

V. 9, N. 3, JUL./SET. 2019

**MAIARA SILVA DAS NEVES**  
PUCRS, Brasil  
✉ [maiaraneves93@gmail.com](mailto:maiaraneves93@gmail.com)

**NEUSA MARIA FRANCISCO MENDEL**  
PUCRS, Brasil  
✉ [neusa.mendel@pucrs.br](mailto:neusa.mendel@pucrs.br)

**UILIAM HAHN BIEGELMEYER**  
UCSRS, Brasil  
✉ [uiliam.hb@terra.com.br](mailto:uiliam.hb@terra.com.br)

**MARIA EMILIA CAMARGO**  
UCSRS, Brasil  
✉ [mariaemiliappga@gmail.com](mailto:mariaemiliappga@gmail.com)

**ZAIDA CRISTIANE DOS REIS**  
UCSRS, Brasil  
✉ [zcreis@gmail.com](mailto:zcreis@gmail.com)

## ARTIGO

Editor  
Alfredo Passos  
[profdrpassos@gmail.com](mailto:profdrpassos@gmail.com)

RECEBIDO EM: 2019/04/21

APROVADO EM: 2019/08/25

© **ATELIE BRASIL**  
Rua Pe. Guilherme Pompeu,  
nº1, Centro- Santana de  
Parnaíba, São Paulo - Brasil  
CEP: 06501-055

## AS CONTRIBUIÇÕES DO CURSO DE LATU SENSO EM GESTÃO DE EQUIPE E LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS ALUNOS

### THE CONTRIBUTIONS OF LATO SENSU COURSE IN TEAM MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF PUPIL COMPETENCES

**Resumo:** Com o aumento da competitividade e com o comportamento volátil do mercado, notou-se a importância do capital humano nas organizações e, em virtude disso, criou-se a necessidade de encontrar pessoas aptas para liderar, motivar e conduzir a equipe de trabalho em prol dos resultados. Diante dessa oportunidade, muitos profissionais buscam fontes para adquirir qualificação e, uma delas, são os cursos de lato sensu. Nesse sentido, o presente estudo tem o propósito de analisar como o curso de lato sensu de Gestão de Equipe e Liderança tem contribuído no desenvolvimento de competências dos alunos. Para tal objetivo, foram feitas as análises quantitativa e qualitativa, tendo a pesquisa natureza exploratória e descritiva. Primeiramente, foi aplicado um questionário com os alunos que concluíram o curso em 2015 e com os que iniciaram em 2016; após essa etapa, foi organizado um grupo focal com os respondentes da turma de 2016 e foram propostas entrevistas com os gestores. Além desses recursos, também foram feitas duas observações em sala de aula. O curso de Gestão de Equipe e Liderança possui três pilares e, com a análise dos dados obtidos, notou-se que o pilar mais aprofundado foi o auto desenvolvimento. Em relação às competências, a capacidade de ouvir, a comunicação, a gestão de conflitos, juntamente com o autoconhecimento, foram as mais citadas pelos respondentes. Observou-se que as atividades que proporcionaram interações em sala de aula, como as dinâmicas, os debates e exercícios em grupo, segundo os alunos, foram as mais relevantes no processo de aprendizagem e, por esse motivo, as suas sugestões de melhoria foram relacionadas à inclusão de mais atividades práticas, proporcionando assim, maior contato com as atribuições de um líder.

Palavras – chave: Competências. Liderança. Lato sensu. Aprendizagem.

**Abstract:** With the increase in competitiveness and the volatile behavior of the market, the importance of human capital in organizations was noted. As a result, the need was created to find people capable of motivating and leading the work team for the results. Faced with this opportunity, many professionals seek sources to acquire qualification and, one of them, are the courses of lato sensu. In this sense, the present study intends analyzed how the course of lato sensu of Team management and leadership has contributed without developing students' skills. For this purpose, quantitative and qualitative analyzes were performed, the research being exploratory and descriptive. Firstly, a questionnaire was applied with the students who finished the course in 2015 and with those who started in 2016. After this stage, a focus group was organized with the respondents of the class of 2016 and interviews with the managers were proposed.

Besides these resources, two classroom observations were also made. The Team Management and Leadership course has three pillars, and with the analysis of the obtained data, it was noticed that the most elaborate pillar was self-development. Regarding competencies, the ability to listen, the communication, conflict management, along with self-knowledge were the most cited by the respondents. It was observed that the activities that provided classroom interactions, such as dynamics, debates and group exercises, according to the students, were the most relevant in the learning process and, for this reason, their suggestions for improvement were related to the inclusion of more practical activities, thus providing, more contact with the attributions of a leader.

Keywords: Skills. Leadership. Lato sensu. Learning.

## I INTRODUÇÃO

O Brasil encontra-se em um momento de instabilidade, no qual muitas empresas apresentam dificuldade em manter suas atividades. A competitividade torna-se constante e, para continuar no mercado, há a necessidade de atingir um diferencial, uma vantagem competitiva. Muitas organizações investem em novos produtos ou aperfeiçoamos processos, para atingir um melhor desempenho.

Entretanto, não se pode esquecer que as organizações são construídas por pessoas e que são elas que impulsionam a empresa em direção aos objetivos. Diante desse contexto, percebe-se quão importante é o papel dos profissionais dentro das empresas e quanto isso está relacionado com a sua participação no mercado. Segundo Le Boterf 2003, a vantagem competitiva não está somente ligada ao investimento em recursos financeiros ou tecnológicos, mas também com a gestão dos recursos humanos. Nesse sentido, Dutra et.al 2013, defendem que “a administração das empresas precisa encontrar novas referências de tratamento e gestão do trabalho que sejam compatíveis com o novo ambiente. É aí que emerge o conceito de competência”.

Zarifian (2001), comenta que o funcionário não contribui somente com as atividades desenvolvidas por um determinado cargo, e sim, agrega valor quando utiliza suas competências individuais para lidar com a complexidade do âmbito organizacional. Donizeti e Zambalde (2014), afirmam que os cursos de graduação têm encontrado dificuldade em desenvolver competências e questionam o atual modelo de currículo, enfatizando que o aprendizado é algo além do conhecimento técnico e deve ser construído por competências que contribuam para o aluno em seu ambiente profissional. Diante desse contexto, a busca pelo desenvolvimento profissional torna-se mais frequente e uma das formas para adquiri-lo é através dos cursos de lato sensu. De acordo com o MEC, são classificados como lato sensu os cursos de especialização em pós-graduação, incluindo MBA, oferecidos por instituições de ensino superior devidamente credenciadas, e para matricular-se o estudante deve possuir a graduação concluída, conforme descrito na Resolução CNE/CES nº 1, de 8 de junho de 2007. Nos anos 90 os cursos de lato sensu apresentaram um avanço devido à exigência de conhecimento técnico no mercado, mas foi em 1995 que o Governo flexibilizou as normas vigentes, facilitando o credenciamento das instituições de ensino. Conforme afirma Fonseca (2004), os cursos de lato sensu sofreram diversas mudanças no decorrer dos anos e em 2001, através da Resolução CNE/CES nº 1, de 3 de abril de 2001, foram incluídos os cursos de MBA na categoria de lato sensu e com isso a duração mínima do curso passou para 360 horas, com a frequência do aluno não podendo ser inferior a 75% da carga horária de cada disciplina. Também foi estipulado que pelo menos 50% dos professores tenham o curso de mestrado ou doutorado.

