

Desenvolvimento de Liderança e Equipes Para Representantes de Turma de Uma IES de Belo Horizonte

David Ferreira Bomfin¹
Flávio Hastenreiter²

RESUMO

Preparar representantes de turma para exercerem suas atividades utilizando habilidades de liderança e trabalho em equipe é o foco desta pesquisa. A primeira etapa, aqui relatada, analisou a percepção que representantes de turma têm do significado de liderança e equipes para seu desempenho atual e para sua atividade profissional futura. A segunda etapa, a ser desenvolvida, consistirá na adoção de estratégias de ensino capazes de prepará-los para exercerem liderança e participarem produtivamente de equipes. Trata-se de um estudo de caso desenvolvido numa instituição de ensino superior - IES privada, em Belo Horizonte, com 91 sujeitos: 78 representantes de turma de diversos cursos da instituição e 13 suplentes. Foi aplicado um questionário eletrônico, que foi submetido a uma análise quantitativa e qualitativa. Os resultados indicam que os pesquisados consideram relevante o preparo para a liderança e o trabalho com equipes tanto para o representante de turma quanto para sua vida profissional futura. As competências que os pesquisados consideram importantes para serem desenvolvidas pelo representante de turma foram: postura ética e comprometida com os colegas; capacidade de comunicação efetiva e diálogo; estimular a participação dos colegas nos assuntos de interesse comum da turma; promover a integração e a reflexão crítica do curso; intervir em conflitos, ouvir os pares, identificar suas necessidades e encaminhar o consenso. A pesquisa deverá ter continuidade numa etapa através da qual se espera desenvolver as competências identificadas mediante minicursos devidamente articulados com as atividades extracurriculares e coerentes com o projeto pedagógico.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; equipes; representantes de turma.

ABSTRACT

Prepare class representatives to carry out their activities using leadership skills and teamwork is the focus of this qualitative and quantitative research. The first step, reported here: analyzed the perception that the class representatives have the meaning of leadership and teams to their current performance and future professional activity. The second stage will be developed and will be the adoption of teaching strategies that can prepare them to exercise leadership and participate productively in teams. Descriptive study consisted of a case study of a private institution in Belo Horizonte with 91 subjects: 78 class representatives of several courses of the institution, and 13 alternates. Questionnaire was applied and subjected to a quantitative and qualitative analysis. Results indicate the skills that respondents consider important to be developed: ethical and committed the classmates, communicate effectively and establish dialogue, encouraging the participation of colleagues in matters of common interests of the class, aimed at integrating and critical reflection towards the course, intervene in conflicts, listening to peers and identify their needs and refer the consensus. The research is combined with extracurricular activities, properly articulated with the educational project.

KEY-WORDS: Leadership; Team; Class representatives.

¹ Doutor; Professor do Mestrado em Administração FEAD-MG.

² Acadêmico de Psicologia e Bolsista de Iniciação Científica da FEAD-MG.

1 INTRODUÇÃO

Mudanças processadas no mundo do trabalho nos últimos anos do século XX determinaram novas expectativas de desempenho dos profissionais de diferentes áreas. No caso de estudantes de cursos universitários, a atenção dos formadores tem se voltado para o realce ao empreendedorismo e às habilidades de liderar e ser membro de equipes.

Com o objetivo de melhor preparar alunos de uma instituição de ensino superior – IES – de Belo Horizonte, que no caso será denominada Instituição Alfa, foi desenvolvida em 2007 uma pesquisa intitulada “Desenvolvimento de liderança e equipes através da atividade do representante de turma: uma estratégia de ensino para alunos do curso de Administração”. O projeto buscou integrar o programa de mestrado profissional em Administração e o curso de graduação em Administração da instituição em estudo, e os pesquisadores defenderam a tese de que a atividade de representante de turma é estratégia didático-pedagógica capaz de desenvolver essas competências além da sala de aula.

A presente pesquisa pretende dar continuidade à anterior e teve início em 2008, quando representantes de turma de todos os cursos da IES foram convidados a participarem de atividades que teriam como objetivo prepará-los para o exercício de seu papel, uma vez que, segundo a percepção dos pesquisadores, parece inquestionável que liderar e ser membro de equipes são habilidades requeridas de todos os profissionais que atuam em quaisquer ambientes organizacionais. Isso independe do porte e segmento ao qual o mesmo esteja vinculado, bem como do nível hierárquico ocupado numa dada organização, pois profissionais com diferentes formações ocupam cargos de gerência e, na maioria das vezes, necessitam passar por programas de formação e/ou desenvolvimento de habilidades de liderança e de equipes.

Desse modo, a continuidade do trabalho de pesquisa, que cria oportunidade de integração entre o curso de mestrado profissional em Administração e os cursos de graduação da instituição em estudo, sugeriu o levantamento do **problema** que sustenta o novo projeto de pesquisa: Os estudantes que foram eleitos representantes de turma nas unidades da IES percebem o significado de sua atuação como oportunidade de aprendizagem para o exercício da liderança e da participação em equipes em sua vida profissional? Quais as atribuições identificadas por eles como importantes para o exercício da representação de turma? Como preparar esses estudantes para o desempenho das atividades referentes às atribuições identificadas por eles e pelos documentos institucionais?

Visando responder a essas questões, delineou-se o **objetivo geral** da pesquisa, que é: analisar a percepção que os representantes de turma têm do significado de liderança e equipes para seu exercício atual e para sua atividade profissional futura e prepará-los para exercerem liderança e participarem produtivamente de equipes, através da adoção de estratégias de ensino capazes de atingir tal objetivo.

