

Desenvolvimento de líderes em uma indústria siderúrgica: percepção das competências pela formação universitária *

Desarrollo de líderes en una industria siderúrgica: percepción de competencias mediante la educación universitaria

Development of Leaders in a Steel Industry: Perception of Skills through University Education

**Karla Maria P. de Carvalho, Edna Maria Q. de O. Chamon
e Gladis Camarini ****

O tema liderança tem sido discutido dentro das organizações e das universidades. É um grande desafio a formação de pessoas capazes de desenvolver suas competências, em especial a liderança, e por meio delas conquistar resultados diferenciados. Este artigo apresenta uma pesquisa sobre como o tema é tratado pelos cursos nas universidades na visão de estudantes e de profissionais já formados. Foi realizada uma pesquisa exploratória, com aplicação de questionário, com perguntas abertas e fechadas respondidas por líderes e estagiários de uma das unidades em uma indústria siderúrgica de grande porte. Os resultados indicaram que o tema liderança tem sido discutido dentro das universidades, 61% dos respondentes afirmaram ter participado de alguma disciplina ou atividades que pudessem ser diretamente ou indiretamente relacionadas ao papel de líder. Na visão dos participantes da pesquisa, identificar e desenvolver pessoas é o papel mais importante do líder, papel este similar a de um professor universitário que, como formador dos estudantes e futuros líderes, muitas vezes também não estão preparados para desenvolver esta capacidade em seus alunos. Apesar de o tema liderança ser discutido ou vivenciado dentro das universidades, ainda se tem um espaço a ser preenchido por docentes e discentes, para que realmente sejam formados profissionais capazes de desenvolver outras pessoas e enfrentar os problemas globais.

101

Palavras-chave: formação; formação universitária; líderes; liderança

* Recebimento do artigo: 05/09/2019. Entrega da avaliação final: 27/11/2019.

** *Karla Maria P. de Carvalho*: doutora em engenharia civil pela Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Estadual de Campinas, Brasil. Correio eletrônico: karla.p.carvalho@uol.com.br. *Edna Maria Q. de O. Chamon*: professora titular, Universidade Estácio de Sá (UNESA), Rio de Janeiro, Brasil. Professora colaboradora voluntária junto ao Departamento de Arquitetura e Construção da Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Estadual de Campinas. Correio eletrônico: edna.chamon@gmail.com. *Gladis Camarini*: professora titular, Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS-MG), Varginha, Minas Gerais. Professora colaboradora voluntária junto ao Departamento de Arquitetura e Construção da Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Estadual de Campinas. Correio eletrônico: gcamarini@gmail.com.

El tema de liderazgo se ha discutido dentro de las organizaciones y las universidades. La formación de personas capaces de desarrollar sus competencias, en especial el liderazgo, y por medio de ellas conquistar diferentes resultados, es un gran desafío. Este artículo presenta una investigación sobre cómo el tema es tratado en cursos universitarios según la visión de estudiantes y de profesionales ya formados. Para ello se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas a líderes y pasantes de una de las unidades de una industria siderúrgica muy importante. Los resultados indicaron que el tema de liderazgo ha sido discutido dentro de las universidades; el 61% de los encuestados afirmó haber participado en alguna disciplina o actividad directa o indirectamente relacionada con el papel del líder. En la visión de los participantes de la investigación, identificar y desarrollar personas es el papel más importante del líder, rol similar al de un profesor universitario que, como formador de los estudiantes y futuros líderes, muchas veces tampoco está preparado para desarrollar esta capacidad en sus alumnos. A pesar de que el tema de liderazgo es discutido dentro de las universidades, todavía queda un gran espacio por crecer en este aspecto.

Palabras clave: formación; educación universitaria; líderes; liderazgo

Leadership is a subject that has been discussed thoroughly within organizations and universities. Training people to make them capable of developing their own skills and achieving remarkable results through them is a great challenge, especially when it comes to leadership. This paper presents a research on how the subject is treated within universities, taking the perspective of students and professionals that have already finished their courses. An exploratory research was carried out through a questionnaire with open and closed questions that was answered by leaders and interns from one of the departments of a large steel company. The results showed that leadership had been discussed within the universities; 61% of the participants stated that they had subjects or activities that were directly or indirectly related to the role of a leader. According to them, identifying and developing people is the most important part of being a leader, which is similar to the role of professors who, as coaches to future leaders, are often not prepared to develop this skill in their students. Although leadership is discussed or experienced in university courses, there is still place for professors and students to truly be trained in this particular aspect.

Keywords: training; university training; leaders; leadership

Introdução

O papel de liderança para um profissional que atua no setor produtivo das empresas, em especial na área de engenharia, se faz necessário em muitas funções e atividades, desde supervisores de equipes em obras, processos produtivos, até no desenvolvimento de projetos. Embora seja um dos temas mais estudados é considerada uma temática de maior importância nas organizações devido a sua influência nos resultados organizacionais (Freitas *et al.*, 2015).

Segundo a Resolução 11 do Conselho Nacional de Educação em sua Câmara de Educação Superior [CNE/CES] (Brasil, 2002), a formação do engenheiro tem como objetivo, além de outras descritas, planejar, supervisionar, elaborar e coordenar projetos e serviços de engenharia; supervisionar a operação e a manutenção de sistemas. Neste sentido, pergunta-se se as universidades têm cumprido seu papel no requisito de formação de líderes para o desenvolvimento destas atividades.

Todo profissional precisa ter conhecimentos teóricos e práticos, não somente sobre a parte técnica, mas também precisa ter domínio sobre o relacionamento interpessoal, ancorado em valores e atitudes, bem como conheça os fundamentos da liderança (Vergara, 2016).