Nessa pesquisa foi analisado o curso de lato sensu em Gestão de Equipe e Liderança de uma das maiores universidades privadas brasileiras. Com carga horária de 366 horas, incluindo TCC, o curso está em vigor desde 2014 e está na sua 4ª edição. As turmas são constituídas de dezoito a trinta alunos, possuindo o total de quinze professores, destes mais de 93% são mestres e/ou doutores. O curso é oferecido na modalidade presencial e tem a finalidade de trabalhar três competências no âmbito institucional: o autoconhecimento responsável pelo autogerenciamento da carreira, a gestão contextualizada de equipes e seus resultados e a compreensão da complexidade organizacional.

Em sua dissertação, Stramar (2014), observou que mais de 65% dos alunos dos cursos de lato sensu da instituição pesquisada não atuavam em áreas gerenciais e esperavam, através do curso, adquirir crescimento profissional. Ainda observa que muitos pós-graduandos têm a percepção de que após a conclusão do curso terão ascensão em suas carreiras, mas pouco é esperado em relação ao desenvolvimento de competências (STRAMAR, 2014). O curso de Gestão de Equipe e Liderança possui o seguinte histórico de alunos: em 2014 foram realizadas vinte e cinco matrículas; em 2015 vinte e oito, em 2016, foram vinte e sete e a turma de 2017 teve início com vinte e seis alunos. O percentual de cancelamento no curso é baixo e a demanda por essa área de formação tem aumentado. Em virtude disso, passou a ser necessária a realização dessa pesquisa para investigar como o curso está contribuindo no desenvolvimento de competências dos alunos. Complementando os aspectos apresentados, a questão de pesquisa que direcionou esse estudo é: como o curso de lato sensu de Gestão de Equipe e Liderança tem contribuído no desenvolvimento de competências dos alunos?

Nesse sentido, a pesquisa tem como objetivo geral analisar como o curso de lato sensu de Gestão de Equipe e Liderança tem contribuído no desenvolvimento de competências dos alunos. Para sustentar o alcance do objetivo proposto, foram estipulados os seguintes objetivos específicos: (i) identificar quais as competências são desenvolvidas no decorrer do curso de Gestão de Equipe e Liderança; (ii) identificar quais as disciplinas mais contribuem para o aprendizado; (iii) identificar os motivos que levam os profissionais a se matricularem nesse curso e; (iv) quais os métodos de aprendizagem facilitaram o processo de aprendizado.

Este trabalho está composto por cinco seções: introdução; a revisão da literatura que apresenta os principais autores e fornece a sustentação teórica ao tema investigado; seguido do método de pesquisa que aborda o delineamento da pesquisa, os instrumentos e a aplicação que foram adotados na coleta de dados juntamente com as técnicas de análise dos resultados.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Nessa seção são abordados os temas de desenvolvimento de competências, equipe e liderança e processo de aprendizagem, apresentando conceitos que proporcionaram fundamentação teórica para a pesquisa. Buscando utilizar diversos autores, foram consultados como fonte de pesquisa: artigos, periódicos científicos e livros.

### **2.1 Desenvolvimento De Competências**

Segundo Ruas. et al. (2008), antes da década de 90 o conceito de competência era próximo do conceito de qualificação, o setor de indústrias era predominante e não eram necessárias maiores habilidades dos funcionários. Devido às atividades serem previsíveis, exigia-se somente a capacidade de lidar com processos mecânicos (RUAS, et al. 2008). Após os anos 90, observou-se o desenvolvimento no setor de serviços,

instabilidade nos negócios, aumento da concorrência e, em virtude disso, as organizações começaram a investir em competitividade. De acordo com Ruas. et al. (2008), é a partir desse cenário que foi formado o conceito de competência que abrange, de uma forma geral, o desenvolvimento de capacidades que são expostas no decorrer do tempo e em situações não planejadas em que se exigem mais do que conhecimento técnico.

No entendimento de Zarafian (2001), a competência fica evidente, quando deparado com situações profissionais, o indivíduo precisa assumir a responsabilidade tomando iniciativas de acordo com os conhecimentos adquiridos.

Le Boterf (2003), conceitua que as competências coletivas são resultantes das interações entre os indivíduos que surgem no ambiente organizacional a partir das relações e trocas de competências individuais. Assim, mesmo com desligamentos, algumas competências permanecem dentro das organizações e novas contratações dão seguimento a elas (LE BOTERF, 2003).

Conforme menciona Bitencourt (2005), há uma relação entre desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional auxilia a empresa em momentos de instabilidade, criando alternativas para lidar com os desafios, mudando os processos existentes (BITENCOURT, 2005). A competência, por sua vez, tem como função modificar o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho contribuindo para o desenvolvimento da organização (BITENCOURT, 2005). Como explica Bitencourt (2005), a aprendizagem organizacional e a gestão de competências completam-se, pois para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, é preciso participação das pessoas e suas competências são fundamentais para o processo de mudança e; por outro lado, para o desenvolvimento das competências é essencial o processo de aprendizagem.

No entendimento de Nisembaum (2000), as competências organizacionais além de garantir competitividade, também podem auxiliar a empresa a identificar oportunidades em mercados futuros. As competências organizacionais são um conjunto de vários aspectos na empresa (conhecimento, tecnologia, comportamento) que se manifestam de forma coletiva contribuindo para o desempenho e os resultados das organizações.

Godoy e D'Amelio (2012), realizaram sua pesquisa numa empresa do setor de saneamento ambiental, visando os cursos de graduação em administração de empresas, psicologia e engenharia. Constataram que após esses profissionais atuarem de forma gerencial, foram desenvolvidas as competências gerenciais com base em suas experiências formais e informais (GODOY; D'AMELIO, 2012). Assumindo a gerência, observaram que para atingir os resultados, era importante o apoio de outras pessoas e isso passou a ser desafiador. Notou-se nesse estudo, que independente da área de atuação, as competências gerenciais que mais foram desenvolvidas pelos profissionais, estavam ligadas à "combinação de capacidades interacionais, notadamente a gestão de pessoas, os conhecimentos técnicos e a gestão de resultados, apoiados em sistemas de valores". A diferença entre os cursos ficou evidente na intensidade que essas capacidades foram utilizadas pelos gestores (GODOY; D'AMELIO, 2012).

Assumpção (2012), concluiu em seu estudo, que no âmbito organizacional as competências essenciais mantêm a sustentabilidade das empresas, enquanto as organizacionais abrangem como a empresa se posiciona no mercado e, somente depois de identificadas essas competências, são abordadas as competências individuais

que estão associadas às características pessoais dos indivíduos, o posicionamento profissional e como isso afeta a organização.

## 2.2 Liderando Equipes

. Os líderes são capazes de motivar os colaboradores a superarem as suas capacidades, atingindo o sucesso em

Baldwin, *et al.* (2008), afirmam que a liderança é constituída por um conjunto de habilidades, comportamentos e características pessoais que são aprendidas de acordo com o tempo equipe. O líder pensa no coletivo e faz com que as pessoas, espontaneamente, melhorem os resultados da organização. Os mesmos autores salientam que a liderança efetiva se torna uma vantagem competitiva diante da concorrência, pois os empregados satisfeitos contribuem positivamente no desempenho da empresa. Observam também, o aumento da procura por ferramentas que desenvolvam a liderança, pois devido a sua importância, muitos profissionais têm buscado conhecimentos para gerir pessoas (BALDWIN, *et al.* 2008).