Alguns **objetivos intermediários** antecedem o alcance do objetivo geral e são eles: 1. diagnosticar a avaliação que os estudantes representantes de turma têm do papel que exercem e da relação que este papel tem com sua vida profissional; 2. analisar o preparo desses estudantes para o desempenho efetivo desse papel; 3. identificar as competências por eles consideradas relevantes para atuarem como líderes e membros de equipes; 4. formular uma proposta de ensino que prepare esses estudantes para o exercício da liderança e das atividades.

Desse modo, espera-se, através de atividades de ensino, oferecer subsídios para que os atuais representantes de turma atinjam o objetivo de produtividade associado ao seu papel e estabeleçam

uma relação entre sua atividade enquanto estudantes e seu exercício profissional futuro.

A pesquisa se compõe de dois subprojetos, os quais se propõem objetivos complementares. O primeiro subprojeto se detém numa ação diagnóstica e no levantamento de necessidades de preparo dos representantes de turma da instituição. O segundo subprojeto, que consiste numa pesquisa-ação, é voltado para o desenvolvimento de atividades de ensino destinadas a promover a aprendizagem de comportamentos de liderança e participação em equipes, visando ao preparo dos representantes para suas ações imediatas e para o exercício profissional futuro.

Na instituição estudada, o tema Empreendedorismo tem sido abordado mediante disciplina obrigatória em todos os cursos, ou através de disciplinas transversais, que permeiam a formação dos alunos. Além disso, um evento anual, denominado Feira do Empreendedor, dá oportunidade aos alunos de elaborarem projetos de negócio e apresentarem-nos publicamente. Outro evento, este sob a coordenação do Núcleo de Pós-Graduação da Instituição Alfa, o Fórum de Gestão, constitui um momento em que trabalhos sobre a gerência e o trabalho com equipes são apresentados e discutidos.

Os pesquisadores que encabeçam este projeto consideram oportuno, contudo, que o preparo para a liderança e o trabalho em equipe deva complementar a formação dos estudantes e acreditam, além disso, que outras instituições poderão se beneficiar deste estudo, uma vez que tais temas compõem a estrutura curricular igual ou semelhante a qualquer projeto pedagógico contemporâneo.

Este artigo relata o primeiro subprojeto, que se refere ao diagnóstico elaborado.

2 REPRESENTANTE DE TURMA NA INSTITUIÇÃO

A atividade do representante de turma é enfatizada na instituição em estudo, constituindo, inclusive, objeto de regulamentação através dos órgãos responsáveis pela coordenação do estabelecimento. Neste sentido, a Figura 1 apresenta as competências estabelecidas pela Congregação da Instituição Alfa. Com base nelas, aplicou-se questionário, pesquisando quais das atribuições deveriam ser desenvolvidas no semestre em curso, considerando especialmente duas que obtivessem maior frequência. Além dos pontos referentes às atribuições (Figura 1), buscou-se, com a pesquisa, caracterizar o perfil dos alunos, notadamente naqueles aspectos que dizem respeito ao desenvolvimento do papel de líderes e membros de equipes e o significado dessas competências para suas funções futuras.

QUADRO 1 - Atribuições dos representantes de turma.

São atribuições dos representantes de turma:

a) participar das reuniões de representante de turma; b) auxiliar na postura ética e comprometida de seus colegas de turma; c) promover o diálogo eficaz com a turma, corpo docente e coordenações de curso e pedagógica; d) estimular a participação dos colegas nos assuntos de interesses comuns da turma, visando à integração e à reflexão crítica frente ao curso; e) ouvir os seus pares e identificar as suas necessidades; f) buscar a opinião consensual e representá-la, de forma imparcial, em situações decisórias; g) multiplicar as informações institucionais transmitidas por todos os segmentos da instituição e órgãos externos desde que devidamente autorizados.

Fonte: Resolução publicada pela Instituição ALFA em julho de 2008.

Essas atribuições, que dizem respeito exclusivamente à atividade do representante de turma no âmbito da instituição, podem ser também consideradas adequadas ao exercício da liderança e da coordenação de equipes de gestores de quaisquer instituições empresariais ou educacionais, e a citação confirma este objeto de estudo.

3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DESTA PESQUISA

A fundamentação teórica deste trabalho está assentada sobre duas temáticas: liderança nas organizações e equipes de trabalho.

3.1 Sobre a liderança

O tema liderança tem cada vez mais chamado a atenção dos pesquisadores ligados à área do Comportamento Organizacional, devido às mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho e que requerem dos gerentes competências específicas para exercerem a liderança e atuarem na condução de equipes.

Desde os anos de 1930 até os dias de hoje, várias teorias foram propostas com o intuito de determinar o que faz um líder eficaz e o que diferencia líderes de não-líderes. As principais correntes denominam-se abordagem dos traços, teorias comportamentais, abordagem situacional e teorias contemporâneas (YUKL; VAN FLEET, 1992).

No século XX, emergiram diversos estudos sobre o poder e o exercício da liderança, considerando-se o primeiro como capacidade de influenciar, conforme a estrutura da organização, uma ou mais pessoas para cumprir ordens (TOLFO, 2004).

As teorias comportamentais vislumbravam a possibilidade de treinar pessoas para assumirem posições de liderança. Entre essas teorias, merecem destaque quatro trabalhos: os estudos da Ohio State University, os ensaios da Michigan University, a teoria da grade gerencial e os estudos escandinavos, todos desenvolvidos entre as décadas de 1940 e 1960 (TOLFO, 2004).

A presente pesquisa considera que prever o sucesso da liderança é tarefa mais complexa do que isolar traços ou comportamentos dos líderes e se fundamenta em teorias que enfatizam as influências situacionais. Esta abordagem procura estabelecer relação entre estilos de liderança e condições situacionais específicas, leva em conta a autoridade e o discernimento do líder, a natureza do trabalho realizado pela unidade do líder, as atitudes dos subordinados e a natureza do ambiente externo, pois estas constituem algumas das situações influenciadoras da liderança (MUCHINSKY, 2004).

