# UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Larissa Menezes de Oliveira

DESENVOLVIMENTO DE E-BOOKS COMO ABORDAGEM DO CONCEITO DA LIDERANÇA EM UM CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

#### Larissa Menezes de Oliveira

# DESENVOLVIMENTO DE E-BOOKS COMO ABORDAGEM DO CONCEITO DA LIDERANÇA EM UM CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D.Sc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes

JUIZ DE FORA

Larissa Menezes de Oliveira

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Menezes de Oliveira, Larissa.

Desenvolvimento de e-books como abordagem do conceito da liderança em um curso de Engenharia de Produção / Larissa Menezes de Oliveira. -- 2021. 60 f.

Orientador: Roberta Cavalcanti Pereira Nunes Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2021.

1. Liderança. 2. e-books. 3. Engenharia de Produção. I. Cavalcanti Pereira Nunes, Roberta, orient. II. Título.

# DESENVOLVIMENTO DE E-BOOKS COMO ABORDAGEM DO CONCEITO DA LIDERANÇA EM UM CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovado em 10-03-2021.

pp

pp

#### BANCA EXAMINADORA

D.Sc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes (Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora

D.Sc. Luiz Henrique Dias Alves

Universidade Federal de Juiz de Fora

D.Sc. Clarice Breviglieri Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora

#### **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à minha família que esteve ao meu lado durante toda a minha vida acadêmica. Principalmente aos meus pais Aldair e Flávia e a minha avó Mariza, por apoiarem minhas decisões e me guiarem com sabedoria nos momentos de dúvidas. Essa conquista também é de vocês.

Aos meus amigos que são minha segunda família, muitos estão há muitos anos me ajudando e mesmo seguido caminhos diferentes se fazem presente. Me acompanharam nessa trajetória e me aconselharam e ensinaram muito durante o caminho, não teria conseguido sem vocês!

Aos amigos da faculdade, só tenho a agradecer pelo apoio e por enfrentarem os desafios junto comigo durante todos esses anos! E aos que ficaram no caminho, seguem sendo fundamentais na minha vida e sou grata ao curso por ter me dado a oportunidade de conhecer tantas pessoas especiais.

Aos meus professores que me ensinaram tanto nos últimos anos e são exemplos de educadores e profissionais, espero continuar me inspirando e ter tanto sucesso quanto vocês!

À minha orientadora Roberta pelos grandes ensinamentos e por ter recebido de braços abertos a minha proposta e me ajudado a torna-la realidade. Obrigada por ter confiado no meu trabalho.

Ao professor Luiz e à professora Clarice por terem participado da banca e por receberem tão bem a minha proposta de trabalho. Obrigada pelos conselhos e sugestões!

Aos egressos que disponibilizaram seu tempo para contar um pouco das suas experiências durante a graduação.

#### **RESUMO**

A liderança é um tema que vem sendo estudado por muito tempo. Está diretamente ligado às mudanças que ocorrem no mundo, sejam elas econômicas, sociais, culturais dentre outras. Nas primeiras fases das teorias sobre liderança, acreditava-se que era restrita somente à algumas pessoas, que já nasciam com traços que as tornavam preparadas para exercer tal papel. Com o passar do tempo e a evolução da sociedade, percebeu-se que isso não era uma verdade absoluta, mas que as pessoas tinham a capacidade de adquirir tais características e incrementar tal habilidade caso se empenhasse e buscasse novos conhecimentos. Por isso é muito difícil encontrar um consenso sobre a melhor forma de liderar pois as mudanças são constantes e dentro de cada organização existem particularidades que devem ser levadas em conta. Ser um bom líder é uma tarefa árdua e muitas vezes os profissionais que exercem esse cargo não estão preparados o suficiente para tal função. Exemplo disso são os engenheiros, profissionais que em muitos casos saem do seu curso de graduação sem um estudo direto sobre esse tema, se restringindo somente à aprendizagem ligada aos saberes técnicos e matemáticos. No entanto, durante a atuação no mercado de trabalho, é demandado que esse profissional atue em cargos de liderança e isso pode ser um trabalho árduo devido à falta de conhecimento prévio e preparo, principalmente por se tratar de pessoas, e cada uma têm suas particularidades e modos de agir. É importante então, durante a graduação despertar esse interesse nos alunos ingressantes no curso de engenharia, para que desde cedo eles entendam a relevância desse tema na sua vida acadêmica e futuramente na vida profissional. Materiais complementares são uma ótima ferramenta para a inserção de temas como esse nos cursos, pois podem ser feitos de maneira simples e interativa, de forma a facilitar a leitura e absorção do conhecimento. Um dos melhores meios são os e-books que são pequenos livros que podem ser lidos em smartphones, computadores, permitindo a disponibilização online e um fácil acesso.

