



## **Desenvolvimento de Lideranças: um Estudo sobre as Percepções dos Estudantes de MBA em uma IES da Serra Gaúcha**

Rochele Erlo, Maria de Fátima Fagherazzi Pizzoli

### **RESUMO**

Os líderes têm a capacidade de inspirar seus liderados por meio de suas palavras, ideias, comportamento e atitudes. Toda organização tem a necessidade de um líder com a capacidade de inspirar e direcionar os funcionários, para o atingimento de seus resultados. Esse artigo objetivou verificar a percepção dos alunos do MBA em Desenvolvimento de Lideranças sobre os impactos que o curso teve em sua vida, nos aspectos pessoal e profissional. Primeiramente é apresentado o conceito e histórico dos cursos de MBA na história, seguido dos conceitos de liderança na visão de diversos autores e, por fim, um tópico sobre a liderança na atualidade. O método do estudo envolveu pesquisa descritiva quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de enquete, enviada aos alunos das duas turmas do MBA em Desenvolvimento de Lideranças de uma Instituição de Ensino Superior da Serra Gaúcha. Os resultados demonstraram que o curso teve impacto positivo na vida dos alunos, influenciando no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Foram apontados alguns pontos críticos, que serão apresentadas ao final, como sugestões para melhorias no curso.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de lideranças, Liderança, MBA.

## **1 INTRODUÇÃO**

O mercado global e nacional está vivenciando, hoje, períodos de turbulência e incerteza nos aspectos políticos, econômicos e sociais; além disso, a velocidade com que acontecem as mudanças e surgem as inovações tecnológicas trazem, diariamente, novos desafios às organizações. Diante disso, o líder tem um papel essencial nas empresas, que buscam responder a estes movimentos de forma dinâmica, com o objetivo de obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

O líder tem a capacidade de mobilizar a equipe, motivando e inspirando os funcionários a darem o seu melhor e a se engajarem com os objetivos da organização, orientando-os no cumprimento dos objetivos almejados. Nesse contexto, o estudo sobre os motivos que levam os alunos a procurarem a formação para desenvolvimento de lideranças, suas expectativas e percepções de resultados à sua vida pessoal e profissional, é relevante, na medida em que permitirá, ainda, apresentar sugestões para direcionamentos estratégicos à IES.

O estudo partiu de pesquisa bibliográfica, com o objetivo de compreender os conceitos e definições, de acordo com os principais autores que tratavam dos temas da pesquisa. Foram abordados como surgiram e a história dos cursos de MBA; a seguir, os conceitos de liderança na visão de diversos autores até chegar no estilo de liderança na atualidade.

A questão que traduz o problema que se pretende responder com o estudo é: Que contribuições e impactos do curso de MBA em Desenvolvimento de Lideranças são percebidos pelos estudantes no seu desenvolvimento pessoal e profissional?

O objetivo geral do estudo é verificar a percepção dos estudantes sobre as contribuições e impactos que o curso de MBA teve no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Como objetivos específicos configuram-se:

- a) analisar o histórico dos cursos de MBA no Brasil;
- b) elencar os motivos que levaram os estudantes a cursar a pós-graduação em liderança;
- c) identificar se as expectativas dos estudantes em relação ao curso foram atingidas;
- d) verificar que mudanças são percebidas na sua vida pessoal;



- e) verificar que mudanças são percebidas na sua atuação profissional;
- f) apresentar sugestões para direcionamentos estratégicos à instituição de ensino.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE OS CURSOS DE MBA

Para entender a função dos cursos de *Master in Business Administration (MBA)*, cabe iniciar pela definição dos mesmos, passando pelo surgimento e evolução de tais cursos no mundo e no Brasil. Traduzido do inglês, o *Master in Business Administration* é um curso *lato sensu*, voltado para quem quer aprimorar conhecimentos de administração e obter uma visão aprofundada e global do mundo corporativo. É muito procurado por empresários, executivos e gestores (ED. ABRIL, 2014).

Em 1881 surgiu, na Universidade da Pensilvânia, um programa de bacharelado em administração. Mas, o primeiro *Master in Business Administration (MBA)* foi criado pela Universidade de Harvard, em 1908 (CRUZ; WOOD JR., 2013). No Brasil a pós-graduação surge no início dos anos de 1930, com os modelos de cátedras adotados pelas universidades brasileiras (BALBACHEVSKY, 2004). Ainda segundo Cruz e Wood Jr. (2013), o surgimento dos cursos de MBA, no Brasil, está associado ao processo de industrialização do país. Esse processo gerou maior concorrência entre as empresas, que sentiram a necessidade de capacitar seus funcionários, para obter vantagem competitiva.

O termo pós-graduação foi registrado formalmente no Brasil em 1940, no Artigo 71 do Estatuto da Universidade do Brasil (SANTOS, 2003). Essa regularização passou a atrair professores estrangeiros, que trouxeram o primeiro modelo institucional para as escolas de pós-graduação de Brasil. Os professores vinham com seus custos bancados pelos governos do seu país de origem ou por refugiados dos movimentos que precederam a Segunda Guerra Mundial (BALBACHEVSKY, 2004). Em 1965, o Ministério da Educação (MEC) regulamentou a pós-graduação por meio do Parecer 977, também conhecido como Parecer Sucupira, reconhecendo como um novo nível de ensino, além do bacharelado. Após a divulgação desse parecer, a pós-graduação começou a ser mais conhecida e teve o seu devido reconhecimento (SANTOS, 2003).