A teoria contingencial, proposta por Vítor Vroom e Phillip Yetton (1973), é denominada modelo de participação-líder e busca relacionar comportamento e participação de liderança com tomada de decisão. Como as estruturas de tarefas têm exigências distintas para atividades rotineiras e não rotineiras, os autores argumentaram que o comportamento do líder deve ajustar-se para refletir a estrutura da tarefa.

A corrente situacional, por sua vez, parece ser aquela que melhor fornece estrutura para explicar e prever a eficácia da liderança. De acordo com os teóricos que tratam da liderança situacional, esta depende da situação criada, e a pessoa que consegue exercê-la eficazmente numa situação pode não fazê-lo numa situação diferente. Resta aos pesquisadores buscarem identificar as condições situacionais relacionadas a sua eficácia, preparar os líderes para se ajustarem às diversas situações ou corrigi-los diante delas. Tal interpretação da liderança é a mais próxima do ponto de vista adotado pelos pesquisadores que estão realizando este trabalho.

Existem teorias mais recentes, denominadas no seu conjunto de contemporâneas, que veem a liderança de forma mais prática, com maior aplicabilidade no meio profissional. São elas: a teoria da atribuição de liderança, a teoria da liderança carismática, a teoria da liderança visionária e a teoria da liderança transacional versus transformacional.

A teoria da atribuição de liderança diz que liderança é meramente uma atribuição que as pessoas fazem a outros indivíduos. A teoria da liderança carismática é uma extensão da teoria da atribuição e propõe que os seguidores fazem atribuição de capacidades heroicas ou extraordinárias aos líderes que escolhem. Pesquisas realizadas sobre o assunto apontam que pessoas que trabalham para líderes carismáticos são motivadas a exercer esforço extra porque apreciam seu líder, e ainda expressam maior satisfação (ROBBINS, 1999).

A teoria da liderança visionária considera que o líder deve desenvolver a capacidade de criar uma visão realista e atraente do futuro, para uma organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente. Uma vez identificada a visão, é necessário que os líderes desenvolvam três qualidades: a capacidade de explicar a visão para os outros; a habilidade para expressar não apenas verbalmente a visão, mas por meio do seu comportamento; e a capacidade de estender a visão a diferentes contextos de liderança, como, por exemplo, os diversos setores de uma organização (ROBBINS, 1999).

Uma teoria mais recente, proposta por Bass e Avolio (1994), refere-se aos líderes transformacionais e líderes transacionais. De acordo com esses teóricos, o líder transacional faz uso de recompensa tangível em relação ao desempenho, reciprocidade, definição de direção e confiança na equipe (recompensa contingencial). Já o líder transformacional é definido em termos do efeito sobre os seguidores, ou seja, ele proporciona aos liderados um ambiente no qual podem desenvolver seu potencial, incentivando a melhora de seu desempenho e criando um ambiente organizacional agradável. Segundo esses autores, o líder transformacional inspira os seguidores a transcenderem seus próprios interesses, para o bem da organização. Esse tipo de líder trabalha efetivamente pelos seus colegas, fazendo mais do que interagir com eles e realizar acordos e, por isso, consegue resultados superiores. Pesquisas realizadas têm evidenciado que a liderança transformacional, quando comparada com a transacional, correlaciona-se com taxas de rotatividade mais baixas, produtividade mais alta e maior satisfação dos empregados (TOLFO, 2004).

O ponto de vista dos pesquisadores é de que as pessoas podem e devem ser preparadas para exercerem a liderança. Elas não nascem prontas para fazê-lo.

3.2 Sobre as equipes de trabalho

Costuma-se aliar o interesse pelo trabalho em equipes principalmente à influência do modelo japonês, que adota este tipo de trabalho como um recurso tecnológico importante. Ao contrário do paradigma taylorista-fordista, este modelo de organização assenta-se na produção diversificada e em pequenos lotes e na utilização de mão de obra qualificada e multifuncional.

No Brasil, a adoção das equipes está associada bem de perto à expansão de empresas multinacionais, o que ocorreu na década de 1990, bem como ao movimento de certificação da qualidade, que nos anos de 1980 dominou o mundo empresarial brasileiro, voltado para a exportação de produtos que tinham de ter atestada sua qualidade.

Os programas participativos ou de envolvimento dos trabalhadores, dentre os quais se destacam os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) e os Programas de Participação nos Resultados (PPR), trazem um objetivo de envolvimento dos trabalhadores com as metas da empresa, criando uma identidade entre a direção e os operários (FREYSSINET; HIRATA, 1985). Todas essas formas de organização do trabalho dão ênfase às equipes.

O estudo das equipes constitui objeto de discussão que envolve diferentes áreas do conhecimento: sociologia, psicologia, antropologia, educação, entre outras. Para se entender o sentido atribuído ao termo “equipe”, vale a pena associá-lo a outro, ao qual ele se vincula e do qual difere em alguns aspectos bem específicos.

De acordo com Gibson (1990), um grupo é uma unidade social que consiste de dois ou mais indivíduos mutuamente dependentes, interativos e que se esforçam para atingir metas comuns. Uma equipe, segundo Katzenbach e Smith (1994), é marcada pela interferência e pela priorização dos objetivos coletivos sobre os objetivos individuais. Os primeiros são diretamente influenciados pela inter-relação de atividades específicas, de modo que um desempenho individual problemático interfere negativamente no resultado do trabalho final de toda a equipe. A confiança entre os componentes passa a ser essencial e funciona como estímulo para o aprimoramento das habilidades individuais. Os autores visualizam ainda uma relevante diferença relacionada ao aspecto da liderança, sendo que nos grupos o líder é um controlador do ritmo do trabalho, e nas equipes coordena a transmissão do trabalho entre os componentes que executam atividades diferentes, sendo o papel de liderança compartilhado entre eles.

