarossa, C. (1991). *Guia para a Organização da Escola* (2ª ed.). Rio Tinto: Edições Asa.
- Godoy, A. S., Antonello, C. S. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do curso de administração de empresas – Revista de Ciências da Administração, v.11 nº23 p.157-191, jan/abr. 2009.São Paulo, SP, Brasil.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2a Ed.). Lisboa: Ed. Sílabo.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2006). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ilias, A., Razak, M.Z.A., Yunus, N.K.Y., & Razak, S.F.F.A. (2012), "How Accounting Students Perceived Towards Teamwork Skills", *Journal of Education and Vocational Research*, 3(12), 387-398.
- Iudícibus, S. & Marion, J. C. (2000). *Curso de contabilidade para não contadores*. São Paulo: Atlas.
- Kato, M. F. (2007). *Avaliação a Partir da Lógica das Competências na Educação Profissional: Possibilidades* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica - PUC/SP. São Paulo, SP, Brasil.
- Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity: A grounded theory. *Journal of College Student Development*, 6, 593-611.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2009). *O Desafio da Liderança*. Casal de Cambra: Caleidoscópio.
- Le Boterf, G. (1999). *L'ingénierie des compétences*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Lei n. 9.394, de 20 de novembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.
- Lombardi, M. F. S.; Nodari, L. D. T. (2008). Competências adquiridas no curso de graduação em administração de empresas sob a ótica dos alunos formandos. *RACE/ UNOESC*, 7(2), 117-130.
- Martins, G. A. & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Masetto, M. T. (2003). *Competência pedagógica do professor universitário*. São Paulo: Summus.
- Massano, M. L. R. (2013). *Liderança e aprendizagem na perspectiva do aluno. Estudo de caso numa aula de Inglês do Ensino Secundário*. Dissertação apresentada para obtenção de Grau de Mestre em Administração e Gestão Escolar. Lisboa.
- Matos, B. E. F. C. D. (2011). Práticas de Liderança do (a) Director (a): Um estudo em Escolas Públicas do Distrito de Coimbra (Doctoral dissertation).
- Maximiano, A. C. A. (2005). *Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital* (5a ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Melo, F. A.O., dos Santos, A. R., Hayashida, M. C. B. P., & Machado, T. F. (2012). A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder. *SEGeT: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Nye, J. S. (2011). *O Talento para Liderar*. São Paulo: Best Business.

- Nunes, S. C., Barbosa, A. C. Q. (2009). Formação baseada em competências? Um estudo em cursos de graduação em Administração. *RAM - Revista de Administração Mackenzie* - Universidade Presbiteriana Mackenzie, 10(05), 28-52.
- Pascarella, E. T., & Terenzini, P. T. (2005). *How College Affects Students: A Third Decade of Research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pereira, A. L. C., & Da Silva, A. B. (2011). As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cadernos EBAPE. BR*, 627-647.
- Pereira, M. D. S. A. (2013). *Percepções de alunos concluintes sobre competências gerenciais adquiridas no curso de Ciências Contábeis oferecido por IES da cidade de São Paulo* (Dissertação de mestrado). Fundação Escola Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.
- Porto, L., Lima, V., & Melo, F. A. O. (2014) Gestão de Pessoas por Competências através da Liderança Ética. *SEGeT: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Posner, B. (2004). A leadership development instrument for college students: Updated. *Journal of College Student Development*, 45 (4), 443-456.
- Ribeiro, M. I., & Bento, A. (2009). Análise das práticas e dos comportamentos de liderança nos alunos do ensino Superior: o caso da população estudantil do Instituto Politécnico de Bragança. In X Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação-Investigar, Avaliar, Descentralizar. Instituto Politécnico de Bragança.
- Ribeiro, M. e Bento, A. (2010). *As dimensões e práticas de liderança dos professores/alunos luso-brasileiros do ensino superior: um estudo comparativo*. Comunicação apresentada no I Congresso Ibero-Brasileiro da Política e Administração, Elvas, Portugal, Abril, 1-15, 2010.
- Rocha, M. (2000). *Perspectivas organizacionais sobre a liderança feminina em contexto educativo*.
- Ropé, F & Tanguy, L. (Org.) (2004). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus.
- Rouco, J. C. D. (2012). Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar.
- Saavedra, L. (2004a). Género, diversidade e conflito no desenvolvimento da carreira. In M. Taveira (coord.), *Desenvolvimento vocacional ao longo da vida: fundamentos, princípios e orientações* (pp 83-93). Coimbra: Almedina.
- Santos, N. (2002). O conhecimento organizacional. Florianópolis: Ed. UFSC.
- Siqueira, H. S. G. (2003). Formação interdisciplinar: exigência sócio-política para um mundo em rede. *Simpósio Estadual de Economia Doméstica*, Anais eletrônico. Francisco Beltrão, PR, Brasil, 7.
- Teixeira, V.V.N. (2015). *Percepções de concluintes sobre competências empreendedoras adquiridas nos cursos de ciências contábeis oferecidos por uma universidade federal do estado da Paraíba* (Dissertação de Mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.