Palavras-chave: Liderança, Engenharia de Produção, e-books.

#### **ABSTRACT**

Leadership is a subject that has been studied for a long time. It is directly linked to the changes that occur in the world, whether they are economic, social, cultural, among others. In the early stages of the theories about leadership, it was believed that it was restricted only to some people, who were born with traits that made them ready to perform such a role. As time went by and with the evolution of society, it was realized that this was not an absolute truth, but that people had the ability to acquire such characteristics and to increase such skill if they made an effort and sought new knowledge. That's why it is very difficult to find a consensus about the best way to lead, because changes are constant and within each organization there are particularities that must be taken into account. Being a good leader is a hard task and many times the professionals who hold this position are not prepared enough for such a function. Engineers, for example, are professionals who, in many cases, leave their graduation course without a direct study on this topic, restricting themselves only to learning related to technical and mathematical knowledge. However, during their performance in the market, these professionals are required to act in leadership positions and this can be hard work due to the lack of prior knowledge and preparation, especially because we are dealing with people, and each one has its own particularities and ways of acting. It is important, then, during the undergraduate course to awaken this interest in students entering the engineering course, so that from an early age they understand the relevance of this theme in their academic life and in their future professional life. Supplementary materials are a great tool for the insertion of themes like this in courses, because they can be made in a simple and interactive way, in order to facilitate the reading and absorption of knowledge. One of the best means are e-books, which are small books that can be read on smartphones and computers, allowing online availability and easy access.

Keywords: Leadership, production engineering, e-books.

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sucesso sem Liderança	19
Figura 2 – Sucesso com Liderança	19

# LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Egressos e Experiências

30

# LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABEPRO- Associação Brasileira de Engenharia de Produção

ABP - Aprendizagem Baseada em Projetos

FEJEMG – Federação das Empresas Juniores de Minas Gerais

PBL-Project Based Learning

SEEPRO- Sociedade Estudantil de Engenharia de Produção

GET Produção- Grupo de Educação Tutorial em Engenharia de Produção

# SUMÁRIO

<u>1.</u>	INTRODUÇÃO	12
	~	
1.1	,	
1.2		
1.3	ESCOPO DO TRABALHO	14
1.4	ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS	14
1.5	DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	15
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
<u>2.</u>	REVISÃO SOBRE LIDERANÇA E O PAPEL DO ENGENHEIRO LÍDER	17
2.1	SURGIMENTO DOS CONCEITOS DE LIDERANÇA	17
2.2	PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE LIDERANÇA	17
2.3	As 21 Leis Irrefutáveis da Liderança	19
2.3.		
2.3.	.2 A LEI DO PROCESSO	21
2.3.	.3 A lei da adição	22
2.4	A ENGENHARIA E A LIDERANÇA	23
	.1 O ESTUDO DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E A LIDERANÇA	
<u>3.</u>	DESENVOLVIMENTO DO MATERIAL COMPLEMENTAR	26
3.1	Criação dos e-books	26
3.1.	.1 PRIMEIRO E-BOOK: GUIA PRÁTICO SOBRE LIDERANÇA	27
3.1.	.2 Segundo <i>e-book</i> : A Engenharia de Produção e a Liderança	30
3.1.	.3 TERCEIRO <i>E-BOOK</i> : NOVAS PERSPECTIVAS SOBRE LIDERANÇA	36
<u>4.</u>	RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES	38
<u>5.</u>	CONCLUSÕES	39
6.	REFERÊNCIAS	40