Os estudantes, durante a sua formação, independente da área de atuação, percorrem diferentes áreas de conhecimento para que possam ter capacidade de reflexão e seja um profissional crítico. As áreas de Gestão, Administração, Recursos Humanos têm se tornado campos obrigatórios para que os estudantes do ensino superior possam desenvolver suas competências gerenciais e de liderança.

103

Charan (2008) descreve que houve crescimento dos programas de negócios nas universidades nas últimas décadas, e que muitas desenvolveram jovens com pensamentos rápidos, agilidade conceitual, facilidade com modelos e números e a capacidade de diagnosticar uma situação com base em dados. Os jovens durante a sua formação participam de diferentes instâncias nas quais esse aspecto precisa ser evidenciado, tais como as empresas júnior, as representações discentes em diferentes instâncias administrativas tais como comissões de graduação e de pós-graduação, comissão departamental, bem como no conselho universitário, necessitando representar os discentes nas decisões em diferentes níveis dentro da Universidade. No entanto, os alunos devem possuir as competências necessárias para representarem seus pares dentro da instituição.

Porém, estas competências são apenas uma parte pequena do que representa uma liderança. Muitos destes profissionais são demitidos em diferentes momentos de suas carreiras, outros são até promovidos em funções mais elevadas; porém, mesmo estes que foram promovidos ainda não apresentam a formação e as competências necessárias para gerir e desenvolver pessoas (Charan, 2008).

Este artigo tem como objetivo analisar como o tema liderança é desenvolvido dentro da universidade, tendo em vista que muitos universitários, principalmente os formandos dos cursos de engenharia, assumem o papel de líder de equipe ou de

alguma forma de supervisão dentro das organizações. Para este trabalho foi realizada pesquisa exploratória em uma unidade produtiva da indústria siderúrgica no Sudeste do Brasil. Um questionário, com perguntas abertas e fechadas sobre a formação universitária e liderança, foi enviado a líderes com formação universitária, líderes em formação e estagiários universitários.

Liderança e formação

O papel da liderança e formas de desenvolvê-la vêm sendo discutido por décadas no ambiente organizacional e muitas publicações têm sido elaboradas sobre o tema. Segundo Fonseca (2007) muitos artigos sobre líderes os consideram como elementos essenciais nos processos de mudanças organizacionais internas ou externas.

Para Welch (2013) o maior papel de um líder é criar um ambiente de confiança, respeito e dar suporte à sua equipe. E a maior felicidade de um líder deve ser o de promover pessoas. Um líder deve ter como objetivo o crescimento e desenvolvimento dos membros da sua equipe. Os profissionais devem ser capazes de compreender as forças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais que atuam sobre a organização. Além disso, os profissionais devem identificar a relação entre valores organizacionais e a criação do conhecimento (Sohn *et al.*, 2003).

Uma empresa de sucesso deve gerir de forma efetiva as dimensões relacionadas às pessoas, resultados, inovação e flexibilidade. Para atingir estes objetivos, as empresas precisam de profissionais que sejam capazes de gerir não só pessoas, mas também o conhecimento, e para ter a competência relacionada à gestão do conhecimento necessitam de uma formação acadêmica sólida (Sohn *et al.*, 2003).

Neste contexto, as universidades como uma das instituições mais importantes na formação da sociedade exercem um papel fundamental, principalmente devido às exigências das economias globalizadas, ao processo de inovação e mudanças contínuas nas organizações e na sociedade (Pereira, 2009).

O papel de um líder em uma organização varia de acordo com as suas funções; porém, independentemente de sua função, gerir e lidar com pessoas sempre fará parte de suas atribuições e maiores desafios. Santos (2013) afirma que mal se imagina o que pode passar a representar na vida de um aluno um simples gesto do professor, da mesma forma podemos entender a influência de um líder sobre seus liderados.

Kerzner (2017), quando descreve sobre o gerente de projetos, relata que a capacidade do gerente de liderar sua equipe é essencial para o sucesso de um projeto. Um gestor de projeto precisa não somente gerir sua equipe, mas também é necessário habilidade para lidar com os gerentes de outras áreas, além de ter competências como a tomada rápida de decisão e flexibilidade. No estudo das habilidades dos gerentes de projetos, Sousa *et al.* (2007) concluíram que liderança, integração e relacionamento são fundamentais para o bom andamento do projeto. Stuckenbruck (1978) resume gerente de projeto como um gerente de conflitos, não

só conflitos referentes ao projeto, mas também em relação à sua equipe e demais departamentos.

A eficácia do gerenciamento precisa que a pessoa nesta posição apresente conhecimento sobre a área de atuação, bom desempenho para fazer as realizações com esse conhecimento e características pessoais específicas de gestão na execução de suas atividades na organização, principalmente as comportamentais.

Camarini e Sousa ressaltam que “um gerente de projetos trabalha fundamentalmente em equipe. Portanto, pessoas com poucas habilidades de relacionamento interpessoal não são bons candidatos a exercerem este papel” (Camarini e Sousa, 2006, p. 187). Neste mesmo trabalho, em entrevista com 23 gerentes de diferentes atuações, Camarini e Souza (2006) concluíram que a literatura apresenta um perfil bastante teórico que dificilmente um único profissional consegue reunir todas as características.

Quando a empresa nomeia um gerente de projetos, espera-se que este seja capaz de assumir o empreendimento como seu. O gerente de projetos deve tomar todas as decisões necessárias e resolver as dificuldades que possam aparecer durante o desenvolvimento do empreendimento (Maximiano, 2014).

Muitos dos gerentes das organizações lidam com diferentes níveis de incerteza, trabalham com equipes multidisciplinares, diferentes culturas e absorvem recursos humanos especializados (Camarini e Souza, 2006). Desta forma, precisam exercer a liderança para que atinjam os objetivos mais simples e complexos das organizações.