De acordo com Robbins e Finley (1997), as equipes ocupam um lugar importante na área profissional e pessoal. O que caracteriza uma equipe é o alto grau de interdependência dos componentes, todos direcionados para a realização de uma meta ou tarefa. As pessoas definem uma meta e concordam que a única maneira de atingi-la é trabalhar em conjunto (ALBINO, 1998). Neste contexto, a equipe de trabalho gera uma sinergia positiva; ou seja, o nível de desempenho é maior que a soma dos esforços individuais (ROBBINS, 1999).

Verifica-se que em uma equipe, ao contrário de um grupo, os membros têm que depender da cooperação dos elementos que a compõem para alcançar suas metas.

Moscovici (1998) lembra que, embora a denominação de “equipe” seja muito comum nas empresas, a ocorrência de verdadeiras equipes é rara. É comum chamar um grupo que apresente procedimentos um pouco mais eficientes de equipe. Esta autora afirma que os objetivos compartilhados dos componentes da equipe determinam o propósito e o direcionamento dos trabalhos, mas são as habilidades complementares dos membros que possibilitam alcançar resultados com utilização da sinergia. A expressão de destaque, nesta definição, é a “interdependência” dos trabalhos.

A equipe pode ser constituída por um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com um propósito comum, com metas específicas de desempenho, com um mesmo método de trabalho e responsabilidade mútua. Existem vários tipos de equipes: multidisciplinares, autogerenciáveis, virtuais, equipes de tomada de decisão, de desenvolvimento, entre outros. Grupos de trabalho podem tornar-se equipes por meio de uma série de ações disciplinadas que venham a ser implantadas por profissionais devidamente preparados.

Segundo Peters (1987), as equipes inevitavelmente obtêm melhores resultados que uma coleção de indivíduos. Como os membros da equipe compartilham recursos e divulgam informação, as equipes coordenadas experimentam maiores produtividades, usam recursos mais efetivamente e resolvem problemas melhor que os indivíduos.

Goldberg (1995) afirma que o trabalho em times é uma ferramenta de treinamento para o processo de gestão participativa, sendo capaz de aumentar o comprometimento, a cooperação, maximizar a sinergia e facilitar o processo de aprendizagem, promovendo a satisfação no trabalho.

4 A PESQUISA REALIZADA

4.1 Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos, foi desenvolvida pesquisa quali-quantitativa; é quantitativa, porquanto o instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário composto de questões fechadas, cuja interpretação foi feita com base no levantamento das respostas dadas a cada uma das opções apresentadas para os respondentes. Já o caráter qualitativo da abordagem adotada na pesquisa se justifica porque ela se caracteriza como uma tentativa de detalhamento dos significados apresentados, oferecendo maior flexibilidade ao pesquisador. Além disso, “nessa abordagem, valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada” (GODOY, 1995, p. 62).

Esta primeira etapa da pesquisa foi exclusivamente descritiva, pois seu objetivo principal foi descrever a realidade, visando oferecer subsídios para uma prática que poderá vir a ser instalada. Buscou-se identificar o significado que ser representante de turma tem para os alunos que compõem a amostra e a relação que tal atividade tem para sua carreira futura. As informações coletadas nesta etapa servirão de base para a segunda etapa da pesquisa, a ser desenvolvida posteriormente.

Quanto aos meios, esta pesquisa constitui um estudo de caso, modelo que Yin (2001) considera a estratégia escolhida quando se pretende examinar acontecimentos contemporâneos, e quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

A unidade de análise foi uma instituição de ensino superior da rede privada de Belo Horizonte, neste estudo denominada Instituição Alfa, a qual oferece nove cursos de graduação e dois de mestrado, além de vários cursos de especialização. O universo da pesquisa é constituído por todos os representantes das turmas dos cursos de graduação da Instituição e de seus suplentes. No total, são 93 representantes e 92 suplentes, isso porque não houve candidato a suplente no 9º período do curso de Direito, turno da manhã, e não houve candidato a representante e suplente no 7º período de Direito, turno da noite.

Todos os representantes e suplentes foram convidados a participarem, em dois sábados consecutivos, de sessões destinadas à sensibilização para o programa a ser desenvolvido; entretanto, apenas 67 representantes e suplentes atenderam ao chamado. Após essas sessões, foi enviado a todos um convite para participarem da pesquisa, e responderam ao questionário cerca de 91 sujeitos, sendo 78 representantes e 13 suplentes.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário eletrônico, constituído de 12 questões, assim distribuídas: a primeira parte do questionário continha 7 questões destinadas à caracterização dos sujeitos; a segunda, 4 questões referentes à percepção que os pesquisados tinham de suas atividades como representantes de turma; e a terceira solicitava a seleção de três atribuições consideradas importantes para o desenvolvimento da liderança e a condução de equipes. As respostas dadas serviriam de orientação para a oferta de minicursos que seriam ministrados nas semanas seguintes.

O referido questionário eletrônico foi inserido na chamada Ferramenta de Questionário *Limesurvey*, a qual é de livre acesso através do site www.limesurvey.org, tendo sido desenvolvida com o objetivo de preparar, publicar e coletar respostas de questionários. Uma vez criado o questionário, ele pode ser publicado *on-line* e acompanhado momentaneamente, havendo assim um melhor controle dos dados e objetivos. Além disso, permite definir como as questões serão mostradas e variar o formato dos questionários por meio de um sistema de padrões (*templates*). Fornece, ainda, uma análise estatística sobre os resultados. Por fim, o *Limesurvey* permite exportar os dados obtidos, ou seja, o resultado da pesquisa ou apenas exibir as respostas de modo *on-line*. No entanto, em que pese o volume de tabelas que tal sistema permite produzir, para os propósitos deste artigo foram mantidas apenas algumas delas, estando as demais no Relatório de Pesquisa.