# 1. INTRODUÇÃO

# 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No início do século XX com a prática da administração moderna, de acordo com Frederic Taylor (1990) em "Princípios da Organização Científica do Trabalho" o foco do modelo organizacional era basicamente o cumprimento de atividades rotineiras, e o trabalhador devia obediência aos gestores, sendo eles somente chefes. Porém, a medida em que a sociedade foi se desenvolvendo e principalmente devido à globalização passou-se a ter uma competitividade mais acirrada com o mercado internacional do mundo inteiro. Essa nova demanda de mercado não permitia mais que o funcionário fosse somente um cumpridor de funções, tinha que existir a prática de inter-relações saudáveis entre os colaboradores para resistirem aos processos de mudanças constantes que estavam ocorrendo. Nesse âmbito surgiu a necessidade de gestores que fossem capazes de assegurar a permanência das empresas no mercado frente às adaptações necessárias.

A liderança é um tema que está em pauta a algum tempo, porém, com a constante diversificação das organizações e com a sociedade atual em que o conhecimento é muito valorizado são necessárias algumas mudanças de pensamento.

Penteado *et al.* (2011) apontam que as características do líder inato foram superadas a algum tempo, e que ele desenvolve novos papéis na organização, principalmente no sentido de sua participação dentro de um grupo ou equipe. O desenvolvimento do sentimento de liderança que ocorre entre os líderes e os liderados é que faz com que o relacionamento faça sentido e ocorra um processo mútuo de ligação.

Tal afirmação é de suma importância pois o líder sozinho não consegue tomar todas as decisões e garantir o sucesso organizacional. Deve despertar nos seus liderados as suas melhores competências e juntamente com os outros líderes trabalharem para vencerem as adversidades, e tudo isso possui um papel central na sobrevivência organizacional.

É de conhecimento geral que o perfil do engenheiro tem mudado ao longo do tempo para cumprir as adaptações necessárias e as mudanças exigidas pelo mercado. O perfil profissional de um engenheiro é de uma atuação de forma construtiva, capaz de resolver de forma ágil os problemas. Além disso é sempre necessário adquirir novas competências e

conhecimentos, contribuir para o desenvolvimento científico, saber trabalhar em equipe, projetar e gerir empreendimento dentre diversos outros (SANTOS; SIMON,2018).

Partindo disso, é um desafio aos envolvidos na formação acadêmica, principalmente o próprio aluno, o despertar sobre o desenvolvimento dessas habilidades que tange a estas novas demandas.

#### 1.2 JUSTIFICATIVA

Hersey e Blanchard (1986, p196-197) afirmam que "uma liderança eficaz exige comportamentos e habilidades que podem ser adquiridos por meio de desenvolvimento gerencial e experiência no trabalho", ou seja, em contraponto ao que era pensado na década de 40 com a Teoria dos Traços corroborada pela afirmação que dizia que a liderança é uma característica de um número reduzido de pessoas que possuíam alguns traços dito imutáveis que não poderiam ser desenvolvidos e aprimorados. (FRANCIS GALTON,1869 apud Del CONT, 2008).

De fato, não se deve descartar que pode sim ser algo inato, contudo, com os estudos e orientações necessárias e se cercando de conhecimento sobre os atributos que fazem um bom líder, o profissional que tenha a motivação e o desejo de se aprimorar, seja ele engenheiro ou não, pode começar a assimilar tais qualidades para sua vida. A ênfase é, então, no que "o líder faz, e não no que o líder é" (JESUÍNO, 2005, p.73).

Partindo de uma experiência pessoal, em uma empresa local onde a autora teve um papel que subitamente, e sem muito preparo, foi responsável por liderar pessoas de idades, formações e pensamentos diferentes, ficou evidente e inexperiência e a necessidade de abordagem em disciplinas durante a graduação que incentive aos interessados um maior foco em gestão de pessoas.