105

Para que se tenha produtividade nas organizações, faz-se necessário que os seus líderes proporcionem aos liderados satisfação no trabalho, comprometimento, e se relacionem bem. A Qualidade de vida nas organizações influencia positivamente o trabalho do líder, pois pessoas felizes proporcionam melhor produtividade e são mais eficientes (Nascimento e Bryto, 2019). Quando os esforços são grandes e os resultados obtidos não são satisfatórios, significa que a estratégia usada não é a mais adequada, os liderados não estão satisfeitos, o clima organizacional fica ruim e as competências e habilidades não estão sendo bem exploradas; assim, o papel do líder é acertar esses desencontros para que os liderados trabalhem mais satisfeitos usando o máximo de suas qualidades (Nascimento e Bryto, 2019).

Líderes, no atual contexto competitivo, devem ser aptos a desenvolver ações relacionadas à preservação e desenvolvimento do conhecimento em todos os setores da organização. O desenvolvimento do conhecimento deve ocorrer por meio da educação, formação e comunicação (Sohn *et al.*, 2003).

Fonseca (2007) verificou que, para os líderes em potencial (líderes em processo de desenvolvimento para liderança), ser líder é motivar as pessoas, levar o grupo a obter resultados, adequar o comportamento a diferentes tipos de pessoas para obter resultados e formar novos líderes. Para este grupo de potenciais líderes, o líder é representado como um líder provedor, que deve ter atenção para a manutenção de oportunidades do grupo, isto é, um líder que seja capaz de valorizar seus subordinados e abrir espaço para que eles se desenvolvam (Fonseca, 2007).

Em um ambiente de aprendizagem há uma grande responsabilidade dos líderes, pois preparar futuros líderes é parte integral da descrição de cargo, devendo ser considerada tão importante quanto as funções relacionadas à estratégia, finanças, marketing ou operações (Charan, 2008). Neste ponto, Santos (2013) afirma que educar é formar; desta forma, ser líder se assemelha à função de professor.

A pergunta que se faz é: como o líder aprende a desenvolver pessoas e formar novos líderes? A Resolução CNE/CES 11 (Brasil, 2002) descreve como função da universidade, preparar futuros supervisores e líderes; porém, o que se tem percebido é que muitos formandos chegam às organizações despreparados, enfrentando diversas dificuldades em seu papel como líder.

No contexto da formação universitária há de se avaliar também a formação do professor universitário, que teria a função de desenvolver as habilidades de liderança nos estudantes. Assis e Castanho (2006) descrevem que é ignorar a realidade a crença de que um professor universitário, com um curso de pós-graduação, terá a habilidade a compreender o sistema educacional, as relações de ensino e aprendizagem, as características da práxis educativa ou as relações entre o professor, o aluno e a instituição. Fatores estes, essenciais na formação do aluno universitário.

Segundo Borba e Porto (2013), pesquisadores têm proposto alterações na formação dos engenheiros de forma a introduzir as complexidades social, ambiental e cultural no ensino da Engenharia, além de relatar que políticas públicas têm contribuído de forma considerável na introdução da formação sociopolítica na grade de disciplinas dos cursos de engenharia.

106

Método

Esta pesquisa se caracteriza quanto a abordagem como qualitativa e quanto aos objetivos como uma pesquisa exploratória. A avaliação qualitativa permite descobrir novas variáveis e relações entre os indivíduos, suas ideias, opiniões e motivações, no caso a liderança e a formação superior, e ilustrar a relevância do tema no contexto social (Prodanov, 2013). Quanto aos objetivos, é exploratória porque pretendeu conhecer melhor a variável de estudo, o seu significado e o contexto onde ela se insere, compreendendo melhor o comportamento humano no contexto da indústria onde foi realizada a pesquisa (Piovesan e Temporini, 1995). Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e experimental. Bibliográfica porque buscou-se na literatura referências sobre o tema liderança e formação universitária, aprofundando no tema em busca de respostas para o problema proposto. Experimental por meio de uma pesquisa de campo, pois realizou-se uma coleta de dados sobre como a liderança é abordada nos cursos universitários e como são capazes de formar líderes.

A pesquisa foi realizada em uma das unidades de uma indústria siderúrgica/metalmúrgica de grande porte do Brasil, líder do setor no qual atua e está presente em diferentes estados do país, além de ter presença em 14 países. A unidade que foi pesquisada possui aproximadamente 2100 funcionários e está localizada na região Sudeste do Brasil.

A organização possui um programa de desenvolvimento de líderes que se constitui em treinamentos teóricos e práticos para os diferentes cargos existentes na empresa, além de programa de estágio universitário e *trainees*.

O programa de estágio universitário e *trainees* têm como objetivo fundamental a preparação de estudantes e jovens profissionais para ocuparem cargos de analistas, engenheiros ou líderes.

Para compreensão da influência da formação universitária no desenvolvimento de líderes foi realizada uma pesquisa de campo utilizando-se da aplicação de questionário com perguntas fechadas e abertas. O questionário foi elaborado com base na pesquisa de Fonseca (2007) e outras literaturas sobre liderança (Charan, 2008; Welch, 2013).

O questionário foi dividido em perguntas relacionadas à percepção sobre disciplinas dos cursos e atividades relacionadas à liderança vivenciadas na universidade. Perguntou-se também sobre a compreensão do papel do líder nas organizações. Além das perguntas sobre liderança e formação, os respondentes preencheram os dados sociodemográficos, tornando possível a caracterização da amostra da pesquisa. As questões fechadas foram baseadas na escala de Likert que variava entre 1-discordo plenamente e 5-concordo plenamente.

O convite para participação da pesquisa foi feito para os líderes na unidade da organização a ser pesquisada com as seguintes informações: esclarecimento sobre a natureza e finalidade da pesquisa, importância dos cuidados éticos assegurando o anonimato, a confidencialidade e uso exclusivo dos dados para a pesquisa, consentimento de participação e aplicação do questionário aos líderes da indústria onde se deu a pesquisa com as questões sobre os dados sociodemográficos e liderança.