Kouzes e Posner (2003), afirmam que “a liderança é um relacionamento entre os que aspiram a liderar e os que optam a seguir. Sem o trabalho em equipe não há prosperidade na liderança e, muito menos, nos negócios. O líder tem o papel de desenvolver o relacionamento humano que é o alicerce para que as pessoas façam coisas diferentes, extraordinárias. Os mesmos autores apontam que a credibilidade é essencial para a prática da liderança, os liderados precisam se identificar com o líder e enxergar nele os seus próprios ideais. Kouzes e Posner (2003), realizaram uma pesquisa e concluíram que as características que os liderados mais admiram são a honestidade, a competência, a visão de futuro e a capacidade de inspirar outras pessoas. Também acreditam que a liderança é algo que se adquire e que cabe a cada pessoa se desenvolver ao longo da vida. A liderança não é uma capacidade exclusiva de alguns indivíduos e pode ser desenvolvida independentemente do local e cargo, desde que tenha motivação, orientação e instrumentos apropriados para aprendizado (KOUSES; POSNER, 2003).

Conforme afirma Longhi (2016), para que a liderança tenha sucesso é importante trabalhar a inteligência emocional. Quando o líder consegue lidar com os seus sentimentos e com os sentimentos dos colaboradores, o ambiente organizacional torna-se mais agradável e propício para resultados. Saber conduzir os relacionamentos dentro da empresa, delegar atividades e gerar confiança mútua é imprescindível para criar um ambiente harmonioso e, para isso, o líder precisa investir em relacionamento interpessoal entre as demais competências relacionadas à inteligência emocional (LONGHI, 2016).

Ferreira (2010), menciona uma relação entre a inteligência emocional e gestão de conflitos, afirmando que para gerenciar as divergências entre os membros da equipe de trabalho, que estão presentes na maioria das organizações, o ideal é que o líder coordene a equipe de forma que todos saibam as suas atribuições e da sua importância para atingir os objetivos da empresa. Para isso, é importante que o líder saiba administrar às emoções encontradas no ambiente organizacional, diminuindo a insatisfação dos colaboradores e as queixas trabalhistas e, conseqüentemente, atingindo melhores resultados à organização (FERREIRA, 2010).

Novo (2013), destaca que um líder deve investir na habilidade de comunicação, pois para atingir os resultados, é essencial passar a mensagem correta aos colaboradores. Acredita que essa habilidade deve ser aprendida e aperfeiçoada e também chama a atenção para a comunicação não verbal que pode distorcer a mensagem do emissor, através de tom da voz, postura e entre outras atitudes. Para ajudar a desenvolver a habilidade de comunicação interpessoal incentiva a realização de feedback, que é caracterizado como “um processo de ajuda para manutenção, melhoria ou mudança de desenvolvimento da competência interpessoal”. Afirma que cada equipe tem uma linguagem própria que é responsável pela interação do grupo, cabe ao líder direcionar essa comunicação e se fazer entender por todos os colaboradores (NOVO, 2013).

Para Israel e Ribeiro (2015), a liderança coach beneficia a empresa porque visa o desenvolvimento de novos líderes, otimizando o trabalho da equipe e melhorando os resultados da organização com um todo. Para tal objetivo, é necessário que o líder possua a capacidade de influenciar os liderados, ouvindo suas contribuições e fornecendo feedback constantemente (ISRAEL; RIBEIRO, 2015).

Robbins (2004), observa que os administradores, ao serem questionados sobre as dificuldades em desenvolver suas atividades, respondem que a gestão de pessoas tem sido um grande desafio, pois a falta de comunicação, a resistência e a desmotivação dos funcionários estão cada vez mais presentes nas organizações. Em virtude disso, salienta a importância do estudo do comportamento organizacional para que os administradores possam “explicar, prever e controlar o comportamento humano”. Segundo o autor, o comportamento organizacional é o estudo sistemático das atitudes das pessoas dentro do ambiente organizacional e caracteriza três tipos de ações que estão ligadas ao desempenho dos colaboradores: a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade. Esses comportamentos impactam diretamente os resultados da organização, de forma negativa ou positiva, e devem ser observados pelos administradores (ROBBINS, 2004).

Nesse sentido, Robbins (2004) constata que a equipe de trabalho deve ser constituída por membros que tenham autonomia para tomar decisões e assim, pondo em prática seus conhecimentos. Através da liderança, de métodos de desempenho e avaliação e recompensas é possível atingir o comprometimento em equipe (ROBBINS, 2004).

Demo, et al. (2013) concordam com a ideia de Robbins (2004), pois também concluíram que para gerar maior comprometimento e satisfação dos colaboradores, deve-se investir em programas de recompensas e envolvimento juntamente com práticas de remuneração. Com isso, a tendência é que a equipe se mantenha alinhada com o escopo de trabalho da organização (DEMO, et al. 2013).

Na concepção de Charan (2008), com a escassez de líderes no mercado, as organizações têm investido em programas de aprendizado e desenvolvimento de liderança. Afirma que a liderança pode ser alcançada com a experiência no mundo real e propõe um Programa de Aprendizado que objetiva identificar pessoas com potencial de liderança e colocá-las em posições estratégicas para que possam desenvolver novas competências. Além disso, os líderes são motivados a identificar e desenvolver perfis de liderança dentro da sua equipe, para que sempre haja pessoas capazes de exercer a liderança.

### 2.3 Processo de Aprendizagem

Segundo Illeris (2015), o conceito de aprendizagem é complexo por não estar relacionado somente com a aquisição de conhecimentos e sim, com diversos fatores: emocionais, sociais, comportamentais. O indivíduo é um membro da sociedade e além de conhecimentos, também desenvolve competências para lidar com questões que lhe proporcionam desconforto ou desafio (ILLERIS, 2015).

Bucker (2015) concluiu em sua tese que o Design Thinking é um método criativo de aprendizagem que consiste na interação entre alunos e professores e incentiva o compartilhamento de experiências. Acredita que quando há essa troca de conhecimentos o indivíduo tem um melhor aprendizado. O aluno deve ser visto como um integrante da sociedade e, por esse motivo, as interações emocionais são importantes no ambiente acadêmico. (BÜCKER, 2015).

Bariani e Pavani (2008) destacaram em sua pesquisa que os alunos de psicologia, ao serem questionados sobre os métodos de ensino, escolheram predominantemente as aulas práticas como mais efetivas no processo de aprendizagem. Concluíram nesse estudo, que há uma divergência entre os professores e alunos, pois os primeiros acreditam que o mais importante é a capacitação, a didática e demais questões técnicas e, para os alunos, a contextualização e a relação prática-teórica, relacionamento interpessoal são mais relevantes (BARIANI, PAVANI, 2008).

Knowles *et al.* (2009) defendem que para obter um melhor aprendizado com adultos, é necessário que as técnicas convencionais sejam adaptadas, passa a ser importante que o foco das aulas seja em situações cotidianas e não apenas assuntos pré-estabelecidos. O aluno adulto tem a capacidade de se auto gerenciar, o que torna o professor um facilitador entre as interações grupais. Permitir a troca de experiências é essencial e, em virtude disso, os métodos de aprendizagem focados em contribuições, como estudo de caso e simulações, precisam ser incentivados. Observa-se que o adulto possui maior disposição em aprender um determinado assunto quando observa que o mesmo pode lhe ajudar a lidar com situações do dia-a-dia. Já a motivação pode estar relacionada em como o conhecimento adquirido pode afetar o seu futuro, como por exemplo, conseguir um emprego, aumentar o salário, melhores suas condições de trabalho (KNOWLES, *et al.* 2009).