O foco do seguinte trabalho será pautado na revisão de algumas teorias e estudos da liderança associando a formação dos engenheiros, principalmente os de produção durante a graduação e a análise de como esse tópico pode ser trabalhado da melhor forma para a produção de materiais no formato de *e-books* para servirem de complemento aos aprendizados dos alunos.

#### 1.3 ESCOPO DO TRABALHO

É importante salientar que durante os estudos e a execução do trabalho, não existe a pretensão de apresentar uma proposta sobre o perfil de liderança de um engenheiro de produção, mas somente utilizar de informações que possam incrementar tal habilidade no profissional em formação. Para isso, a delimitação do trabalho foi desde a revisão teórica sobre os conceitos de liderança e do engenheiro líder, até a confecção do material em formato de três *e-books* seguindo uma trilha de aprendizagem a partir da informação coletada até então. Incluindo também a entrevista com egressos do curso que foram baseados nas seguintes perguntas:

- 1. Qual o ano de ingresso no curso de Engenharia de Produção na UFJF?
- 2. O primeiro contato com o tema liderança aconteceu dentro da graduação?
- 3. Durante o tempo no curso você enxergava a importância de ser um engenheiro líder?
- 4. Quais os desafios para ser um líder eficaz?
- 5. Quais contribuições sobre liderança você acha interessante deixar para os alunos (por exemplo dicas, experiências)?

# 1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho foi disponibilizar materiais no formato de *e-book* com abordagem simplificada sobre o tema da liderança. O projeto foi, principalmente, uma contribuição para as atividades extracurriculares dos segmentos da Engenharia de Produção como a Sociedade Estudantil de Engenharia de Produção (SEEPRO) e o Grupo de Educação Tutorial (GET).

O meio de trabalho para chegar nesse material foi

- pesquisar os conceitos de liderança e suas adaptações ao longo do tempo;
- pesquisar o papel do engenheiro de produção e a liderança
- pesquisar estudos de caso como exemplo para os materiais
- exemplificar depoimentos dos egressos do curso que possam contribuir sobre o tema da liderança

# 1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Os métodos qualitativos descrevem uma relação entre o objetivo e os resultados que não podem ser interpretadas por meio de números, nomeando-se como uma pesquisa descritiva. Todas as interpretações dos fenômenos são analisadas indutivamente (FERNANDES, 2009).

Logo, o trabalho foi de caráter qualitativo com o uso do método de pesquisa bibliográfica pois conta com uma seleção de leituras e a partir delas o levantamento e análise de informações. A revisão bibliográfica serviu como ponto de partida para a produção de materiais sobre o tema da liderança e a influência positiva da inserção desse tema por meio de materiais complementares como foco de estudo em áreas da graduação.

Para isso, foi usado o livro "As 21 Leis Irrefutáveis da liderança¹" de John C. Maxwell servindo de partida para a revisão teórica sobre os conceitos pertinentes ao trabalho com intuito de mostrar por meio de casos reais que foram estudados pelo autor as principais afirmações que corroboram com a linha de pensamento estudada. Além do desenvolvimento de uma parceria com o GET, para disponibilizar os materiais dentro de suas atividades de atuação no curso, levando informações de forma mais lúdica e simples possível.

A exemplificação com casos reais, além da revisão da literatura inclui também a coleta de depoimentos de egressos do curso de Engenharia de Produção, que viveram na prática em suas vidas profissionais como engenheiros líderes. Esses depoimentos foram colhidos por meio de contatos em redes sociais como o *LinkedIn*, *e-mail* e *WhatsApp*.

Por fim, a confecção do material em si é de responsabilidade da autora do trabalho.

#### 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi organizado em quatro capítulos. O primeiro consta a Introdução seguida pela Revisão Bibliográfica, o terceiro e o último a conclusão. A introdução é constituída pela justificativa do trabalho, metodologia, escopo e os objetivos.

A revisão bibliográfica aborda o surgimento e o principais conceitos de liderança e a definição das principais teorias sobre esse tema. Também conta com um estudo do livro as 21 Leis Irrefutáveis da Liderança, sendo tratadas mais especificamente as leis do limite, do

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Maxwell, John C. As 21 Irrefutáveis leis da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil,2007

processo e da adição. Além disso descreve brevemente sobre a formação do engenheiro e afunilando até o engenheiro de produção e sua relação com a liderança.