107

Os contatos da pessoa responsável pela pesquisa foram disponibilizados aos convidados de forma que os respondentes pudessem, em caso de necessidade, retirar as dúvidas sobre o preenchimento do questionário e participação na pesquisa.

Para tentar atingir o maior número de líderes, os questionários foram enviados utilizando-se o sistema Google Docs, disponível em www.docs.google.com/forms. O link continha o termo de consentimento livre e esclarecido, o qual esclarece ao participante que ele pode responder ao questionário da pesquisa de forma autônoma, livre e esclarecida, conforme recomendações do Comitê de Ética em Pesquisa.

Todos os procedimentos da pesquisa foram conduzidos de acordo as normas estabelecidas pelo Comitê de Ética em Pesquisa para pesquisas que envolvem seres humanos. A pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa, na Plataforma Brasil, sob nº CAAE: 58561816.4.0000.5404.

O questionário foi enviado a 50 líderes e estagiários da indústria pesquisada. Os líderes respondentes desta pesquisa são os líderes diretos de operadores e mantenedores. Dos 50 questionários enviados retornaram 32 questionários. As

respostas do questionário relacionadas à liderança foram tabuladas e analisadas. Alguns resultados foram confrontados com os obtidos em outras pesquisas e teorias sobre o tema.

Resultados

Do total de respondentes do questionário 69% cursaram ou estão cursando engenharia, 13% metalurgia, 6% administração e 13% outros cursos de graduação. A **Tabela 1** apresenta o tempo de formado dos respondentes, sendo, 25% ainda não concluíram a graduação, 6% concluíram a menos de 1 ano, 32% concluíram entre 1 e 5 anos, e 38% concluíram a mais de 5 anos.

Tabela 1. Tempo de formado dos respondentes

Tempo de formado	Número de respostas	%
Ainda está cursando	8	25%
Menos que 1 ano de formado	2	6%
Entre 1 e 3 anos de formado	5	16%
Entre 3 e 5 anos de formado	5	16%
Entre 5 e 8 anos de formado	7	22%
Mais de 8 anos de formado	5	16%

108

Fonte: resultados da pesquisa

A **Tabela 2** apresenta o tempo em que os respondentes estão em sua posição de liderança. 22% ainda não são líderes, 13% são líderes a menos de 1 ano, 22% são líderes na empresa entre 1 e 5 anos, e 44% possuem funções de liderança a mais de 5 anos.

Tabela 2. Tempo como líder dos respondentes

Tempo como líder	Número de respostas	%
ainda não estou em função de líder	7	22
entre 1 e 3 anos	3	9
entre 3 e 5 anos	4	13
entre 5 e 8 anos	8	25
mais que 8 anos	6	19

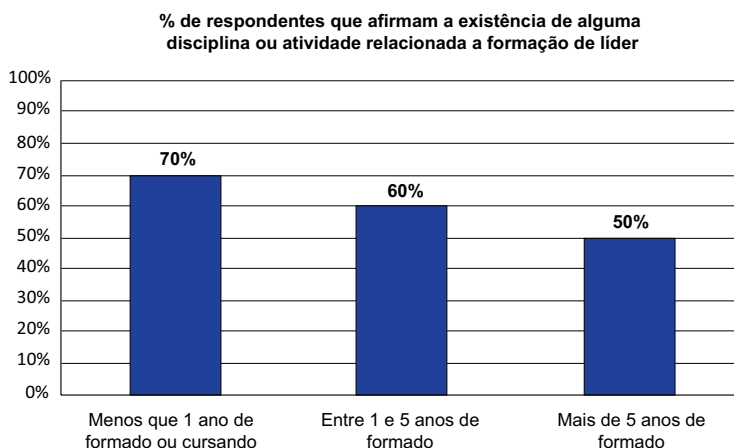
Fonte: resultados da pesquisa

Avaliando os dados das **Tabelas 1 e 2** verifica-se que existem funcionários da empresa pesquisada na função de líder que ainda não concluíram a graduação. Esse resultado pode influenciar no desempenho da liderança e nas habilidades em liderar pessoas para atingirem seus objetivos. Embora a empresa tenha um programa de treinamento para que as pessoas atuem na liderança, a formação pode exercer um papel importante em suas habilidades como líder.

Para os líderes e futuros líderes que responderam esta pesquisa, 61% afirmaram que em sua formação universitária o tema líder/liderança foi de alguma forma discutido ou existiram atividades nas quais puderam vivenciar a função de líder. Neste caso, a possibilidade da participação em outras atividades dentro das escolas permite atingir essa vivência como líder ou até mesmo observar a atuação de líderes no ambiente universitário. 39% não identificaram em sua formação universitária atividades ou disciplinas que fossem relacionadas ao tema liderança. É provável que não houve uma participação efetiva na vida universitária. Ninguém selecionou a opção “não sei responder”.

Na **Figura 1** observa-se que, quanto menor o tempo de formado maior o entendimento por parte dos respondentes desta pesquisa, de que há disciplinas ou atividades relacionadas à liderança em sua formação universitária. Este pode ser um indicador de mudanças no ambiente universitário, onde algumas disciplinas e atividades proporcionam aos estudantes mais do que simplesmente adquirir conhecimento teórico em uma área técnica específica.

Figura 1. Respostas positivas para a existência de atividades relacionadas à liderança durante a formação universitária



Fonte: resultados da pesquisa

Segundo Silva e Fabris (2012) há uma tendência a analisar e avaliar as práticas pedagógicas e políticas educativas, possibilitando a formação de um universitário mais crítico, autônomo, mais politizado e esclarecido. Borba e Porto (2013) descrevem que para a formação de um universitário consciente é necessário um conjunto de experiências de aprendizado, um processo participativo em que o estudante constrói o seu próprio conhecimento e experiência com orientação e participação do docente.