No Brasil, qualquer instituição de ensino pode oferecer um curso de MBA, basta ser credenciada pelo MEC. Os cursos não são avaliados por nenhum órgão governamental, não é necessário autorização ou reconhecimento e os estudantes não são submetidos a nenhuma prova que avalie a qualidade ao final do curso. Em 2016 haviam cerca de 13 mil cursos de MBA ofertados no país, em um crescimento vertiginoso que leva ao questionamento sobre a qualidade oficial desses cursos (BALMANT, 2016). Ainda segundo o autor, em maio daquele ano o Conselho Nacional de Educação (CNE) submeteu para a votação uma nova resolução para os cursos. Nessa resolução, um dos pontos previstos é que a oferta de cursos de especialização seja submetida à avaliação externa e que a instituição avaliada não possa ter conceito institucional (CI) inferior a três. Essa nova legislação restringiria 70% dos cursos oferecidos atualmente. A resolução foi devolvida ao CNE em 3 de outubro. Em nota, o MEC afirma que "identificou possíveis esclarecimentos a serem feitos quanto ao ordenamento jurídico". Para Balmant (2016) o problema da multiplicação dos cursos de MBA é a "banalização do conceito original, que é a formação de executivos na área de gestão".

A Associação Nacional de MBA (ANAMBA, 2017), criou uma certificação para os MBAs brasileiros a partir de padrões internacionais. Hoje apenas 20 programas são credenciados no país. Alguns dos pré-requisitos para se eleger a certificação são:



- a) o público alvo dos cursos deve ser constituído por profissionais com formação superior concluída e experiência profissional que possibilite a troca de conhecimentos durante as aulas;
- b) o processo de seleção consiste em analisar o currículo do candidato, privilegiar a formação de turmas plurais e precisa ter um nível de documentação que lhe permita ser auditado pela ANAMBA;
- c) o curso deve ter uma carga horária mínima de 360 horas aula, sendo que, no máximo, 20% poderão ser ofertadas mediante ensino a distância – EAD;
- d) o curso deverá ser ministrado por um corpo docente, constituído de 100% com pós-graduação *Lato Sensu* e/ou *Stricto Sensu*. Adicionalmente 50% devem possuir título *Stricto Sensu*, sendo que 10% devem possuir doutorado.

## 2.2 LIDERANÇA

O termo liderança surgiu a partir da palavra líder, originada do inglês *leader*, que tem como significado *o que guia, chefe ou condutor*. A palavra líder, de origem celta, tem como significado, *o que vai na frente*. E o sufixo ança, procedente do latim *antia*, quer dizer ação ou resultado da ação. Portanto, liderança é um processo de influência, que envolve duas ou mais pessoas, onde o líder conduz os liderados a alcançar um determinado objetivo ou meta (CUNHA, 2007). Segundo Kellerman (2012), em uma contagem das definições para o conceito liderança, foram encontradas aproximadamente 15 mil conceitos e 40 teorias sobre liderança.

Marques (2012), define a liderança como uma habilidade que o líder possui de motivar e influenciar seus liderados, de forma ética e gerando neles o otimismo, estimulando-os a cumprir os objetivos da equipe ou comunidade a qual pertencem.

Para Maxwell (2008, p. 13) “a liderança requer muito das pessoas que desejam desenvolvê-la”. O autor apresenta parâmetro bem abrangente na definição de liderança, segundo ele, liderança é:

- a) a disposição de assumir riscos;
- b) o desejo apaixonado de fazer diferença;
- c) se sentir incomodado com a realidade;
- d) assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas;
- e) enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades;
- f) a disposição de se destacar no meio da multidão;
- g) abrir a mente e o coração;
- h) a capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor;
- i) evocar em quem nos ouve a capacidade de sonhar;
- j) inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer;
- k) o poder de potencializar muitas vidas;
- l) falar com o coração ao coração dos liderados;
- m) a integração do coração, da mente e da alma;
- n) a capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas;
- o) o sonho transformado em realidade;
- p) acima de tudo, coragem.

Gaudêncio (2009, p. 15) define o líder mostrando, em dois momentos distintos, o que ele é, essencialmente. No primeiro momento: “O líder sabe o que quer. Ele tem um sonho”. No segundo momento: “O líder quer o que sabe”; para o líder o importante é a realização do sonho,



não receber os méritos por tê-lo atingido. Ele consegue comprometer seus liderados de tal forma que as pessoas tenham o objetivo de atingir o sonho e não o de obedecer ao líder.

O termo liderança fomentou muitos estudos relacionados ao comportamento humano, além de inúmeras publicações, gerando incontáveis conceitos que acabam dificultando o delineamento do conceito de forma precisa. A maior parte desses estudos citam palavras chaves como “trabalho em grupo”, “influenciar pessoas” e “atingir resultados” (GAUDÊNCIO, 2009).