O terceiro capítulo apresenta o desenvolvimento utilizando os estudos feitos no capítulo anterior, e a partir dele será gerado o embasamento para a confecção do material para disciplinas, o *e-book*, que será feito nesta etapa.

Por fim, a conclusão, com as considerações finais sobre a discussão apresentada e o levantamento de questionamentos para trabalhos futuros.

# 2. REVISÃO SOBRE LIDERANÇA E O PAPEL DO ENGENHEIRO LÍDER

Para entender sobre os conhecimentos atuais disponíveis sobre a liderança é necessária uma breve análise sobre os primórdios dos estudos sobre tal conceito e como foi evoluindo ao longo do tempo. Sabe-se que isso varia muito de opiniões e conclusões tiradas por autores diferentes, porém o foco aqui serão os mais relevantes para o objetivo do trabalho.

# 2.1 SURGIMENTO DOS CONCEITOS DE LIDERANÇA

O termo "liderar" foi utilizado pela primeira vez em 825 d.C. Sabe-se que ao longo do tempo esse conceito foi aprimorado e aplicado de diversas maneiras diferentes, porém a base continua a mesma: o líder é visto como aquele capaz de conduzir a sua equipe, ser a "cabeça" do time.

Entretanto, desde o início dos estudos sobre esse tema não existe um consenso sobre ser algo inato ou que pode ser aprendido, gerando uma série de trabalhos muitas vezes inconclusivos.

Então, é válido mostrar alguns conceitos definidos por diversos autores e por meio deles será possível notar as diferenças de concepção e abordagem. Partindo de uma conceituação mais sucinta temos a de Stoner e Freeman (2009, p.344) que definem como "O processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo". E também de acordo com WILLIAMS 2010, p.285 *apud* REIS *et al.*, 2012 liderança é o processo de influenciar outras pessoas para atingirem um conjunto de objetivos organizacionais.

De acordo com Hunter (1998, p. 76), "O papel da liderança é servir, isto é, identificar e satisfazer as necessidades legítimas. E no seu livro O Monge e o Executivo (2008) liderança é uma habilidade e então "Uma habilidade é simplesmente uma capacidade adquirida. Afirmo que liderança - influenciar os outros – é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas". Essa afirmação é consistente com o conceito de liderança não ser algo inato.

#### 2.2 PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Na literatura, o tema da liderança foi explorado por vários autores ao longo do tempo. Por isso surgiram diversas teorias, e cada uma delas possui suas características próprias bastante

influenciada pelo momento que o mundo estava vivendo ao serem criadas. Com isso, conseguese reunir seis principais teorias que serão explicadas.

Primeiramente a Teoria dos Traços que surgiu na década de 1930 e foi bem aceita até meados de 1940. Segundo Rodrigues *et al.* (2013), partia do pressuposto de que os líderes tinham características de personalidade consideradas especiais. Esta teoria diz que diferentemente das demais pessoas, o líder já nasce feito, possui atributos pessoais que o levam a exercer essa forte influência sobre os outros.

Acabou por cair em decadência porque não levava em consideração alguns fatores como a importância relativa das características de liderança, necessidade dos seguidores e contexto no qual a liderança acontece (BASS,1990 *apud* RODRIGUES *et al.*, 2013).

Após surge a teoria comportamental, que enfatiza os comportamentos que são imprescindíveis para exercer a liderança, e não apenas as características inatas. O pressuposto de que os comportamentos de um líder podem ser aprendidos e treinados e que qualquer pessoa pode se transformar em um. (RODRIGUES *et al.*, 2013).

O surgimento da teoria contingencial surge para suprir a dificuldade de identificar traços de liderança que fossem eficazes para todos. Com isso, busca-se variáveis situacionais e a verificação de qual estilo de líder cabe melhor para uma determinada situação. Algumas variáveis identificadas que podem ser citadas são: personalidade, experiência anterior, comportamento dos subordinados, dentre outras (RODRIGUES *et al.*, 2013).