O questionário foi disponibilizado para todos os representantes de turma e seus suplentes, e os dados obtidos mediante a resposta deles permitiram a análise e a interpretação de resultados que serão apresentados a seguir.

4.2 Caracterização dos sujeitos de pesquisa

Nem todos os representantes de turma manifestaram interesse em participar da pesquisa e assim a amostra, que é não-probabilística e por acessibilidade, foi constituída de 91 alunos, como discriminado na Tabela 1.

TABELA 1 -Representantes de turma que responderam ao convite para participarem da pesquisa

Curso	Representantes	Respondentes	%
Administração	22	12	54,5
Agronomia	16	09	56,2
Direito	51	28	54,9
Fonoaudiologia	18	04	22,2
Medicina Veterinária	22	09	40,9
Odontologia	14	05	35,7
Psicologia	26	14	53,8
Zootecnia	16	10	62,5
TOTAIS	185	91	-

Fonte: Questionário da pesquisa.

Analisando-se a Tabela 1, verifica-se que entre cinco dos oito cursos oferecidos, o número de respondentes que aderiram à pesquisa foi superior a 50%, como é o caso dos cursos de Administração, Agronomia, Direito, Psicologia e Zootecnia. Nos cursos de Fonoaudiologia, Medicina Veterinária e Odontologia, o índice de participação foi inferior a 50%. É provável que o interesse pelo exercício da liderança não seja valorizado e o trabalho em equipe não constitua o modelo mais comum de atividade desses alunos, ou mesmo que o modelo pedagógico desses cursos não estimule o aprendizado da liderança e do trabalho em equipe.

Os cursos de Administração e de Psicologia tiveram índices elevados de participação, provavelmente pelo fato de que eles têm em sua formação o objetivo de preparar profissionais para atividades que envolvem trabalhos em equipe e exigem liderança.

Não se tem um pressuposto que justifique o elevado índice de participação dos estudantes de Zootecnia. Em etapas futuras deste projeto será oportuno verificar se esta mobilização dos alunos continuará presente e, através de entrevistas, elucidar quais fatores promovem participação expressiva como esta. Será oportuno investigar, também, as participações pouco expressivas, considerando os índices abaixo de 50%.

4.2 Análise das respostas ao questionário

Dos 91 questionários respondidos, 73 são de estudantes representantes de turma e 18 deles de suplentes, evidenciando que a amostra é composta por 80% de representantes e 20% de suplentes no exercício da função na IES. Não se investigou por que 55 suplentes não se fizeram presentes, reservando-se esta análise para uma próxima ocasião.

Responderam ao questionário alunos do 1º ao 10º períodos, sendo maior a representação de alunos do 1º e 7º períodos. Nos últimos períodos existe um número menor de alunos inscritos para participarem da pesquisa, o que pode ser justificado pela perda do interesse em se preparar para o exercício da representação de turma quando se chega ao final dos cursos. Provavelmente, o envolvimento com as atividades de conclusão do curso e o compromisso de alguns alunos com o trabalho os afasta das atividades escolares e esta pesquisa, incluindo nela o treinamento proposto, já deixa de ser interessante para os concluintes. Por outro lado, evidencia-se a necessidade da realização de entrevistas, com a finalidade de se identificar os motivos pelos quais ocorre essa abstenção.

Apesar da participação de alunos de todos os cursos, constatou-se significativo interesse dos alunos do curso de Direito, o que pode ser interpretado como a percepção dos futuros advogados sobre a importância do exercício da liderança e do trabalho em equipes na sua profissão. O segundo grupo que se destacou foi o de Psicologia, o que provavelmente se justifica pelo fato de as temáticas serem diretamente relacionadas ao curso que realizam; especialmente porque as ênfases do curso de Psicologia da instituição estudada são para as áreas de Psicologia Organizacional e Psicologia Escolar, nas quais se exige bom desempenho como líderes e como participantes de equipes. Do curso de Administração, o índice de participantes foi pouco expressivo, o que é estranho, considerando que ser líder e participar de equipes é algo inerente à sua formação; estudos futuros devem verificar o porquê dessa representatividade.

Ao se investigar sobre o número de vezes que os participantes tiveram a oportunidade de atuar como representantes, foram obtidas as seguintes respostas: 45% deles atuaram apenas uma vez; 14,29%, duas vezes; e 13,1%; três vezes. Apenas dois dos participantes foram representantes de turma oito vezes; um deles foi eleito nove vezes, e outro, dez. Fica evidente que esses quatro alunos representam exceção, o que sugere capacidade de liderança. Como não foi possível realizar entrevistas com os representantes de turma, conforme previsto no projeto original, não há elementos que possam esclarecer se de fato esses representantes demonstram perfil de expressiva liderança, como se tende a inferir, ou se há algum fator ligado ao perfil das turmas que os mesmos representam. Do ponto de vista das teorias mais atuais sobre liderança, é esperado que haja alternância da liderança em um grupo. Nesse sentido, o líder deveria de fato representar a escolha realizada pela turma em dado momento e haveria maior dinamismo na troca de líderes. Interrogações como essas precisam ser levadas a cabo, com o objetivo de constatar se há ou não o envolvimento da turma na escolha do seu representante, se o representante exerce alguma forma de “coação” típica dos modelos autoritários de liderança ou se há desinteresse dos alunos da turma.