Nesse sentido, a andragogia é a ciência que auxilia o adulto no processo de aprendizagem, e para isso, torna-se necessário a aplicação de técnicas de ensino específicas. Métodos cognitivos não são indicados, pois o adulto já possui conhecimentos prévios e, por esse motivo, é preciso formar um indivíduo que tenha visão sistêmica (APOSTOLICO, 2011).

Para Somera *et al.* (2010), com os avanços sociais adquiridos ao longo dos anos o processo de aprendizagem também sofreu alterações. No estudo realizado com alunos de educação continuada da área da saúde, observaram a importância de métodos de aprendizagem específicos para adultos, pois os mesmos já possuem vivências e buscam adquirir conhecimentos e desenvolver competências. É necessário que atividades práticas sejam mais exploradas pelos professores para que estimulem a interação entre os alunos e a troca de experiências. Atividades em grupo, seminários, debates, apresentações e auto avaliação entre outras ferramentas



devem estar presentes no cotidiano acadêmico proporcionando maior comprometimento, responsabilidade e motivação (SOMERA, *et al.* 2010).

Em seu estudo, Esper (2015), teve como objetivo elaborar um modelo de análise de programas de desenvolvimento de líderes e de analisar cinco tipos de programas que tinham esse objetivo. Concluiu que o curso é somente um guia sobre liderança e a busca pelo aprendizado deve ser constante. Cabe ao aluno a responsabilidade pelo seu desenvolvimento, o mesmo deve encarar o curso como o ponto de partida para exercer a liderança e não como se fossem solucionar seus problemas.

A pesquisa em questão tem como objetivo geral analisar como o curso de lato sensu de Gestão de Equipe e Liderança tem contribuído no desenvolvimento de competências dos alunos e, por esse motivo, fez-se necessária a apresentação prévia dos conceitos sobre Competências, Processo de Aprendizagem e Andragogia, Liderança e Comportamento Organizacional, para um melhor entendimento sobre os resultados obtidos através do método de pesquisa aplicado.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Nessa seção serão descritos os itens que propiciaram a realização da pesquisa e as ferramentas utilizadas para a aquisição dos resultados. Segundo os autores Freitas e Prodanov (2013) o método de pesquisa é o processo de desenvolvimento das informações e técnicas que levam as soluções de problemas, “com propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade” (FREITAS; PRODANOV, 2013, p. 14). Serão contemplados os tópicos como delineamento de pesquisa, unidade de análise, instrumentos e aplicação da coleta de dados e as técnicas de análise dos dados coletados.

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

Segundo Gil (2007), a pesquisa é um processo sistêmico e com várias etapas, que consiste em analisar e encontrar soluções para um determinado problema. Na presente pesquisa, quanto à natureza dos dados coletados ela se classificou com quantitativa e qualitativa, pois se observou, após a aplicação da ferramenta quantitativa, a necessidade de aprofundar algumas questões para permitir melhor compreensão do fenômeno estudado. Para Silveira e Gerhardt (2009), a pesquisa quantitativa possui uma abordagem mais lógica, visando resultados numéricos e fatores mensuráveis. Nesse tipo de pesquisa, devem ser aplicados instrumentos de coleta de dados formais, sendo a análise mais objetiva. Os mesmos autores defendem que a pesquisa qualitativa não tem a finalidade de atingir resultados estatísticos, pelo contrário, se preocupa em estudar com profundidade um determinado fenômeno. (SILVEIRA; GERHARDT, 2009).

O presente estudo tem a seguinte questão de pesquisa: Como o curso de lato sensu de Gestão de Equipe e Liderança tem contribuído no desenvolvimento de competências dos alunos? Nesse sentido, a pesquisa

foi classificada como um estudo de caso porque de acordo com o Yin (2015), é o método indicado para analisar um determinado evento social com profundidade e entender suas circunstâncias. Geralmente, nesse tipo de estudo, a questão de pesquisa inicia-se com “como” ou “porque”, pois busca entender uma determinada situação (YIN, 2015). A pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Exploratória devido à parte qualitativa, pois envolve estudar de forma completa um determinado fenômeno e; descritiva pela parte quantitativa, por buscar resultados mais exatos e científicos (SILVEIRA; GERHARDT, 2009).

### **3.2 População-Alvo**

A pesquisa teve como público-alvo os alunos da turma de 2015 que encerrou o curso em 2016 e da turma de 2016 cujas aulas encerraram em maio de 2017. A turma de 2015 pertence à segunda edição e a turma de 2016 pertence à terceira edição do curso de pós-graduação em Gestão de Equipe e Liderança.

### **3.3 Instrumentos E Aplicação Da Coleta De Dados**

O estudo em questão analisou como o curso de lato sensu de Gestão de Equipe e Liderança tem contribuído no desenvolvimento de competências dos alunos. Para o alcance de tal objetivo, a parte quantitativa foi suportada pela aplicação de um questionário. A parte qualitativa teve como uma das técnicas a adoção de grupo focal que foi proposto a todos os respondentes da parte quantitativa (questionário) da turma de 2016. De acordo com Barbour (2009), a finalidade do grupo focal é debater sobre determinado tópico de forma que haja interações entre os participantes e não somente com o pesquisador e, em virtude disso, torna-se essencial o cuidado com as ferramentas utilizadas. Também ressalta a importância da escolha dos participantes do grupo focal para que tenham afinidades, mas também apresentem percepções diferentes possibilitando o debate. Para analisar o impacto do curso em âmbito profissional, foram feitas entrevistas individuais com os respondentes que já atuam como Coordenadores de Equipe. A entrevista foi utilizada como fonte de informações, pois é indicada quando há a necessidade de se aprofundar um determinado assunto (WALLIMAN, 2014). Além disso, a entrevista proporciona ao pesquisador a oportunidade de verificar a reação dos entrevistados e instigar respostas mais completas (WALLIMAN, 2014).

O questionário contou com quatro perguntas abertas e doze fechadas, sendo cinco delas de múltipla escolha. Foi aplicado através da ferramenta qualtrics, tendo os pesquisados o prazo de sete dias corridos para respondê-lo. O questionário também foi impresso e aplicado pela pesquisadora em sala de aula, sendo a devolutiva no mesmo dia. Utilizando ambas as formas de aplicação do questionário, totalizaram-se vinte e quatro respondentes.

A elaboração das perguntas do questionário foi baseada nos autores, conforme o Quadro a seguir:

**Quadro I – Variáveis e suas dimensões**

DIMENSÃO		QUESTÕES	AUTORES
Competências		13	Ruas et.al (2008); Zarafian (2001); Nisembaum (2000); Boterf (2003); Bitencourt (2005).
Processo de aprendizagem		10, 11, 12, 14 e 15	Bücker (2015); Knowles et. al (2009); Bariani e Pavani (2008); Apostolico (2011); Somera et al. (2010).