A Figura 1 apresenta os principais conceitos de liderança e seus autores, conforme Sarmento (2015):

Figura 1 - Principais autores e seus conceitos sobre liderança

Principais Conceitos	Autores
Seguidores começaram a se perceber de maneira diferente e a liderança por meio do controle cede espaço a cooperação e a colaboração.	Kellerman (2012)
Liderança transacional enfoca a relação entre líderes e liderados com ênfase na capacidade do líder em influenciar, através do poder que exerce, a vida de seus seguidores.	Burns (1978)
Liderança transformacional inspira seus liderados, estimula seu desenvolvimento e promove o engajamento com valores e interesses compartilhados.	Avolio e Bass (1998)
Liderança pode ser investigada de forma individual, grupal e organizacional.	Bass e Riggio (2006)
Componentes da liderança transformacional: consideração individualizada, estimulação intelectual, motivação inspiracional e influência idealizada	Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013)
São as interações que ocorrem entre líderes e liderados que determinam como a cultura da organização se forma e se transforma	De Rue e Ashford (2010)
Liderança transformacional pode ser definida como uma relação de influência mútua, líder e seguidor trabalham juntos, os líderes inspiram seus seguidores	Burke (2006)
Liderança como uma atividade compartilhada, se alterna independente de níveis hierárquicos.	Muller e Brankovic (2011)
Formação de uma rede de colaboração entre líderes e liderados, sendo a liderança transformacional relatada como uma troca significativa e criativa entre líderes e liderados.	Lousã (2013)
Liderança envolve relacionamentos e se manifesta em todos os lugares.	Kouzes e Posner (2013)
Liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas.	Cabral (2008)

Fonte: Sarmento (2015, p. 42)

### 2.3 LIDERANÇA NA ATUALIDADE

Na contramão dos inúmeros estudos sobre liderança encontrados, os líderes atualmente estão deixando a desejar, os seguidores demonstram insatisfação e o contexto está mudando constantemente, ao longo de toda a história. Há cerca de 50 anos iniciou um novo tempo em que a liderança que seguia a premissa de controle e submissão cedia espaço a cooperação e colaboração. Essas mudanças no comportamento dos líderes e liderados, resultam das



mudanças culturais e dos avanços tecnológicos, que possibilitam maior acesso à informação aos liderados, aumentando a auto expressão e a facilidade a expansão de conexões (KELLERMAN, 2012).

Nos últimos vinte anos é possível verificar que as organizações estão buscando novas formas de se manter sustentáveis, tendo em vista que existe uma necessidade de responder, rapidamente, as diversas mudanças de cenários, em função da incerteza que cerca o mercado, atualmente. Os estudos sobre o conceito de liderança foram intensificados com o objetivo de traçar características, talentos e o perfil do líder eficaz. (MIGUELES, 2008).

Nesse contexto, a credibilidade passou a ser a base da relação entre líderes e liderados, onde o líder, a partir de suas atitudes e comportamento, conquista a confiança dos liderados. O líder deve conquistar o respeito da equipe, liderando pelo exemplo. O discurso de líder deve ser coerente com suas atitudes e espelhar os valores comuns. Para fazer com que as pessoas realmente se engajem com os resultados, é necessário inspirá-las para a ação, motivando-os a colaborar para o alcance da meta organizacional (KOUZES; POSNER, 2013).

Existem duas teorias contemporâneas sobre liderança com um tema comum: A teoria da liderança carismática e da liderança transformacional. Essas teorias enxergam os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de palavras, ideias e comportamentos.

## 2.4 LÍDER CARISMÁTICO

O líder carismático tem a capacidade de mostrar aos seus seguidores uma visão atraente do futuro dando, aos seus liderados, um sentido de continuidade e mostrando o caminho para atingir um futuro melhor para a empresa. O líder comunica aos seus liderados altas expectativas de desempenho e demonstra que confia neles, para que cumpram com os objetivos e, com isso, consegue aumentar a autoestima e autoconfiança dos liderados (ROBBINS, 2007). Para este autor, um líder carismático contempla três características: confiança extremamente alta, grande capacidade de influenciar e convicção naquilo em que acreditam.

O carisma é um diferencial nas relações interpessoais: líderes carismáticos possuem a habilidade de motivar as pessoas, orientando e conduzindo-as à um determinado objetivo (CAMARGO, 2015). Ainda segundo o autor, existem cinco características inatas aos líderes que possuem carisma:

- a) saber seduzir e atrair os membros da equipe por meio de uma personalidade enormemente atrativa;
- b) ser um grande comunicador, unindo a equipe ao seu redor devido ao seu poder natural de persuasão;
- c) gerar admiração, o que amplia sua capacidade de conduzir as pessoas a atingirem resultados extraordinários;
- d) possuir autoestima elevada, demonstrando muita segurança em suas ações, mesmo em situações difíceis, pois acredita que poderá superá-las;
- e) demonstrar uma tendência a assumir riscos, influenciando sua equipe a galgar novos patamares de desempenho e inovação.