Ao se analisar quantas vezes os participantes da pesquisa já participaram do processo de escolha do representante de turma, constatou-se uma coincidência com a resposta anterior. A grande maioria dos alunos participou apenas uma ou duas vezes do referido processo, e as exceções são representadas pelos quatro alunos mencionados, confirmando, como já foi considerado, sua provável liderança sobre os demais.

À pergunta “Você trabalha atualmente?”, 59 alunos (64,84%) responderam que sim, enquanto 32 (35,16%) responderam que não. Como a maioria dos cursos funciona no horário noturno, esta resposta condiz com a situação dos alunos da instituição, que geralmente trabalham durante o dia.

Buscou-se verificar quantos participantes da pesquisa já trabalharam anteriormente e verificou-se que 80 alunos (87,91%) já tiveram a experiência de trabalhar, sendo que existem 11 alunos (12,09%) que não estão trabalhando. O índice encontrado se justifica, provavelmente, pela crise de desemprego que marca o momento da pesquisa.

Dentre os componentes da amostra que já participaram de algum curso sobre liderança nas empresas, verifica-se que 37 (40,66%) deles já participaram desse tipo de curso. Considerando que mais de 70% deles trabalham ou já trabalharam, pode-se afirmar que é reduzido o número de representantes que já participaram de cursos sobre liderança nas empresas em que tenham atuado, mesmo considerando-se que exercer a liderança constitui atividade importante para quaisquer profissionais.

As informações a seguir apresentam a percepção que os participantes da pesquisa têm sobre o significado da liderança e da condução de equipes para seu exercício profissional futuro.

Quando questionados sobre a maneira como percebem a atividade de representante de turma para o exercício da liderança em suas futuras atividades profissionais, a quase totalidade dos alunos (95,6%) considera que esta atividade constitui oportunidade de aprenderem o papel que virão a exercer. Este elevado índice constitui um indicador da importância que o treinamento do representante de turma pode ter para os participantes da pesquisa.

Sobre a percepção que os sujeitos da pesquisa atribuem ao aprendizado do trabalho em equipe como elemento que pode influir na escolha do líder, também se verifica que a quase totalidade dos alunos, ou seja, 87 deles (95,6%) consideram que aprender o papel de membro de equipe é importante para a escolha do líder e para o exercício profissional. Esses dados ratificam os pressupostos estabelecidos para esta pesquisa, segundo os quais desenvolver habilidades de liderança e trabalho em equipes é uma forma de responder aos desafios que todo profissional irá encontrar no ambiente de trabalho e que, assim, precisam ser consideradas no processo de ensino-aprendizagem durante a formação profissional.

Nas questões cujo resultado é apresentado em seguida foi solicitado aos participantes da pesquisa que assinalassem o grau de importância por eles atribuído a alguns itens, usando a seguinte escala: 1 – nenhuma importância; 2 – pouca importância; 3 – importância relevante; 4 – importância muito relevante.

Analisando-se a importância atribuída pelos alunos ao papel da aprendizagem adquirida como representante de turma para o exercício do papel de liderança em suas futuras funções profissionais, verifica-se que mais da metade dos alunos (47 respostas – 51,65% dos respondentes) considera relevante a importância dessa aprendizagem, e cerca de 33 alunos (36%) chegam a considerá-la muito relevante. Confirma-se, pois, a expectativa dos pesquisadores de que representantes de turma têm expectativa de aprenderem muito no exercício de seu papel.

Foi solicitado, ainda, que assinalassem o grau de importância por eles atribuído ao aprendizado como representante de turma para o exercício do papel de membro de equipe. Verificou-se que 56% dos alunos considera relevante a importância desse aprendizado, e cerca de 35% deles chegam a considerar muito relevante o aprendizado. Considerando que esses alunos estão exercendo o papel de representantes de turma, sua resposta evidencia a importância que para eles está tendo a condução de equipes e o quanto ela pode influenciar a escolha de líderes.

A análise da importância atribuída pelos representantes de turma ao aprendizado de ser membro de equipe indica que 42 alunos (46% deles) consideram relevante este aprendizado, e que 41 (45%)

consideram-no muito relevante. Em ambos os casos, evidencia-se que ser membro de equipe é uma aprendizagem valorizada pelos que participaram da pesquisa, o que justifica a pesquisa-ação proposta, que tem como um de seus objetivos desenvolver esta competência nos alunos de modo geral e, de modo particular, naqueles que exercem a função de representantes de turma. Diante disso, os pesquisadores reforçam a importância que a instituição precisa dar ao desenvolvimento contínuo do trabalho em equipe, tanto em sala de aula quanto em outras atividades.

Quanto à percepção que os alunos pesquisados têm da importância de ser membro de uma equipe para sua futura profissão, verificou-se que cerca de 59 respondentes (64,84% deles) concordam que ser membro de equipe pode ser muito importante para seu exercício profissional no futuro. Levando em consideração esta análise, os pesquisadores observam que é relevante que se aprenda a ser membro de equipes nos diferentes cursos da IES, e não apenas no curso de Administração.

De certa forma, esses dados reforçam a motivação por parte da coordenação pedagógica da IES em estudo, quando, ao compreender o alcance que a pesquisa poderia apresentar para os alunos da instituição, atuou de forma facilitadora, fornecendo os endereços eletrônicos dos representantes e de seus suplentes para a realização da pesquisa.

Nas questões seguintes, foram apresentadas aos alunos pesquisados as competências requeridas do representante de turma de acordo com a Resolução da IES, e foi-lhes solicitado que avaliassem aquelas que podem ser desenvolvidas para o exercício da liderança e da atuação como membro de equipe, indicando o grau de prioridade que atribuíam a cada uma. Os valores a serem atribuídos às competências eram: 1 – não é prioridade; 2 – prioridade baixa; 3 – prioridade média; 4 – prioridade elevada; 5 – prioridade muito elevada.