Autor: Neves (2017)

O grupo focal teve duração de vinte e seis minutos e contou com seis participantes. O grupo focal foi proposto para todos os respondentes da turma de 2016, porém nenhum dos gestores teve a disponibilidade de participar. As entrevistas individuais foram feitas com dois líderes com, em média, vinte minutos de duração. Essas técnicas de coleta de dados foram adotadas para investigar os resultados apresentados pelo questionário. As perguntas do grupo focal foram formuladas num roteiro semiestruturado. Seguindo assim, um roteiro para aprofundar os seguintes tópicos: as competências desenvolvidas, a disciplina *coaching*, a ferramenta *Assesment*, as sugestões de melhorias e, por fim, a auto avaliação. Recomenda-se recorrer a um roteiro semiestruturado porque as perguntas proporcionam condições para que os participantes coloquem outras contribuições relacionadas ao tema em pauta conforme o desenvolvimento da entrevista (SILVEIRA; GERHARDT, 2009). As perguntas das entrevistas individuais com os gestores seguiram a mesma abordagem do grupo focal, porém buscaram compreender como as competências desenvolvidas impactaram no âmbito profissional questionando assim, quanto tempo atuavam com gestão de pessoas, o número de liderados e o motivo pelo qual se matricularam no curso. Tanto o grupo focal quanto as entrevistas individuais com os líderes foram realizados na estrutura da instituição e conduzidos pela pesquisadora e, para uma melhor análise de dados, foram feitas gravações com a autorização prévia dos participantes para posterior transcrição.

Para complementar a análise qualitativa, foram realizadas duas observações não participante: uma em sala de aula na disciplina “Poder, política e cultura organizacional” e, a outra no encerramento do curso que foi conduzido por uma das Coordenadoras. A observação foi utilizada para analisar o comportamento dos alunos em sala de aula e acompanhar as interações entre o professor e alunos. Também foi importante para observar as técnicas de ensino utilizadas em sala de aula. A observação foi escolhida como instrumento de coleta de dados, pois possibilita uma análise mais completa da situação, estando o pesquisador presente no momento em que ela ocorre (SKATE, 2011).

Para complementar a análise qualitativa, foram realizadas duas observações não participante: uma em sala de aula na disciplina “Poder, política e cultura organizacional” e, a outra no encerramento do curso que foi conduzido por uma das Coordenadoras. A observação foi utilizada para analisar o comportamento dos alunos em sala de aula e acompanhar as interações entre o professor e alunos. Também foi importante para observar as técnicas de ensino utilizadas em sala de aula. A observação foi escolhida como instrumento de coleta de dados, pois possibilita uma análise mais completa da situação, estando o pesquisador presente no momento em que ela ocorre (SKATE, 2011).

### 3.4 Técnicas De Análise De Dados

Para a análise dos dados da parte quantitativa foi utilizada a estatística descritiva simples, que é uma análise sucinta representada por resultados numéricos que têm como objetivo construir uma visão geral sobre

o tema em questão (GUEDES, et.al. 2005). Por esse motivo, na apresentação dos resultados para subsidiar a análise quantitativa foram utilizadas tabelas e gráficos. Na parte qualitativa foi adotada a análise interpretativa, pois é indicada em pesquisas exploratórias por utilizar diversos recursos atingindo um julgamento mais consistente (GIL, 2009). Para realizar a análise interpretativa é necessário que o pesquisador confronte as informações obtidas na coleta de dados com as ideias dos autores do referencial teórico, analisando as semelhanças ou divergências (GIL, 2009). No estudo em questão foi feita uma interpretação das informações coletadas no grupo focal, nas entrevistas individuais com os gestores e nas observações em sala de aula, comparando as respostas dos pesquisados com o ponto de vista dos autores.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os resultados obtidos no estudo. Conforme descrito no método de pesquisa, primeiramente foi feita a análise quantitativa com os alunos das turmas de 2015 e 2016. Na etapa qualitativa, foi organizado um grupo focal e realizadas entrevistas individuais com os gestores. Concluindo, foram feitas duas observações em sala de aula. Com relação à apresentação dos resultados obtidos através do preenchimento do questionário, a maioria das questões fechadas era de múltipla escolha e, por esse motivo, algumas questões possuem respostas acima do número de participantes.

Com a aplicação do questionário observa-se que entre os vinte e quatro pesquisados tiveram quinze mulheres e nove homens e a faixa etária predominante é dos 26 aos 35 anos. Entre os participantes, vinte são da turma de 2016 e quatro da turma de 2015. Conforme apresentado nas Tabelas 1 e 2, quase todos exercem atividade profissional, com exceção de um respondente, e somente 58%, ou seja, quatorze pesquisados atuam com Coordenação de Equipe.

**Tabela 1 - Atualmente você desenvolve atividade profissional?**

	Respostas	%	Contagem
1	Sim	95,83%	23
2	Não	4,17%	1
	Total	100%	24

Fonte: dados da pesquisa (2017)

**Tabela 2 - Atualmente você atua com Gestão de Equipes?**

	Respostas	%	Contagem
1	Sim	58,33%	14
2	Não	41,67%	10
	Total	100%	24

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Notou-se que os participantes são graduados em áreas distintas e que as suas principais expectativas em relação ao curso, apontadas na Tabela 3, são poder obter aprendizado (95%), poder alavancar minha carreira (62%) e poder aplicar os conhecimentos obtidos no momento (62%). Alguns acrescentaram na alternativa “outra expectativa” que optaram pelo curso buscando crescimento pessoal.

**Tabela 3 - Principais expectativas por participar do curso de pós-graduação em Gestão de Equipe e Liderança.**

Respostas	%	Contagem
1 Poder obter aprendizado	95,83%	23
2 Poder alavancar a minha carreira	62,50%	15
3 Poder aplicar os conhecimentos obtidos no momento	62,50%	15
4 Poder aplicar os conhecimentos obtidos no futuro	58,33%	14
5 Poder ampliar meu <i>network</i> profissional	33,33%	8
6 Outra expectativa	16,67%	4
Total	100%	24

Fonte: dados da pesquisa (2017)

A Tabela 4 elenca os fatores importantes para a escolha do curso onde as disciplinas oferecidas (87%) seguido da infraestrutura e/ou condições de acesso (50%) mostraram-se de grande impacto na decisão.

**Tabela 4 - Fatores importantes para a escolha do curso**

Respostas	%	Contagem
1 Disciplinas oferecidas no curso	87,50%	21
2 Infraestrutura e/ou condições de acesso ao local do curso	50%	12
3 Corpodocente	20,83%	5
4 Prestígio do curso no mercado	16,67%	4
5 Outro fator	8,33%	2
6 Indicação de colegas e/ou amigos	4,17%	1
Total	100%	24

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Conforme mencionado, o curso possui três pilares: o Autodesenvolvimento, a Gestão de Equipes e a Complexidade Organizacional; sendo o primeiro considerado, pela maioria dos pesquisados, o mais desenvolvido no curso (74%) seguido da Gestão de Equipes (26%) e Complexidade Organizacional (13%). De acordo com a Tabela 5, os métodos de aprendizagem mais relevantes no aprendizado dos participantes foram as dinâmicas (83%), os exercícios em grupo (75%) e os debates (66%). Nessa questão, as respostas obtidas vão ao encontro do pensamento de Buckner (2015) que evidencia a importância de incentivar as interações entre os alunos proporcionando a troca de aprendizados e experiências.