O processo educacional tem sofrido inúmeras mudanças e o uso de estratégias de ensino que incentivem o pensamento crítico e reflexivo no estudante devem estar alinhadas ao mundo do trabalho (Caveião, 2016). Além disso, os docentes exercem papéis fundamentais neste desenvolvimento do aluno tais como: ser educador, facilitador, agente de mudança, consultor, pesquisador e líder, preparando os futuros profissionais para as práticas profissionais (Caveião, 2016).

Das atividades envolvidas em sua graduação, trabalho em grupo obteve 40% das escolhas dos respondentes, seguidas por palestra 27%, dinâmicas 13%, seminários 13%, grêmios estudantis 2% e outras atividades 5%. Muitos dos respondentes ligaram as atividades em grupo como direta ou indiretamente ligadas às atividades de liderança.

A seguir encontram-se alguns relatos dos respondentes sobre a temática liderança.

110

“Foram poucas as atividades, mas fizemos alguns exercícios em grupo onde tínhamos alguns ‘cases’ onde envolviam decisões de liderança”.

“Em minha faculdade não tive nenhuma atividade focada na preparação de líderes. Apenas trabalhos em grupo como todo trabalho em equipe necessitamos de um ‘líder’”.

“Trabalhos em grupo, dinâmica em sala de aula, por exemplo, são atividades que tem como objetivo a facilidade de convivência, o expressar, a motivação, as forças, as fraquezas, oportunidades de melhoria, além do aprendizado em si. Em geral, todos esses fatores são algumas características e comportamentos que o líder deve ter”.

“Atividades em grupo. Sempre é avaliado como os integrantes do grupo se dividiram para realizar as tarefas, como e quem teve a iniciativa para a realização”.

“As atividades em grupo e para todo o grupo como apresentações, ajudam a despontar naturalmente quem tem habilidade para ter liderança, e se expor frente a um grande grupo de pessoas”.

“Trabalhos ou outras atividades realizadas em grupo, são ótimas oportunidades para se trabalhar e preparar para ser um líder, mesmo que você não seja o líder do grupo, pode ser uma ótima oportunidade de se observar o líder e se espelhar em seu exemplo, ou aproveitar alguma técnica de outro”.

Trabalhos em grupo são ferramentas importantes para o desenvolvimento de líderes e tem boa aceitação entre os alunos. Charan (2008) descreve que a liderança é desenvolvida por meio de prática e autocorreção. O desenvolvimento destas pessoas é acelerado quando lhes são demandados desafios onde novas competências podem ser adquiridas e quando o feedback é oportuno e preciso.

Segundo Anastasiou e Alves (2012), as estratégias grupais proporcionam aos participantes desafios a serem reconhecidos e enfrentados. As atividades em grupo, devidamente orientadas e desenvolvidas, auxiliam na formação da inteligência relacional o que, segundo estes autores, é entendido como a capacidade de interação competente entre os indivíduos no contexto onde atuam; habilidade esta essencial para um líder.

Quanto às disciplinas descritas pelos participantes desta pesquisa que apresentavam relação com a liderança, foram citadas as seguintes: gestão do processo e pessoas; administração; ética profissional; sociologia; organização industrial; segurança do trabalho; psicologia do trabalho; planejamento estratégico; controle da qualidade; projetos; e TCC (trabalho de conclusão de curso).

Importante relatar que aproximadamente 40% dos participantes responderam como “Nenhuma” à pergunta relacionada sobre qual disciplina teria algum tipo de ligação com o tema liderança.

Uma discussão importante que se faz a alguns anos no ambiente escolar é a falta de relação entre as disciplinas, o que de alguma forma influencia na falta de habilidade dos formandos de compreender os problemas em um contexto global. Morin (2011) relata que os problemas essenciais nunca são parceláveis, assim como os problemas globais têm se tornado cada vez mais essenciais. Morin (2011) ressalta também que o nosso sistema de ensino ao não corrigir este tipo de dissociação. Desde a escola primária até o ensino superior as disciplinas são ministradas isoladamente, distantes do seu meio ambiente, há separação das disciplinas e problemas ao invés de reunir e integrar.

“Assim, os desenvolvimentos disciplinares das ciências não só trouxeram as vantagens da divisão do trabalho, mas também os inconvenientes da superespecialização, do confinamento e do despedaçamento do saber. Não só produziram o conhecimento e a elucidação, mas também a ignorância e a cegueira” (Morin, 2011, p. 15).

Um gerente de projetos, por exemplo, deve tanto liderar quanto gerenciar. Ele deve ter habilidades interpessoais, compreensão dos processos gerenciais e da tecnologia envolvida, capacidade na tomada de decisões, ter visão sistêmica e foco nos resultados (Cleland e Ireland, 2002).

É difícil discutir qualidade do ensino universitário sem passar pela discussão da formação do próprio professor universitário, que comparativamente a um líder, muitas

vezes não é preparado para exercer esta função. Assis e Castanho (2006) afirmam que no Brasil o professor universitário não necessita de estágio ou qualquer outra experiência como docente, dificultando que a qualidade do ensino nas universidades seja alcançada com rapidez. É necessário entender que ensinar não se resume a transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção (Freire, 2002).

Outras atividades universitárias foram descritas pelos respondentes da pesquisa como influenciadoras na formação de um líder: empresa júnior, estágio, desenvolvimento de projetos e docência. A seguir tem-se a descrição de um dos respondentes sobre a atividade de docência que realizou durante a sua formação universitária, atividade esta oferecida pela própria universidade.

“Docência em cursinhos pré-vestibulares. A atividade de docência e orientação aos alunos para passar no vestibular, que auxilia a aprimorar a habilidade de comunicação e gestão de pessoas, são muito relevantes para a preparação de um líder”.