É importante ressaltar que ter carisma é um dom e não um valor; e que possuir carisma não é uma garantia para a pessoa ser um bom líder, pois é necessário respeitar os liderados como seres autônomos (CAMARGO, 2015).

## 2.5 LÍDER TRANSFORMACIONAL

A liderança transformacional é caracterizada pela capacidade que o líder possui de transformar o ambiente e a realidade da empresa ou setor em que estiver atuando. Esse tipo de



líder tem a habilidade de causar um efeito profundo em seus liderados, fazendo com que seus liderados transcendam seus próprios interesses em favor dos interesses da organização. (ROBBINS, 2005). De acordo com Bass (1985), o líder transformacional motiva as pessoas a fazer mais do que fariam normalmente, trazendo mudanças expressivas nas equipes, na empresa e sociedade.

A liderança transformacional destaca a motivação intrínseca e o desenvolvimento positivo dos seus liderados. Por isso o líder transacional precisa estar atento, apresentando coerência entre o que prega e o que o pratica, tão importante quanto dar o caminho para seus liderados é ser o exemplo a seguir. Seus atos devem ser pautados pela integridade e a ética e seus valores devem ser sólidos (BURNS, 1978; PODSAKOFF et al., 1990; AVOLIO; BASS, 2004).

Na visão de Bass e Riggio (2013), os componentes da liderança transformacional, também considerados como elementos morais do líder transformacional, são os seguintes:

- a) influência idealizada – o comportamento do líder transformacional permite que ele seja visto como exemplo pelos seguidores, que admiram, respeitam, confiam e identificam-se com o líder;
- b) motivação inspiradora – o líder motiva e inspira os seguidores, dando sentido às tarefas e desafiando-os a alcançar o objetivo comum, além de prover entusiasmo e otimismo;
- c) estímulo intelectual – o líder estimula a inovação e a criatividade dos seguidores, não critica publicamente erros individuais e incentiva os seguidores a olhar os problemas sob outro ângulo;
- d) consideração individualizada – o líder importa-se com as necessidades de realização e crescimento de seus seguidores, atuando como mentor ou coach. Para isso, considera as diferenças individuais e delega tarefas de forma a promover o desenvolvimento dos seguidores.

A liderança transformacional, diferentemente da liderança carismática, pode ser aprendida. O líder pode ser capacitado em treinamentos específicos das competências centrais da liderança, desenvolvendo habilidades e conhecimentos básicos ao líder (BASS; RIGGIO, 2013).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA**

A pesquisa foi aplicada a duas turmas de alunos do MBA em Desenvolvimento de Lideranças, em uma IES da Serra Gaúcha. A primeira turma era constituída por 15 alunos, que concluíram o curso no ano de 2014, e a segunda turma é formada por 21 alunos e está em fase de conclusão de curso, prevista para maio de 2017.

Conforme averiguado com o coordenador do curso, o objetivo básico é formar pessoas para liderarem pessoas dentro das organizações.

#### **3.2 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS ADOTADOS**

O estudo envolveu uma etapa bibliográfica e outra descritiva quantitativa. A pesquisa bibliográfica é muito importante para profissionais em todas as áreas, pois permite tomar conhecimento sobre pesquisas científicas em temas diversos. A pesquisa descritiva tem como objetivo observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los (BARROS; LEHFELD, 2007). Além do mais, “se cada pesquisador tivesse de



começar seu trabalho do zero-conhecimento ou quase, não seria possível nenhum progresso científico” (SANTO,1992, p. 82).

A pesquisa quantitativa permite alcance em grande escala e torna possível, por meio dos dados estatísticos obtidos, a análise e interpretação dos dados de forma sustentada, coletando as informações diretamente do público alvo. É como se fosse tirada uma foto, que mostra exatamente o resultado do público alvo (LEVIN, 2012).

A pesquisa foi aplicada com os alunos graduados no MBA em Desenvolvimento de Lideranças em uma IES da Serra Gaúcha no ano de 2015, e com os alunos em fase de conclusão de curso em 2017, deste mesmo curso.

A coleta dos dados ocorreu por meio de questionário estruturado, com perguntas fechadas e semiabertas, enviado por e-mail para 15 alunos graduados em 2014 e para os 21 alunos que em fase de conclusão do curso. O questionário foi enviado para todos alunos de ambas as turmas, tendo retornado 19, sendo três da primeira e 16 da segunda turma. Esse questionário era composto de 28 questões, sendo 25 de múltipla escolha e três questões dissertativas. As questões da sequência de 1 a 6, 20 e 21 tratavam sobre a caracterização dos entrevistados.

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

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DA PESQUISA**

Sobre o gênero, verifica-se que 63,20% é do sexo feminino, o que pode se considerar uma característica comum em cursos da área de gestão de pessoas. Referente a faixa etária, verifica-se que a maior parte, 47,4%, tem entre 30 e 39 anos; a outra parte da turma se divide praticamente em duas faixas etárias bem distintas: 26,3% tem entre 25 a 29 anos e 21,1% tem entre 40 a 49 anos. Com relação ao estado civil a turma é homogênea, sendo 42,1% casados e 36,8% são solteiros. Dos 19 respondentes 63,2% residem em Caxias do Sul, apenas 15,78% residem em cidades diferentes, porém todas próximas a Caxias do Sul.