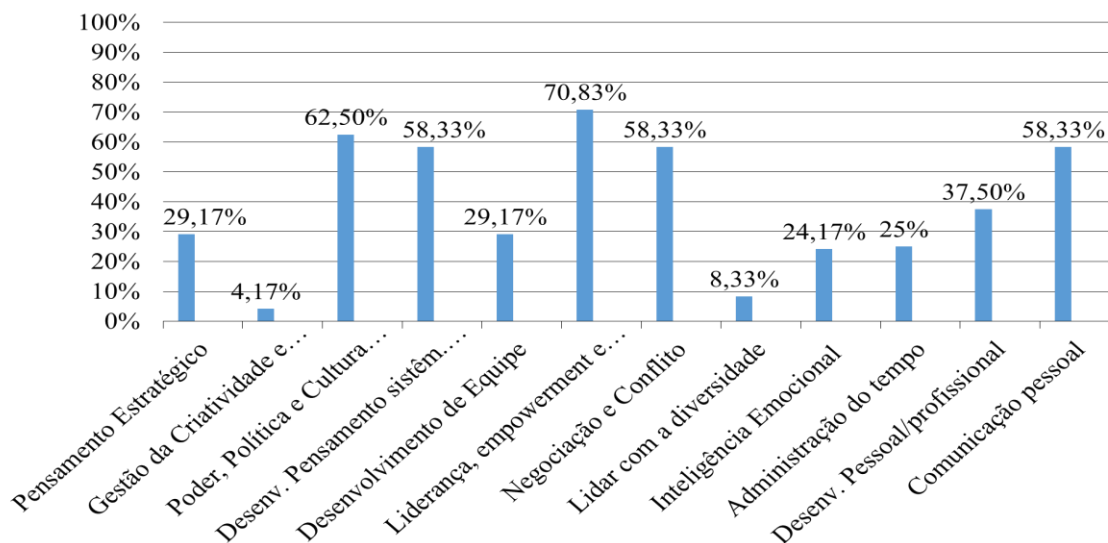
**Tabela 5 - Os métodos de aprendizagem adotados no curso que mais facilitaram o teu processo de aprendizagem**

	Respostas	%	Contagem
1	Dinâmicas	83,33%	20
2	Exercício em grupo	75%	18
3	Debate	66,67%	16
4	Aula expositiva	50%	12
5	Seminário	33,33%	8
6	Estudo de Caso	29,17%	7
7	Leitura	25%	6
8	Exercício individual	20,83%	5
9	Estudo de Texto	8,33%	2
10	Outro método de aprendizagem	4,17%	1
	Total	100%	24

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Na questão 13 quando questionados sobre quais competências foram desenvolvidas através do curso, os respondentes colocaram que o autoconhecimento, a comunicação interpessoal, a gestão de conflitos e a escuta ativa foram as mais desenvolvidas, o que converge com o autor Longhi (2015), pois para que a liderança seja próspera é necessário que o líder possua um bom relacionamento interpessoal e saiba lidar com conflitos. A comunicação também foi colocada como um fator importante, porque para direcionar a equipe de trabalho, é preciso que o líder tenha uma comunicação clara e objetiva alinhando o grupo com o objetivo proposto (NOVO 2013). Como ilustrado na Figura 1, as disciplinas elencadas com mais impacto no desenvolvimento pessoal/profissional foram liderança, *empowerment* e colaboração (70%), poder, política e cultura organizacional (62%), negociação e conflito (58%), comunicação pessoal (58%) e desenvolvimento pensamento, complexo e sistêmico (58%). É importante salientar que quando a pesquisa foi aplicada, os pesquisados da turma de 2016 recém tinham iniciado as aulas de gestão da criatividade e inovação o que pode justificar o baixo índice dessa disciplina.

**Figura 1 - Disciplinas que mais contribuíram para o seu desenvolvimento pessoal/profissional.**



Quando questionados sobre as melhorias, foram propostas aulas práticas e contato com a rotina profissional. Também sugeriram métodos de aprendizagem mais didáticos como palestras, seminários, dinâmicas, trabalhos em grupo e estudos de caso que coincide com as respostas da questão 11, onde são apontados como os métodos de aprendizagem mais eficazes.

Na questão 16, foi questionado se indicariam o curso para os seus amigos, vinte e dois responderam que sim e dois não, sendo que todos os participantes que já atuam como gestores indicam o curso para outras pessoas

Em virtude de a parte quantitativa do estudo ter respondentes que já trabalham na coordenação de equipes, identificou-se a necessidade de analisar separadamente algumas de suas respostas. Na questão 8 todos informaram que não passaram a atuar na área devido ao curso e quando questionados sobre quais competências foram desenvolvidas no decorrer do curso, seguiram a mesma tendência da turma, porém alguns gestores deixaram a questão em branco. Ambos os aspectos são aprofundados nas entrevistas (individuais).

Na parte qualitativa, realizou-se entrevista com um grupo focal com seis participantes onde novamente, foram questionados sobre as competências desenvolvidas no decorrer do curso, o impacto dele no ambiente profissional e sobre as sugestões de melhorias. Também foi discutido sobre a contribuição da disciplina *coaching* e da ferramenta *assessment*; e para encerrar, foi proposta uma auto avaliação sobre a sua participação no processo de aprendizagem. O grupo focal foi planejado para todos os alunos da turma de 2016.

Em unanimidade, os pesquisados do grupo focal, responderam que o autoconhecimento e autodesenvolvimento foram as competências mais desenvolvidas no curso impactando nas suas atividades profissionais. Essa conclusão converge com que foi respondido no questionário, pois o autodesenvolvimento foi apontado como o pilar mais desenvolvido no curso. Destacaram que as disciplinas de liderança, *empowerment* e colaboração, desenvolvimento do pensamento sistêmico e complexo, *coaching*, gestão de conflitos e gestão da criatividade e inovação foram as que mais contribuíram para o seu desenvolvimento. Em relação à disciplina

*coaching*, o grupo afirmou que, mesmo o *coaching* tendo o enfoque individual, a disciplina foi bem aproveitada. A professora conseguiu passar a percepção do que o *coach* faz e da sua importância no desenvolvimento da equipe de trabalho. A ferramenta *assessment* também foi pontuada como um diferencial do curso, mas como melhorias sugeriram que seja aplicada novamente ao término do curso para avaliar a evolução. O grupo acrescentou que as disciplinas desenvolvimento de equipes, lidar com a diversidade e inteligência emocional, não atingiram as expectativas devido à administração e aos métodos adotados pelos professores. Informaram que houve muita teoria e pouca aplicabilidade, e salientaram que os professores não tinham perfil da disciplina que ministraram ou não transpareceram ter conhecimento e/ou experiência nos assuntos tratados em sala de aula. Ao contrário da disciplina de gestão da criatividade e inovação, onde a professora surpreendeu os alunos por elaborar o plano de ensino em conjunto com a turma. Quando questionados sobre as sugestões, os participantes acharam interessante a inclusão de disciplinas ou cursos de extensão com os temas de legislação e processo de seleção, pois sentiram a carência de trabalhar esses assuntos no decorrer do curso. Observaram também a importância da inovação nos métodos de aprendizagem, informaram que alguns professores utilizaram a mesma atividade, que num primeiro momento foi interessante, porém com o passar do tempo, passou a ser repetitiva. Inteiraram que as últimas disciplinas abordaram assuntos que já tinham sido trabalhados em outras disciplinas, o que desmotivou a turma. Todavia, ressaltaram que nos últimos trimestres os alunos estavam cansados e isso tornou as aulas mais passivas. Na auto avaliação, os integrantes do grupo gostariam de ter aprofundado a leitura. Afirmaram que houve diversas recomendações dos professores, porém não conseguiram desenvolver a leitura, o que afetou o desempenho do curso. Acreditam que se tivessem utilizados outros recursos, como livros, vídeos, teriam um melhor aproveitamento. Um ponto que foi ressaltado de forma positiva, é que os professores entenderam a realidade do grupo e procuraram não propor trabalhos que precisassem ser feitos fora do ambiente acadêmico. Entenderam que o grupo era composto por profissionais e mostraram-se flexíveis com as tarefas, diferentemente, da graduação.