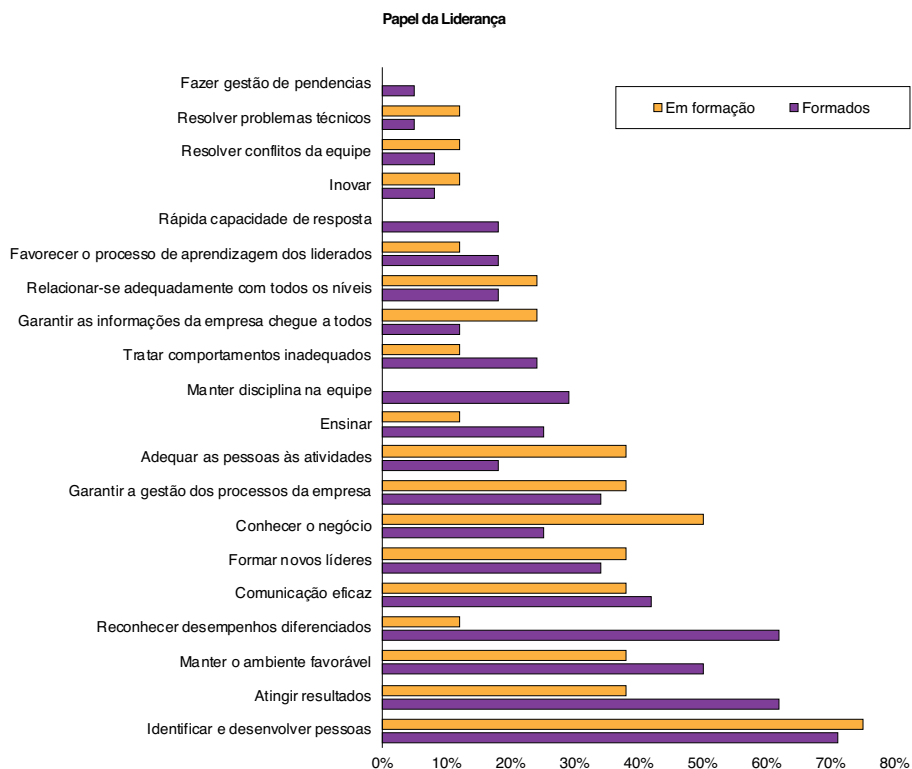
Há de se compreender que o papel do líder muito se assemelha ao de um professor. Santos (2013) relata que por meio do professor, detentor de conhecimentos técnicos para a formação de seus alunos, estes podem ser aplicados para fazer com que o outro aprenda de maneira mais eficaz, sendo este conceito válido também para os líderes em seu papel de formador de novos líderes.

112

A **Figura 2** representa as respostas para a questão sobre o papel da liderança. As respostas foram separadas em dois grupos: os respondentes já formados e os em formação. O item com maior número de escolhas foi o “Identificar e desenvolver pessoas”, com 75% por respondentes em formação e 71% para os respondentes formados.

Estas respostas corroboram com as encontradas por Fonseca (2007) quando discuti as representações sociais de líderes e potenciais líderes, bem como com as descrições sobre o papel do líder realizadas por Charan (2008) e por Welch (2013).

Figura 2. Escolhas dos respondentes em relação ao papel do líder



Fonte: Resultados da pesquisa (% refere-se a quantos respondentes elegeram o item)

O item mais escolhido pelos participantes da pesquisa, “identificar e desenvolver pessoas” faz parte de praticamente todas as teorias envolvendo liderança e tem sido o desafio das organizações em crescimento. O Brasil como um país em desenvolvimento precisa gerar, muitas vezes em alta velocidade, profissionais para assumirem cargos de liderança para que seja possível o crescimento sustentável das empresas. Charan (2008) ressalta que a liderança gera e aplica a energia das pessoas, lhes direciona e sincroniza seus esforços. Neste contexto, a liderança de uma empresa representa o potencial dela de estar à frente, diferente de indicadores financeiros, que apenas referenciam onde a empresa já esteve.

Atingir resultados e reconhecer desempenhos diferenciados foram, respectivamente, a segunda e terceira alternativas mais escolhidas como o papel da liderança pelos respondentes formados (ambos com 63%). Para os respondentes em formação, conhecer o negócio foi o segundo escolhido, aparecendo em 50% das respostas.

Apesar de ‘identificar e desenvolver pessoas’ ter sido identificado pelos respondentes como o principal papel de um líder, ensinar foi escolhido apenas por 25% dos formados

e 13% dos respondentes em formação. Desenvolver líderes vai muito além do que simplesmente orientá-los ou colocá-los em uma sala de treinamento. Assim como a relação aluno e professor em um ambiente de ensino-aprendizagem, o líder necessita criar relações e ambientes de desenvolvimento.

Para Assis e Castanho (2006), os professores universitários precisam compreender que dividir o espaço da sala de aula com o aluno não significa perdê-lo, mas sim o crescimento intelectual e pessoal de ambos. Desta mesma forma, o líder deve compreender que a divisão do seu espaço na organização é também promover o crescimento de seus liderados e o seu próprio crescimento. Geisler (2013) afirma que o excesso de controle tende a enfraquecer a motivação do indivíduo, diminuindo assim o envolvimento com as atividades. Ensinar deveria ser compreendido como um papel importante do líder, ferramenta essencial para o desenvolvimento de pessoas.

Santos (2013) afirma que educar é uma atividade impossível, porque ninguém educa a autonomia, e segundo ele, no máximo auto educa-se. Na formação de pessoas não há conhecimento seguro, deve-se evoluir lentamente por meio de experimentação e base histórica. Freire (2002) destaca que no processo de ensino, o aprendiz a partir de certo momento, deve assumir a autoria do conhecimento do objeto.