A respeito da formação anterior a pós-graduação em Desenvolvimento de Lideranças, verifica-se que mais da metade dos alunos (57,9%), já possuía uma pós-graduação ou especialização anterior e a diferença, 42,1%, está fazendo seu primeiro curso após a graduação. Nenhum dos entrevistados havia feito mestrado ou doutorado antes desse curso.

A maior parte dos alunos começou a pós-graduação em Desenvolvimento de Lideranças até três anos após a conclusão do curso anterior (47,4%), e 36,8% haviam concluído de 4 a 6 anos atrás, sendo possível verificar a necessidade e a preocupação com a atualização profissional. Apenas 15,8% aguardaram mais tempo para voltar a procurar uma especialização.

As questões 20 e 21 tratavam sobre a atuação com a função de líder efetivamente no mercado de trabalho, mostrando que 72,2% dos entrevistados já exerce funções de liderança. Assim, é possível concluir que as empresas não encontram profissionais com formação específica em liderança, para ocupar esses cargos, levando a promover funcionários sem a formação em liderança, que depois vem a precisar se aprimorar. Os entrevistados que responderam que já atuam como líder, também responderam uma questão sobre o tamanho da equipe que lideram, nessa questão pode se constatar que o tamanho da equipe liderada varia bastante: 33,3% lideram de 5 a 10 pessoas, 33,3% lideram acima de 20 pessoas, 26,7% lideram até 5 pessoas e 6,7% lideram uma equipe de 11 a 20 pessoas. A Tabela 1 apresenta uma síntese da caracterização da amostra.



Tabela 1 - Caracterização da amostra de pesquisa

<b>1. Genêro</b>			
Feminino		Masculino	
<b>12</b>		<b>7</b>	
<b>2. Faixa etária</b>			
< ou = a 29	30 a 39	40 a 49	> ou = a 50
<b>26,3%</b>	<b>47,4%</b>	21,1%	5,2%
<b>3. Estado Civil</b>			
Solteiro	Casado	Separado / Divorciado	União Estável
36,80%	<b>42,10%</b>	10,50%	10,50%
<b>4. Cidade</b>			
Caxias do Sul	Carlos Barbosa	Feliz	São Marcos
<b>84,22%</b>	5,26%	5,26%	5,26%
<b>5. Formação anterior</b>			
Graduação		Pós-graduação / Especialização	
42,10%		<b>57,9%</b>	
<b>6. Tempo desde a conclusão (anos)</b>			
< ou = a 3	4 a 6	7 a 9	> ou = a 10
<b>47,4%</b>	36,8%	5,3%	10,5%
<b>20. Atualmente esta atuando como líder</b>			
Sim		Não, mas pretendo atuar	
<b>72,20%</b>		27,80%	
<b>21. Tamanho da equipe (pessoas)</b>			
< ou = a 5	5 a 10	11 a 20	> ou = a 20
26,7%	<b>33,33%</b>	6,7%	<b>33,33%</b>

Fonte: Elaborada pelas autoras (2017).

#### 4.2 PERSPECTIVA HUMANA

Um dos aspectos abordados no questionário, foi sobre a perspectiva humana da amostra. A primeira questão deste tópico era uma questão dissertativa: “Que motivos levaram você a escolher uma pós-graduação com foco em liderança? ”. A metade dos entrevistados respondeu que o que os levou a buscar o MBA em Desenvolvimento de Lideranças foi a necessidade de se aperfeiçoar como líder, pois já estavam ocupando cargos de liderança e sentiram a necessidade de aprofundar seus conhecimentos em liderança, para melhorar seu desempenho profissional.

Os demais entrevistados deram respostas envolvendo crescimento pessoal e profissional; aprimorar conhecimento; atividades laborais; necessidade de se reciclar; trocar experiências com os professores e colegas; adquirir a habilidade de liderar e agregar valor ao currículo.

Percebe-se que o que mais leva à procura ao MBA em Desenvolvimento de Lideranças é a busca por conhecimento para adquirir a habilidade de liderar uma equipe, sendo que muitos já trabalham com isso e sentiram a necessidade de se aprimorar, buscando o aperfeiçoamento, enquanto outros estão buscando o conhecimento para se tornar um líder futuramente.

Após, foram aplicadas quatro questões, que apresentavam uma escala de concordância



de cinco pontos (1 - discordo totalmente, 2 - discordo parcialmente, 3 - nem concordo nem discordo, 4 - concordo parcialmente e 5 - concordo totalmente). Todos alunos concordaram que o curso auxiliou no seu desenvolvimento como ser humano, que se tornaram mais interessantes intelectualmente, que auxiliou no seu desenvolvimento pessoal, e que teve influência nos seus relacionamentos interpessoais; não houve nenhuma resposta com discordância neste aspecto.

Além disso, a análise estatística dos dados demonstrou que todas as questões relacionadas a perspectiva humana atingiram média superior a quatro, conforme apresenta a Tabela 2. Esse é um bom resultado, indicando um nível positivo de percepção sobre as contribuições do curso na perspectiva humana.