As entrevistas individuais realizadas com os dois gestores visaram basicamente às mesmas questões do grupo focal, mas também procuraram entender o impacto do curso em âmbito profissional. Em relação às competências, o autoconhecimento e a capacidade de análise da equipe foram citadas como as mais desenvolvidas. Ambos os participantes trabalham com Coordenação de Equipe a aproximadamente um ano e quatro meses, coordenando o primeiro seis, e o segundo quinze colaboradores. Quando questionados sobre os motivos que levaram a se matricular no curso, o primeiro entrevistado informou que, como havia passado a exercer a função de líder há pouco tempo, procurou no curso uma “uma receita de bolo”, que resolveria a situação em que se encontrava, porém verificou que na prática a liderança é muito mais complexa. A disciplina *coaching*, para o primeiro entrevistado, contribuiu fortemente nas suas atividades como líder. O segundo não quis opinar sobre a disciplina por receio de ser tendencioso, pois já fez acompanhamento com um *coach*. Seguindo a mesma tendência do grupo focal, os entrevistados afirmaram que a ferramenta *assessment* foi um diferencial do curso e que conseguiram se identificar com o perfil de liderança e traçar estratégias para aperfeiçoar os pontos críticos. Os dois gestores destacaram que o curso prestou suporte para aprofundar o aprendizado, mas que poderiam ter aproveitado mais os conteúdos se houvesse maior dedicação e procura pelo conhecimento. Um dos



entrevistados informou que quando identificava que uma disciplina não atingiria a sua expectativa, dava prioridade para questões relacionadas ao seu trabalho o que tende ao pensamento de Knowles *et al.* (2009) que conclui que para despertar o interesse no aluno adulto, é importante que o assunto tenha impacto no seu contexto pessoal/profissional. Também houve o relato de que no final do curso os alunos já estavam cansados, dificultando a atuação do professor no desenvolvimento dos debates e demais atividades em grupo. Como melhoria, os gestores também mostraram a mesma linha de pensamento do grupo focal, colocando que o curso precisa inovar, trazer atividades diferentes, surpreender os alunos. Também foi mencionado que os coordenadores juntamente com os professores, devem avaliar o perfil da turma, para que seja possível identificar como os alunos conseguirão absorver o conhecimento propondo assim, métodos de aprendizagem mais eficazes.

Para complementar a análise qualitativa, foram feitas duas observações: uma em sala de aula na disciplina de poder, política e cultura organizacional, e a outra no encerramento do curso com a coordenadora. Em ambos os momentos, notou-se pouca contribuição dos alunos. Em aula, a professora concedeu a fala à turma pedindo opiniões, porém os alunos não contribuíram, o que a forçou utilizar suas próprias experiências para exemplificar o assunto em pauta. Já no encerramento com a coordenadora, observou-se que quando perguntados sobre suas conclusões do curso, não forneceram *feedback* que é justamente uma das contribuições que o líder deve fornecer para o desenvolvimento de sua Equipe (ISRAEL, 2015). Tanto no grupo focal quanto nas entrevistas, os participantes colocaram que a turma já estava cansada, o que também foi concluído nas observações justificando a falta de contribuições nas aulas. Os alunos não estavam cansados por estar concluindo o curso, mas também pelo dia exaustivo no trabalho e, nesse sentido, observou-se flexibilidade da professora oferecendo outras formas para a entrega dos trabalhos e outros canais de comunicação para esclarecimento de dúvidas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa seção serão apresentadas as conclusões e as propostas de melhorias aos problemas identificados no estudo. Esse tópico também abordará as limitações da pesquisa e as sugestões para novos estudos vinculados ao tema em questão.

A pesquisa cumpriu com o objetivo geral de analisar como o curso de *lato sensu* de Gestão de Equipe e Liderança tem contribuído no desenvolvimento de competências dos alunos. Para tal finalidade, foi aplicado um questionário com os alunos das turmas de 2015 e 2016, que contou com vinte e quatro respondentes. Concluída essa fase, foram feitas entrevistas individuais com os gestores e organizado um grupo focal. Além do objetivo geral, também foram estipulados três objetivos específicos: (i) identificar as competências desenvolvidas pelo curso; (ii) identificar as disciplinas que mais contribuíram no aprendizado; (iii) identificar os motivos que levaram os profissionais a se matricularem no curso e; (iv) quais os métodos de aprendizagem facilitaram o processo de aprendizado.

Através da análise dos resultados, observou-se que a faixa etária prevaiente foi dos 26 aos 35 anos e que apenas 58% dos participantes já atuavam com Coordenação de Equipe. Em relação às competências, a

comunicação, o relacionamento interpessoal, o autoconhecimento e a gestão de conflitos, foram pontuadas como as mais desenvolvidas. Entretanto, é difícil mensurar como impactaram na gestão de uma equipe, pois praticamente metade dos respondentes não atua na área. Sobre as disciplinas que mais contribuíram no aprendizado, sobressaíram-se as de liderança, *empowerment* e colaboração, negociação e conflito, desenvolvimento do pensamento complexo e sistêmico, gestão da inovação e criatividade e, por fim, poder, política e cultura organizacional. Notou-se que os alunos tinham grande expectativa com as disciplinas de desenvolvimento de equipes, lidar com a diversidade e inteligência emocional, porém não foram bem avaliadas no questionário e no grupo focal. Os pesquisados informaram que a frustração foi devido ao perfil dos professores e pela forma que conduziram as aulas. Em relação aos motivos que levaram os profissionais a se matricularem no curso, salientaram-se poder obter aprendizado (95%), alavancar a carreira (62,5%) e poder aplicar os conhecimentos obtidos no momento (62,5%). Como muitos alunos ainda não trabalham com a Coordenação de Equipe, suponha-se que esperavam adquirir essa posição através do curso, talvez por essa razão, e poder obter aprendizado e alavancar minha carreira tenham sido os principais motivos. Sobre os métodos mais eficazes no processo de aprendizagem, destacaram-se as dinâmicas (83%), as atividades em grupo (75%) e os debates (66%). O curso de Gestão de Equipe e Liderança possui três pilares: o Autodesenvolvimento, a Gestão de Equipes e a Complexidade Organizacional. Com a aplicação do questionário, notou-se que o pilar mais aperfeiçoado pelos alunos foi o Autodesenvolvimento (74%), seguido da Gestão de Equipes (26%) e da Complexidade Organizacional (13%)

Como sugestão, propõe-se a inclusão de mais aulas práticas, pois foram os métodos tidos como mais eficazes pelos alunos. Julga-se que o contato com o ambiente no qual trabalha o líder seja de grande contribuição para os alunos e, para isso, as visitas nas organizações precisam estar presentes no cronograma. Para atividades em sala de aula, sugere-se a aplicação de *cases*, palestras com profissionais que já atuam como líderes, atividades em grupo, entre as demais técnicas citadas pela amostra como relevantes no aprendizado. Devem ser exploradas pelos professores, atividades que proporcionem a interação e a troca de experiências (SOMERA, *et al.* 2010). Recomenda-se que antes da elaboração do plano de ensino seja feita a análise dos alunos, para que assim, as disciplinas sejam melhor aproveitadas. Os coordenadores e professores precisam conhecer o perfil da turma, direcionando assim, conteúdos mais instigantes. No grupo focal, os participantes manifestaram que gostariam de ter melhor explorado a leitura e, por esse motivo, recomenda-se uma leitura obrigatória por disciplina. Para maior apreciação, indica-se que a ferramenta *assessment* seja aplicada novamente ao término do curso, porém com participação pecuniária de 50% por parte do aluno. Atualmente, para a aplicação desse recurso, é investido cerca de novecentos reais por aluno e, como nem todos praticam a Gestão de Equipe, não se observa a necessidade de ser reaplicada a toda a turma.