Os resultados encontrados com referência à competência “participação nas **reuniões** de representantes de turma” indicaram que 32 alunos (35,16%) consideram prioridade elevada, e 41 (45,05%) avaliam esta competência como prioridade muito elevada. Este resultado indica que aproximadamente 73 respondentes (80% do total) avaliam que participar de reuniões pode prepará-los para o exercício da liderança e para a atuação como membros de equipe.

No referencial teórico sobre equipes, os pesquisadores introduziram o tema chamando atenção para o cenário instalado a partir dos últimos anos do século XX e início do XXI, quando as novas formas de organização do trabalho, todas elas voltadas para a maior produtividade do trabalhador e para o consequente aumento do lucro, sugerem o trabalho em equipes nas empresas. Pode-se inferir que a mobilização para o tema “reunião” tenha obtido expressivo percentual por ser esta uma das estratégias mais constantes nas organizações atualmente.

Sobre a avaliação da prioridade atribuída pelos pesquisados à competência “capacidade para auxiliar na postura ética e comprometida dos colegas de turma como forma de desenvolvê-los para o exercício da liderança e para a atuação como membros de equipe”, verificou-se que 48 alunos (52,75%) atribuíram a ela uma prioridade muito elevada, e que 33 (36,26%) consideraram-na prioridade elevada. Logo, 81 sujeitos (quase 90%) realçam a importância desta competência para o seu desenvolvimento como líderes e membros de equipe. Estas escolhas reforçam o que foi apresentado no campo do referencial teórico, quando se diz da importância da relação ética entre líderes e liderados, o que pode constituir uma condição fundamental para a construção da relação de confiança, elemento nuclear na formação e desempenho de equipes.

O posicionamento dos alunos em relação à habilidade de comunicação para promover o diálogo eficaz com turma, corpo docente, coordenação de curso e coordenação pedagógica obteve os seguintes resultados: 19 alunos (20%) apontam esta competência como tendo elevada significação para o processo de comunicação; outros 67 (73%) atribuem a ela prioridade muito elevada. É importante destacar que, ao longo das abordagens sobre liderança, a competência “capacidade de

comunicação” é realçada e o mesmo acontece quando se aborda teoricamente a temática “trabalho em equipe”. A relevância atribuída a esta competência se justifica porque através da comunicação se constroem processos relacionais muito importantes. A escolha realizada, portanto, indica que os respondentes estão sintonizados com as necessidades de aprendizagem que suas futuras funções profissionais irão requerer.

A competência “estimulação da participação dos colegas nos assuntos de interesses comuns da turma, visando à integração e à reflexão crítica frente ao curso” foi considerada relevante para 39 pesquisados (42,86%), e muito relevante para 47 (51,65%). Esses índices sinalizam a importância com a qual os respondentes identificam esta competência para o desenvolvimento de líderes e membros de equipe. Pode-se inferir que os atuais representantes de turma e suplentes se mostram atentos à necessidade de fazer a integração dos colegas e envolvê-los na reflexão crítica sobre o curso que estão realizando. Além disso, os índices encontrados em relação a esta competência sinalizam, também, que representantes e suplentes percebem a importância que a estimulação da participação em assuntos de interesse comum e a reflexão crítica constituem, pois são competências de um líder e precisam ser compreendidas como parte da relação líder e liderado, ou líder e equipe.

A competência “capacidade de ouvir os pares e identificar as suas necessidades” foi considerada prioridade muito elevada para 61 (67,03% dos pesquisados) e prioridade elevada para 26 (29%) deles. Este resultado sugere que essa capacidade é a competência considerada mais importante para os alunos pesquisados, o que constitui indicador de sua sensibilidade, derivada, provavelmente, de sua atuação como representantes de turma. Além disso, pode-se considerar a relevância atribuída ao fato de que grande parte do universo pesquisado já trabalha e/ou trabalhou, portanto se mostra consciente sobre a importância da competência de ouvir.

A competência referente à “busca do consenso e representação de forma imparcial em situações decisórias” também obteve elevados índices de prioridade, sendo considerada muito relevante para 59 (64,84% dos pesquisados) e relevante para 27 (quase 30% deles). Novamente se deve realçar a sensibilidade dos respondentes, cuja atuação como representantes de turma os tem despertado para a importância da imparcialidade e da busca de consenso.

A avaliação da “importância atribuída pelos pesquisados à competência transmissão das informações institucionais por todos os segmentos da Instituição e órgãos externos desde que devidamente autorizado” obteve 48 (52,75%) posicionamentos favoráveis, sendo que para 28 alunos (30,77%) a competência foi considerada relevante. Também este índice demonstra a consciência dos representantes de turma sobre as necessidades de aprendizagem para fazer frente aos desafios com os quais se deparam.

A análise dos documentos institucionais que definem o papel do representante de turma realça as sete competências avaliadas e, em vista do significado que tais habilidades têm para os pesquisados, conclui-se que a segunda etapa da pesquisa deverá contemplá-las.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A curto prazo, esta pesquisa teve como objetivo analisar a percepção da importância que os representantes de turma de uma instituição de ensino superior de Belo Horizonte têm de liderança e trabalho em equipes para o desempenho de seu papel atual e para seu exercício profissional futuro. A médio prazo, o objetivo consiste em preparar os representantes de turma da instituição estudada para o desenvolvimento das competências identificadas, a partir de estratégias de ensino-aprendizagem.

Este artigo apresenta a primeira etapa da pesquisa, durante a qual se procurou verificar como a instituição define as competências do representante de turma e analisar o significado que tais competências têm para os pesquisados.