Tabela 2 - Perspectiva humana

Questão	DT	DP	NC/ND	CP	CT	Média
9. Este curso contribuiu para meu desenvolvimento como ser humano				6	13	4,68
10. Me considero uma pessoa mais interessante/ com mais conteúdo após a finalização deste MBA.			2	8	9	4,37
11. Esse curso contribuiu para minha satisfação pessoal			1	7	11	4,53
12. Esse curso possibilitou que eu analise melhor minhas ações, influenciando nos meus relacionamentos interpessoais			1	9	9	4,42

Fonte: Elaborada pelas autoras (2017).

#### 4.3 PERSPECTIVA PROFISSIONAL

Com relação ao aspecto profissional, foram aplicadas questões com o intuito de averiguar se o MBA em Desenvolvimento de Lideranças ajudou a melhorar a vida profissional dos alunos. A Tabela 3 apresenta o resultado obtido na análise dessas questões.

O maior percentual dos alunos respondeu que concorda totalmente (73,7%) e concorda parcialmente (21,1%) que o curso contribuiu para sua formação profissional; apenas 5,3% dos entrevistados respondeu que não concorda/ nem discorda.

Com relação ao surgimento de novas oportunidades, que foram resultado da realização do curso, o percentual também foi bastante positivo, com 57,9% que concorda parcialmente e com 26,3% que concorda totalmente; apenas 15,8% não concorda/ nem discorda. A variável “possibilidade de destaque profissional do pós-graduando” apresentou um resultado um pouco menos positivo: 36,8% concordam parcialmente, 36,8% não concordam/ nem discordam e apenas 26,3% concordam totalmente com a afirmação. Referente a criação de uma rede de relacionamento, que pode oferecer novas oportunidades de trabalho, foi obtido um resultado favorável: 57,9% dos alunos concordam parcialmente, 31,6% concordam totalmente e apenas 10,5% não concordam/ nem discordam. Isso leva a conclusão de que a realização do MBA levou os entrevistados a obter uma melhora na sua carreira, com novas oportunidades dentro da sua organização atual ou fora dela.

A questão “esse curso facilita a adaptabilidade as diversas situações no dia a dia das organizações” foi a que apresentou o resultado mais positivo, dentro do aspecto profissional, mostrando que 47,4% concordam totalmente, 47,4% concordam parcialmente e 5,3% não concordam/ nem discordam. O que leva a concluir que os conteúdos apresentados no MBA pelos professores e as trocas de vivenciais, com os colegas de curso, ajudaram ao aluno a se sentir mais qualificado para enfrentar situações diversas no seu dia a dia de trabalho, dentro das organizações.

Por outro lado, a questão que teve o resultado mais negativo, de toda a pesquisa, foi sobre a possibilidade de aumento dos rendimentos financeiros gerados pela realização do curso.



21,10% concordam totalmente, 31,60% concordam parcialmente, 21,10% não concordam/ nem discordam, 10,5% discordam parcialmente e 15,8% discordam totalmente. Assim, é possível verificar que, mesmo o curso contribuindo para a evolução do entrevistado na sua carreira profissional, gerando novas oportunidades na sua carreira, não significa que possibilitará aumento dos seus rendimentos financeiros.

As questões “eu me sinto preparado para liderar pessoas no meu ambiente de trabalho” e “eu sinto que sou uma referência em liderança para meus colegas” apresentaram maior concentração nas respostas concordo parcialmente, com 63,20% e 47,4% respectivamente. A alternativa concordo totalmente ficou em segundo lugar em ambos os casos, com 31,6% do resultado.

As duas últimas questões desse aspecto eram se “esse curso contribuiu com a minha formação profissional para me tornar um líder” e se “esse curso fornece os subsídios necessários para um bom desempenho como líder”. Os percentuais das respostas foram muito parecidos, onde a maior parte dos entrevistados respondeu que concorda parcialmente, 52,6% e 68,4% respectivamente, e concordam totalmente 36,8% e 21,10% respectivamente, apenas 5,3% não concordam/ nem discordam e 5,3% discordam parcialmente em ambas as perguntas.

A análise estatística dos dados permitiu verificar que a maioria das respostas teve resultado entre 4 e 5, indicando uma percepção positiva dos entrevistados. Apenas duas questões tiveram resultado entre 3 e 4, que são as questões que tratavam sobre a possibilidade de gerar destaque profissional e aumento dos rendimentos financeiros.