Em um processo de aprendizagem de adulto, é questão de respeito considerar as condições em que eles vêm existindo. Deve-se estimular a pergunta, a reflexão crítica sobre o que se pretende com a pergunta, em lugar da passividade em face das explicações discursivas do professor ou do líder (Santos, 2013; Freire, 2002). Santos também afirma que “a ação do professor não se efetua sobre uma matéria que já contém em si todas as suas possibilidades, mas em meio a um processo de autoformação que é também o da produção ininterrupta dessas potencialidades” (2013, p. 20).

Estudo realizado por Souza *et al.* (2008) relata que, na percepção de muitos empregados, muitas vezes os líderes não possuem maturidade para determinar o método para definição de promoções. Desta forma, as oportunidades são dadas aos mais sociáveis do que aos competentes.

O item referente à comunicação aparece como escolha de 38% dos respondentes em formação e 42% dos formados. A comunicação tem sido discutida nas organizações como causa de diversos problemas, falhas e acidentes. Neste ponto, Freire (2002) relata que o educador que escuta muitas vezes transforma o seu discurso de forma a realmente gerar uma fala com o educando.

Sobre as principais características de um líder, os respondentes acreditam como as mais importantes: ser exemplo, ter valores (integridade), respeito às pessoas e saber ouvir. Ter facilidade de ensinar se confirma como característica não importante pelos respondentes. Segundo Sohn *et al.* (2013), as organizações precisam de profissionais preparados para desenvolver o conhecimento organizacional por meio da educação, formação e comunicação. As respostas sobre as características do líder estão representadas na **Figura 3**.

Ser inovador neste ambiente competitivo e de constante mudança não é compreendido como característica essencial para um líder. Borba e Porto (2013) relatam que as universidades têm se preocupado, dentro de um mercado mundial altamente competitivo, em melhorar o desempenho de engenheiros, adaptando sua formação por meio do desenvolvimento da criatividade do estudante, da resolução de problemas, do desenvolvimento e uso de metodologia de projeto, busca de soluções alternativas e de viabilidade dos empreendimentos.

Figura 3. Escolhas dos respondentes em relação às características do líder



Fonte: Resultados da pesquisa (% refere-se a quantos respondentes elegeram o item)

Segundo Isidro Filho e Guimarães (2010) a mudança organizacional ocorre com conhecimento e aprendizagem desenvolvidos por meio das buscas inovadoras para soluções dos problemas. Além disso, a aprendizagem e inovação são compreendidas como conceitos indissociáveis, o que torna ainda mais questionável a ausência da característica ou do papel de inovação nas respostas desta pesquisa.

Na pergunta aberta sobre o que é ser líder, destacam-se as respostas a seguir.

“É saber direcionar equipes, ser exemplo, com ética, sabendo comunicar com eficiência e respeitando pessoas”.

“Servir, desenvolver e atuar junto a equipe buscando utilizar o máximo de potencial de cada um, alocando-os corretamente para o bem da organização e equipe”.

“O bom líder desenvolve pessoas e busca sempre ouvir seus liderados, agindo sempre de forma justa e transparente com a equipe”.

“O principal papel é desenvolver times de alta performance, capazes de superar metas desafiadoras, praticar a melhoria contínua, responder as diferentes prioridades do negócio, desenvolvendo pessoas”.

“Existem muitas definições sobre o que é ser líder, mas acredito que ser líder é enxergar o todo (a organização, as pessoas, sua equipe e você mesmo), entender as necessidades de cada parte, definir o papel de cada uma dessas partes, alinhar às necessidades e a partir daí acompanhar, desenvolver, corrigir, orientar, disciplinar, tomar decisões, traçar novos caminhos, etc.”.

“Saber ouvir, lidar e resolver problemas técnicos e conflitos da equipe, motivar e desenvolver ser seus liderados”.

Isidro Filho e Guimarães (2010) relatam que as estratégias organizacionais voltadas para o conhecimento, aprendizagem e estratégias para o negócio podem moderar positivamente a relação entre conhecimento, aprendizagem e desempenho. A inovação é entendida como componente desta relação nas organizações.

116 As principais atividades, na visão dos respondentes, que mais lhes agregaram aprendizados relacionados à liderança, foram as realizadas em grupo. Quanto às atividades grupais, Anastasiou e Alves (2012) afirmam que os docentes precisam ter domínio das estratégias para conduzir as atividades, tendo em vista que trabalhar em grupo não é apenas juntar alguns alunos para a realização de uma determinada tarefa. Trabalho em grupo tem como objetivo o desenvolvimento inter e intrapessoal, assim como estabelecer e compartilhar objetivos, os quais podem se alterar dependendo da estratégia definida, o processo objetivado e seu processamento (Anastasiou e Alves, 2012).

Preparar formandos para exercer papel de liderança dentro das organizações não é somente um desafio, mas uma necessidade emergente de um país que precisa crescer e se desenvolver. Para isto é necessário que as universidades criem projetos pedagógicos que estimulem os estudantes a contextualizar os saberes e integrá-los em seu conjunto, conforme descrito por Morin (2011). Este autor ainda reforça que as nossas universidades têm formado uma quantidade imensa de especialistas em determinadas disciplinas, sendo profissionais limitados, de forma que não são capazes de atender os desafios atuais que exigem pessoas capazes com uma visão muito mais ampla e holística.

Para Morin (2011), conhecimentos fragmentados são para uso exclusivamente técnicos, não conseguem influenciar a geração de pensamentos que considerem a situação humana dentro de um contexto. Habilidades estas, essenciais para um líder que tem como seu papel principal desenvolver pessoas.

Conclusão

O objetivo foi avaliar se a formação universitária proporciona a formação de líderes. A pesquisa foi realizada com líderes e estagiários de uma das unidades de indústria siderúrgica de grande porte.