Todavia, sabe-se da importância do envolvimento do aluno no processo de aprendizagem e, por esse motivo, a procura por conhecimento e informações também são de sua responsabilidade (ESPER, 2015). O empenho e a busca por conhecimento devem partir do indivíduo, sendo a motivação interna essencial nesse processo. Nas observações em sala de aula, foi percebido que a turma estava entediada com o assunto em pauta, o que se confirmou na realização do grupo focal, quando os participantes informaram que tinham a sensação de

estar revendo conteúdos já trabalhados em outras disciplinas. Nesse sentido, os alunos precisam externar suas opiniões sobre a forma que são conduzidas as aulas e, quando necessário, propor melhorias. Na aula com a coordenadora, que teve o objetivo de fazer o encerramento do curso, foi proporcionado um momento para que fornecessem um *feedback*, no entanto, nenhum aluno se manifestou. Não pareciam à vontade em expor as suas considerações perante a turma. Para conseguir exercer a liderança, sabe-se da importância de fornecer um *feedback* consistente (NOVO, 2013) e diante dessa situação, faz-se outra sugestão: a implantação de um recurso *online* para que os alunos, anonimamente, possam fazer apontamentos sobre as disciplinas e professores. Atualmente, é realizada somente a avaliação da disciplina ao final dela, dessa forma, não é possível que mudanças sejam feitas no decorrer das aulas.

Em relação às limitações do estudo, acredita-se que o tamanho da amostra tenha restringido os resultados, dificultando a análise plena sobre o tema. O questionário apresentou um bom número de respondentes, contudo, na parte qualitativa, poucos alunos puderam colaborar tendo o grupo focal somente seis participantes. Na mesma proporção, dos quatorze respondentes que já atuavam como líderes, somente dois tiveram a disponibilidade em conceder a entrevista individual. Presume-se que se houvesse um maior número de pesquisados, os resultados seriam mais amplos. Diante disso, instiga-se para novas pesquisas, a realização de um estudo somente com os gestores sobre as competências desenvolvidas através do curso. Essa sugestão também é válida para o nível de graduação em administração e áreas afins.

Com o estudo realizado, conclui-se que os pesquisados procuraram a qualificação na área de Gestão de Equipe e Liderança almejando o crescimento profissional, porém nenhum dos gestores participantes conseguiu a posição através do curso. Diante desse contexto, espera-se que as organizações valorizem os profissionais dispostos a adquirir esse conhecimento, pois cada vez mais os líderes têm se deparado com situações complexas e torna-se importante, não somente a experiência, mas também competências para driblar esses empecilhos e atingir o êxito em equipe, trazendo excelentes resultados às organizações.

## REFERÊNCIAS

- APOSTOLICO, Cimara. Andragogia. Um olhar para o aluno adulto. Anais do Seminário ENIAC, v. 1, n. 2, 2011.
- ASSUMPÇÃO, Luiz Carlos Flôres. Uma visão sobre formação das competências individuais, profissionais e organizacionais. Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação, v. 4, n. 1, 2012.
- BALDWIN, Timothy. Desenvolvimento de habilidades gerenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BARBOUR, Rosaline. Grupos Focais. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BARIANI, Isabel Cristina Dib; PAVANI, Renatha. Sala de aula na universidade: espaço de relações interpessoais e participação acadêmica. Estud. psicol. (Campinas), Campinas, v. 25, n. 1, p. 67-75, 2008
- BITENCOURT, Cláudia. Competência e Aprendizagem nas Organizações. São Leopoldo: Unisinos, 2005.
- BUCKER, Caroline. A relação entre a metodologia criativa design thinking e o desenvolvimento da motivação no processo de aprendizagem de adultos. Porto Alegre: PUCRS, 2015. 146 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação – FACED da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

CHARAN, Ram. O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DEMO, Gisela; MARTINS, Paula de Rezende; ROURE, Patricia. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura. Revista Alcance (online), v. 20, n. 2, 2013.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Teresa Leme; RUAS, Roberto Lima. Competências: Conceitos, Métodos e Experiências. 1. ed. – 4 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

ESPER, Aulina Judith Folle. Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes. Florianópolis: 2015, Universidade Federal de Santa Catarina. p. 225. Dissertação (mestrado em Engenharia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. Conflito Interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. Cadernos UniFOA, v. 5, n. 13, 2010.

FONSECA, Dirce Mendes. Contribuições ao debate da pós-graduação *lato sensu*. Revista Brasileira de Pós-Graduação, v. 1, n. 2, 2004.

FREITAS, Ernani Cesar de. PRODANOV, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

GIL, Antonio Carlos. Estudo de Caso - Fundamentação Científica; Subsídios para Coleta e Análise de Dados; Como Redigir o Relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt; D'AMELIO, Marcia. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. Organizações & Sociedade, v. 19, n. 63, 2012.

GUEDES, Terezinha Aparecida; ACORSI, Clédina Regina Lonardan; MARTINS, Ana Beatriz Tozzo; JANEIRO, Vanderly. Estatística descritiva. Projeto de ensino – aprender fazendo estatística ,2005.

ILLERIS, Knud. Teorias contemporâneas da aprendizagem. São Paulo: Penso Editora, 2015.

ISRAEL, Daniela Cristina. RIBEIRO, Cristiane Egert. Liderança Coach: um novo estilo de liderar. Revista Eletrônica de Educação, v. 1, n. 1, 2015.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais.3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LONGHI, Carine Fabíola. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL X LIDERANÇA. In: Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha. v. 4, n. 4, 2016.

KNOWLES, Malcolm S.; HOLTON III, Elwood F.; SWANSON, Richard. Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa.2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. O desafio da liderança. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

NISEMBAUM, Hugo. A competência essencial. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

NOVO, Damaris Vieira. Liderança de equipes. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF Luiz Henrique. Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 7 ed. São Paulo,2004.

SILVEIRA, Denise Tolfo; GERHARDT, Tatiana Engel. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: PLAGEDER, 2009.

Autores: Maiara Silva das Neves, Neusa Maria  
Francisco Mendel, Uiliam Hahn Biegelmeyer, Maria  
Emília Camargo, Zaida Cristiane dos Reis

AS CONTRIBUIÇÕES DO CURSO DE LATU SENSO EM  
GESTÃO DE EQUIPE E LIDERANÇA NO  
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS ALUNOS

STAKE, Robert E. Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso Editora, 2011.

SOMERA, Elizabeth AS; SOMERA JUNIOR, Renato; RONDINA, João Marcelo. Uma proposta da andragogia para a educação continuada na área da saúde. Arquivos de Ciência da Saúde, v. 17, n. 2, p. 102-108, 2010.

SOUZA, Donizeti Leandro de; ZAMBALDE, André Luiz. Desenvolvimento de competências e ambiente acadêmico: um estudo em cursos de Administração de Minas Gerais, Brasil. Rev. Adm, v. 50, n. 3, 2014.

STRAMAR, André Ricardo. O desenvolvimento de competências individuais e gerenciais em programas de formação gerencial *lato sensu*. Porto Alegre: PUCRS, 2014. 146 f. Dissertação (Mestrado em administração) - Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

WALLIMAN, Nicholas. Métodos de Pesquisa. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.