Tabela 3 - Perspectiva profissional

Questão	DT	DP	NC/ND	CP	CT	Média
13. Esse curso contribuiu para minha formação profissional			1	4	14	4,68
14. A pós-graduação em Desenvolvimento de Lideranças favoreceu novas oportunidades para minha carreira profissional			3	11	5	4,11
15. A pós-graduação em Desenvolvimento de Lideranças possibilitou destaque profissional			7	7	5	3,89
16. Esse curso facilita a adaptabilidade as diversas situações no dia a dia das organizações			1	9	9	4,42
17. Esse curso possibilitou o aumento dos meus rendimentos financeiros	3	2	4	6	4	3,32
18. Eu me sinto preparado para liderar pessoas no meu ambiente de trabalho			1	12	6	4,26
19. Durante o curso criei uma rede relacionamentos que pode me oferecer novas oportunidades de negócios ou trabalho			2	11	6	4,21
22. Eu sinto que sou uma referência em liderança para meus colegas			4	9	6	4,11
23. Esse curso contribuiu com a minha formação profissional para me tornar um líder		1	1	10	7	4,21
24. Esse curso fornece os subsídios necessários para um bom desempenho como líder		1	1	13	4	4,05

Fonte: Elaborada pelas autoras (2017).

#### 4.4 SATISFAÇÃO COM O CURSO

O último aspecto, abordado no questionário, indagava sobre a satisfação dos alunos a respeito do curso de MBA em Desenvolvimento de Lideranças. Foram aplicadas duas questões



de múltipla escolha e duas questões dissertativas.

Sobre a satisfação com o conteúdo apresentado, 36,8% dos alunos responderam que concordam totalmente, 52,6% concordam parcialmente, apenas 5,3% não concordam/ nem discordam e 5,3% discorda parcialmente.

Em relação ao atingimento das expectativas, que os alunos alimentavam com o MBA em Desenvolvimento de Lideranças, se foram atendidas: 42,1% concordam totalmente, 47,4% concordam parcialmente, 5,3% não concordam/ nem discordam e 5,3% discorda parcialmente.

Aos alunos que tiveram resposta diferente de concordo totalmente nessa questão, foi solicitado que citassem o que eles consideravam que faltou para que suas expectativas tivessem sido completamente atingidas. O ponto mais citado nas respostas foi a falta de visitas às empresas com vivência em liderança. Os alunos citaram que visitas a empresas com experiência no assunto poderia ter auxiliado no seu desenvolvimento como líder.

Sobre os professores, foi apontado que alguns não souberam abordar os assuntos para os quais haviam sido designados e que faltaram explicações mais didáticas na explanação dos conteúdos. Foi citado, também, que houve repetição do mesmo conteúdo em diferentes disciplinas. Além disso, citaram que faltaram disciplinas focadas na parte prática e, também, a exploração mais profunda de assuntos relacionados a liderança, como, por exemplo, o líder na atualidade.

Por outro lado, na última questão (reservada para caso o aluno desejasse comentar algo que considerasse relevante e não tivesse sido citado no questionário) a maioria dos comentários elogiaram os professores e o currículo do curso. Foi mencionada a pouca utilização de *cases* em liderança, que os entrevistados definem como muito importante para seu desenvolvimento profissional.

Sobre os trabalhos realizados durante o MBA, foi citado que muitos professores dividiam o conteúdo da disciplina para estudo em grupos, e cada grupo deveria apresentar uma parte do conteúdo para os outros colegas. Isso pode comprometer o conhecimento do conteúdo, pois os alunos podem contribuir com sua experiência, mas não têm o mesmo conhecimento da disciplina comparado ao professor. Além disso, acabam estudando com profundidade apenas a parte designada ao seu grupo, dentro da disciplina, tendo uma visão menos profunda das que ficaram atribuídas aos demais colegas, podendo ficar ainda mais comprometida se a apresentação dos demais grupos não fosse boa.

Na análise estatística dos dados, conforme Tabela 4, as questões relacionadas a satisfação com o curso atingiram média superior a quatro; isso indica que, de um modo geral, englobando todos os aspectos da pesquisa, os alunos ficaram satisfeitos com o curso de MBA em Desenvolvimento de Lideranças.

Tabela 4 - Satisfação com o curso

Questão	DT	DP	NC/ND	CP	CT	Média
25. Eu me considero satisfeito com o conteúdo apresentado no MBA em Desenvolvimento de Lideranças		1	1	10	7	4,21
26. Minhas expectativas com o MBA em Desenvolvimento de Lideranças foram atendidas.		1	1	9	8	4,26

**Fonte:** Elaborada pelas autoras (2017).

#### 4.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante o desenvolvimento do estudo foram encontradas duas limitações, que podem ter impactado no seu resultado. Uma das limitações é a de que uma das autoras deste estudo foi



uma das alunas do curso de MBA em Desenvolvimento de Lideranças, se formando juntamente com a turma que finalizou o curso em maio de 2017. Para minimizar tal impacto, a autora não respondeu o questionário aplicado.

Outra limitação do estudo foi o fato de que o questionário enviado para os alunos da turma do MBA em Desenvolvimento de Lideranças que se formou no ano de 2015 obteve poucas respostas, o que impossibilitou a comparação entre as duas turmas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Levando em consideração as constantes mudanças de que ocorrem atualmente no mercado, o líder deve estar preparado para adaptar-se rapidamente as dificuldades encontradas. Durante o desenvolvimento do trabalho foram estudados vários estilos de liderança ao longo da história e as suas principais características. Foi possível concluir que um líder é considerado a peça chave para a empresa atingir seus objetivos com sucesso. Uma empresa que tem um líder que não possui as características necessárias, pode estar fadada ao fracasso.