Os resultados permitiram observar que há disciplinas e atividades desenvolvidas no ambiente universitário que influenciam diretamente ou indiretamente a formação do líder. 61% dos respondentes relacionam de alguma forma a universidade com o tema liderança. 39% afirmam que em seu curso de graduação não houve atividades ou disciplinas que pudessem contribuir para o desenvolvimento das competências e habilidades relacionadas à liderança, e conseqüentemente, tê-los desenvolvido de alguma forma como líderes.

Outras atividades foram relatadas com ligação na formação de liderança, como dinâmicas, palestras, seminários e até mesmo atividade de docência.

Constata-se que a função do líder muito se assemelha ao papel de um docente, onde desenvolver e formar pessoas são seus principais papéis. Isto é descrito tanto na literatura como na percepção dos respondentes desta pesquisa. Há, porém, um grande desafio na preparação dentro da universidade dos futuros formandos, principalmente os da engenharia, para ocupar cargo de liderança onde o principal papel é o de desenvolver pessoas.

Mesmo existindo a grande necessidade de se adequar os projetos pedagógicos dentro das universidades, que muitas vezes no papel estão maravilhosamente descritos, o que se observa na prática é bem diferente. Neste sentido, os docentes podem fazer toda a diferença, sendo inovadores dentro e fora das salas de aula, criando um ambiente de aprendizagem para alunos e professores.

117

Financiamento

As autoras agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelas bolsas de Produtividade em Pesquisa.

Referências bibliográficas

Anastasiou, L. G. C. e Alves, L. P. (2012). Processos de Ensino na Universidade: Pressupostos para as estratégias de trabalho em aula. Joinville: Univille.

Assis, A. E. S. Q. e Castanho, M. E. L. M. (2006). Educação, Inovação e o Professor Universitário. Revista E-Curriculum, 2(3), 1-18.

Borba, M. L. G. e Porto, M. F. A. (2013). A relevância da relação entre o técnico-científico e o sociopolítico segundo a malha de disciplinas do curso de graduação em engenharia civil. *Revista de Ensino de Engenharia*, 32, 43-55.

Brasil (2002). Ministério da Educação. Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, Resolução CNE/CES 11: Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Engenharia. Recuperado de: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15766-rces011-02&category_slug=junho-2014-pdf&Itemid=30192.

Camarini, G. e Sousa, V. J. (2006). As habilidades do gerente de projetos: um fator de sucesso para as organizações. *REAd*, 12(4), 185-203.

Caveião, C. (2016). Competências e estratégias de ensino-aprendizagem para a formação da liderança do enfermeiro (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Setor de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

Charan, R. (2008). O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e sucessão. Rio de Janeiro: Campus.

Cleland, D. I. e Ireland, R. I. (2002). Gerência de Projetos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso.

118

Fonseca, R. (2007). A representação social da liderança por líderes e potenciais líderes (Dissertação). Mestrado em Desenvolvimento Humano (MDH), Universidade de Taubaté, Taubaté.

Freire, P. (2007). Pedagogia da Autonomia – Saberes necessários à prática educativa. Rio de Janeiro: Paz e Terra – Coleção Leitura.

Freitas, D. M., Carvalho, M. J., Costa, I. T. e Fonseca, A. M. (2015). Liderança dos presidentes das federações olímpicas brasileiras: análise da autopercepção das competências em função da formação acadêmica. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 15(1), 79-88.

Geisler, J. (2013). Como se tornar um ótimo chefe. Rio de Janeiro: Sextante.

Isidro filho, A. e Guimarães, T. (2010). Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 7(2), 127-149.

Kerzner, H. R. (2017). Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling. Nova York: John Wiley & Sons.

Maximiano, A. C. A. (2014). Administração de projetos - como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas.

Morin, E. (2011). *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Nascimento, L. F. e Bryto, K. K. C. (2019). A influência da liderança na produtividade organizacional: Estudo de caso na empresa Solus Tecnologia. *Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará*, 6(11), 31-44.

Pereira, M. F., Melo, P. A., Dalmau, M. B. e Harger, C. A. (2009). Transferência de Conhecimentos Científicos e Tecnológicos da Universidade para o Segmento Empresarial. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 6(3), 128-144.

Piovesan, A. e Temporini, E. R. (1995). Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista de Saúde Pública*, 29(4), 318-325.

Prodanov, C. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale.

Santos, G. B. (2013). Usos e limites da imagem da docência como profissão. *Revista Brasileira de Educação - Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca*, 18(52), 11-24.

Silva, R. R. F. e Fabris, E. T. H. (2012). Os universitários como um público: educação e governamentalidade neoliberal. *Revista Educação e Realidade*, 37(3), 905-921.

119

Sohn, A. P. L., Vieira, F. D. e Casaroto Filho, N. C. Souza e J. A. (2013). Gestão Estratégica do Conhecimento: Uma proposta de formação profissional. *Revista de Ensino de Engenharia*, 32(2), 31-38.

Sousa, V. J., Camarini, G. e Chamon, E. M. Q. O. (2007). Análise das habilidades do gerente de projetos necessárias para o bom desempenho nas organizações. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 3(1), 105-122.

Souza, C. G., Chamon, E. M. Q. O., Chamon, M. A. e Oliveira, A. L. (2008). A cultura organizacional no processo de implementação da manufatura enxuta: estudo de caso em empresas do segmento automotivo. *Anais do III congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, Florianópolis.

Stuckenbruck, L. C. (1978). Project manager: the system integrator. *Project management quarterly*, 9(3), 31-38.

Vergara, S. C. (2016). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Welch, J. (2013). Ten tips for building and leading winning teams. *CEO Magazine*. Recuperado de: <http://jackwelch.strayer.edu/sites/default/files/ceo-magazine-2013.pdf>.

Como citar este artigo

De Carvalho, K. M. P., Chamon, E. M. Q. de O. e Camarini, G. (2021). Desenvolvimento de líderes em uma indústria siderúrgica: percepção das competências pela formação universitária. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad –CTS*, 16(46), 101-120.