Uma resolução institucional apresenta sete atribuições dos representantes de turma, e a análise de suas respostas ao questionário eletrônico baseado nessas competências evidencia que os mesmos valorizam-nas tanto para o desempenho de seu papel atual quanto para seu desempenho profissional futuro. Esta verificação vem reforçar o pressuposto dos pesquisadores de que o exercício da atividade de representante de turma pode constituir uma estratégia didático-pedagógica capaz de desenvolver as competências de liderança e capacidade de trabalhar em equipe.

O primeiro objetivo específico da pesquisa, que consistiu em avaliar a importância que liderança e trabalho em equipe têm para os atuais representantes de turma tanto para o desempenho de seu papel atual quanto para seu papel profissional futuro, foi atingido. Verificou-se que os participantes atribuem elevada relevância a esses dois aspectos.

O segundo objetivo específico, que consistiu em analisar o preparo para o desempenho efetivo do papel de representantes de turma, foi atingido, uma vez que se observou uma expressiva procura do projeto, que inicialmente era proposto apenas para o curso de Administração, e, face à demanda, passou a estender-se a todos os cursos. Além disso, mais da metade dos representantes de turma em exercício manifestaram o interesse em participar da pesquisa. Ficou, pois, evidente que os alunos estão conscientes da importância do preparo para liderança e trabalho em equipes e procuram garantir o desenvolvimento dessas competências.

Os resultados apontam, ainda, a percepção que os sujeitos da pesquisa atribuem ao aprendizado do trabalho em equipe como elemento que pode influir na escolha do líder e que constitui aspecto importante de sua atividade como representante de turma.

Os dados ratificam os pressupostos desta pesquisa, segundo os quais desenvolver habilidades de liderança e equipes constituem desafios que todo profissional irá encontrar em seu ambiente de trabalho e que precisam ser considerados como estratégia pedagógica de ensino-aprendizagem na formação profissional.

Os resultados confirmam, ainda, a tendência observada nos autores que tratam o tema “liderança” sob a perspectiva situacional, segundo os quais as organizações podem desenvolver as competências das pessoas para exercerem a liderança. Confirmam, também, o significado que o trabalho em equipe vem desempenhando na atualidade, de acordo com autores que abordam este tema e foram mencionados na fundamentação teórica apresentada.

Entre as limitações da presente pesquisa apontam-se as seguintes: este trabalho é um estudo de caso e a possibilidade de generalização é limitada; a articulação do cronograma de atividades curriculares e do cronograma da pesquisa é dificultada pelo fato de que, efetivamente, ainda não existe na Instituição Alfa uma cultura de pesquisa. Além disso, não se identificou uma estratégia capaz de valorizar as atividades de pesquisa como crédito de práticas educativas, nas quais os alunos estão sendo formados. Outra limitação, decorrente da anterior, é o espaçamento dos encontros com os alunos, uma vez que a agenda de pesquisa é frequentemente alterada em virtude de outras atividades que envolvem os alunos. Isso os torna menos envolvidos e, mesmo que seu interesse seja significativo, dividir o tempo acadêmico entre atividades de ensino e atividades de pesquisa ainda constitui uma dificuldade para eles.

Não obstante essas limitações, os pesquisadores consideram que esforços devem ser envidados para que se consolide uma cultura de pesquisa na Instituição e se possa assegurar a integração

graduação-pós-graduação. Esperam que, desse modo, as atividades de pesquisa não sejam percebidas como uma sobrecarga, mas como uma atividade permanente na agenda de ensino.

Na próxima etapa da pesquisa, pretende-se efetivar um plano de ensino-aprendizagem através do qual sejam oferecidos aos representantes de turma subsídios para o seu desenvolvimento, contemplando temas por eles considerados prioritários.

Deve-se considerar, a título de conclusão, que o preparo para a liderança e para o trabalho em equipe são competências afetas à área de gestão e, como tal, independem da graduação específica em Administração, mas podem ser relevantes para todos os profissionais. Neste sentido, fica clara a necessidade da IES em estudo de investir em ações pedagógicas complementares via cursos de extensão e outros que permitam aos estudantes de diversas áreas ampliarem sua formação.

REFERÊNCIAS

- ALBINO, João Pedro. Uso potencial da tecnologia da informação no ensino de administração. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 1998, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA/USP, 1998.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, New York, v. 33, n. 4, p. 549-561, 1994.
- FIEDLER, F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- FREYSSINET, M.; HIRATA, H. Mudanças tecnológicas e participação dos trabalhadores: os círculos de controle de qualidade no Japão. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, jul.-set. 1985.
- GIBSON, Jane Whitney. *The Supervisory Challenge*. 2. ed. USA: Prentice-Hall, 1990.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 57-63, 1995.
- GOLDBERG, Ruth. *Como as empresas podem implementar programas de voluntariado*. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social/Programa Voluntários do Conselho da Comunidade Solidária, 1995.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs. 9. ed. N. J.: Prentice Hall, 1993.
- HOUSE, R. J. A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, p. 321-338, Sept. 1971.
- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *A força e o poder das equipes*. São Paulo: Makron Books, 1994. 309 p.3
- MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1998. 239 p.
- MUCHINSKY, P. M. *Psicologia organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.
- PETERS, T. *Thriving on Chaos*. New York: Harper and Roll, 1987.
- ROBBINS, H.; FINLEY, M. *Por que as equipes não funcionam*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 253 p.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999. 489 p.

TOLFO, S. R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, C. *et al.* *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 271-307.

VROOM, V. H.; YETTON, P. S. *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2001.

YUKL, G. A.; VAN FLEET, D. D. Theory and Research on Leadership on Organizations. In: HOUGH, I. M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2. ed. Palo Alto, C.A.: Consulting Psychologists Press, 1992. p. 147-197. v. 3.