Foi possível verificar que a procura pelo MBA em Desenvolvimento de Lideranças foi desencadeada, em sua maior parte, pela necessidade. Muitos alunos já desempenhavam o papel de líder antes de começar o MBA e apenas a procuraram porque existia esta necessidade no seu ambiente de trabalho. Com isso é possível concluir que existe, hoje, uma deficiência no mercado para os profissionais com formação específica em liderança.

O estudo buscou verificar a percepção dos estudantes sobre as contribuições e impactos que o curso de MBA teve no seu desenvolvimento pessoal e profissional. Sobre o curso de MBA em Desenvolvimento de Lideranças da IES em estudo concluiu-se que as expectativas dos estudantes foram atingidas e que foram observadas mudanças positivas na sua vida pessoal e profissional.

Os percentuais menos satisfatórios do questionário aplicado se referem ao surgimento de novas oportunidades profissionais e de incremento financeiro. Porém, essas variáveis não dependem apenas do fato de possuir formação ou experiência, pois é necessário levar em conta o momento atual, com diminuição dos números de postos de trabalho e a incerteza por parte de investidores para aplicação de recursos para abertura novos negócios. Além disso, deve-se considerar o fato de a maioria dos estudantes estar em fase de conclusão do curso, denotando pouco tempo para o surgimento de novas oportunidades e de incremento financeiro.

Como direcionamento estratégico à instituição de ensino, sugere-se que continue ofertando o curso, pois hoje se encontram poucos profissionais especializados e preparados para assumir cargos de liderança. Entende-se que os demais aspectos citados como faltantes para o alcance das expectativas, bem como as sugestões apresentadas, devam ser considerados para que o curso possa ser ainda melhor aproveitado e obtenha melhor avaliação dos alunos.

## **REFERÊNCIAS**

ABRIL (Ed.). *Pós graduação: Entenda o que é um MBA*. 2014. Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/pos-graduacao/entenda-o-que-e-um-mba/>>. Acesso em: 06 mai. 2017.

ANAMBA (Org.). *Padrões de Qualidade: Seu MBA agora tem controle de qualidade*. 2017. Disponível em: <http://anamba.com.br/site2/credenciamento/padroes-de-qualidade/>>. Acesso em: 06 mai. 2017.



AVOLIO B. J.; BASS, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA

BALBACHEVSKY, E. *A Pós-Graduação no Brasil: novos desafios para uma política bem-sucedida*. Os desafios da educação no Brasil, v. 11, n. 48, p. 275-304, ago. 2004.

BALMANT, Ocimara. *Oferta de cursos de MBA dispara no país, mas falta avaliar qualidade*. 2016. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2016/10/1826637-oferta-de-cursos-dispara-no-pais-mas-falta-avaliar-qualidade.shtml>>. Acesso em: 27 out. 2016.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <[https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051565/pages/\\_15](https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051565/pages/_15)>. Acesso em: 20 out 2017.

BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press, 1985.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. *Transformational leadership*. 2. ed. New York: Psychology Press, 2013.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper and Row, 1978.

CAMARGO, Maria Cristina Ortiz de (Ed.). *5 características de um líder empresarial carismático*. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/5-caracteristicas-de-um-lider-de-empresa-carismatico/>>. Acesso em: 03 set. 2015.

CRUZ, Julia Fernandes Personini; WOOD JR., Thomaz. *Para que serve um MBA? GV-executivo*, vol. 12, n. 2, jul/dez 2013.

CUNHA, A. G. *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Lexikon Editora Digital, 2007. Disponível em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv\\_v12n2\\_32-351.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gv_v12n2_32-351.pdf) Acesso em 10/04/2017.

GAUDÊNCIO, Paulo. *Superdicas para se tornar um verdadeiro líder*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

KELLERMAN, Bárbara. *O fim da liderança, como a liderança mudou e de que forma podemos resgatar sua importância*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LEVIN, J.; FOX, A. F.; FORDE, D. R. *Estatística para ciências humanas*. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARQUES, J. R. *Leader coach: coaching como filosofia de liderança*. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

MAXWELL, John C. *O livro de ouro da liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MIGUELES, C. *Para que precisamos de líderes?*. Fundação Dom Cabral, v. 4. ano 2, p. 8-14,



2008.

PODSAKOFF, Philip M. et al. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, [s.l.], v. 1, n. 2, p.107-142, jun. 1990. Elsevier BV.

[http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7). Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984390900097>>. Acesso em: 20 out. 2017.

POSNER, Barry; KOUZER, James. *O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar*. 5. ed. São Paulo: Campus, 2013.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: Mudanças e perspectivas*. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

\_\_\_\_\_. *Comportamento organizacional*. Editora Pearson, 2005.

SANTOS, C. M. Tradições e contradições da Pós-Graduação no Brasil. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 24, n. 83, p. 627-641, ago. 2003.

SARMENTO, Eva Seloí Santos. *Cultura Organizacional E Liderança: Estudo de caso em uma instituição pública do*. 2015. 151 f. Monografia (Especialização) - Curso de Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, Porto Alegre, 2015.