Diversos autores estudaram essa teoria, mas um dos destaques foram Hersey e Blanchard que elaboraram a Teoria do Ciclo Vital da Liderança. Baseada no fato de que o líder poderia ter dois comportamentos: voltado à tarefa que seria o autocrático ou voltado às relações interpessoais, o democrático. Existe também o conceito de maturidade que seria a capacidade e a vontade da pessoa de se direcionar profissionalmente. (PEDRUZZI *et al.*,2014).

A Teoria Transacional é marcada como o processo de troca entre líderes e liderados. É feita através de recompensas como promoção, viagens, bons salários (PEDRUZZI *et al.*,2014). O líder é considerado eficaz de acordo com a capacidade de estruturar os processos organizacionais, esclarecer metas e objetivos e se de fato ocorrem de uma boa forma, serão oferecidas as recompensas.

Chegando por fim na Teoria Transformacional é a mais utilizada atualmente para se abordar o fenômeno de liderança. Segundo (BURNS,1978 *apud* RODRIGUES *et.al*, 2013) essa teoria não é pautada no controle direto dos liderados, mas no desenvolvimento, motivação e no senso de realização. É baseada no alinhamento entre as partes e a estratégia da organização.

Pode-se então concluir que o entendimento do processo de liderança passou por várias fases e cada uma delas é relevante para o que se entende de "ser um líder" hoje em dia. Apesar de tantos anos de estudos, dificilmente será terminado e chegará a um conceito universal. Devem ser revisados e atualizados ao longo do tempo, levando em conta o momento que está sendo vivido, a organização que o líder está presente, dentre diversos outros fatores relevantes.

## 2.3 AS 21 LEIS IRREFUTÁVEIS DA LIDERANÇA

John C. Maxwell (2007) utiliza em seu livro de exemplos práticos sobre pessoas e situações para sustentar as informações do autor a respeitos das leis que foram formuladas durante os estudos. Com o intuito de levantar o questionamento sobre a liderança poder ser aprendida e aperfeiçoada pelos profissionais de desenvolver tal atributo, serão revisadas as seguintes leis: do limite, do processo e da adição.

#### 2.3.1 A lei do limite

A lei do limite diz que a capacidade de liderança é um determinante para a eficácia da pessoa. Segundo Chiavenato (2001), a eficácia é uma medida do alcance dos resultados. Então os estudos de John C. Maxwell dizem que o sucesso de uma pessoa como um bom líder é limitado se não possuir eficácia.

Para exemplificar o pensamento acima, supondo que uma pessoa tenha numa escala de 0 a 10 tenha como 8 a dedicação ao sucesso, o que é considerado muito bom. Porém, em relação a liderança, não mede muitos esforços e acaba operando em somente 1. O grau de eficácia seria representado pelo retângulo do esquema representado na Figura 1.

SUCESSO SEM LIDERANÇA

C L 
A I 
P D D 
A D E 
C E R 
I A % 
D N 
A C 
D A 
E 
EFICÁCIA

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

DEDICAÇÃO AO SUCESSO

Figura 1- Sucesso sem liderança

Fonte: As 21 leis irrefutáveis da liderança (2007)

As opções para aumentar a eficácia poderiam ser trabalhar e se dedicar ao sucesso e alcançar a escala 10 o que será possível, porém segundo a lei da diminuição do retorno, esses dois pontos finais demandam muito mais energia do que os iniciais. Ou se dedicar e estudar bastante para potencializar a liderança. Considerando hipoteticamente que a capacidade de liderança seja elevada até 7, teria o esquema, representado na Figura 2, sobre o aumento da eficácia (MAXWELL,2007).



Figura 2- Sucesso com liderança

Fonte: As 21 leis irrefutáveis da liderança (2007)

Percebe-se então que, somente ao elevar a capacidade de liderança - sem aumentar a dedicação ao sucesso- já se consegue obter um retorno de 600% a mais que o mostrado originalmente.

Mostrando um exemplo prático de como os limites da liderança são determinantes mesmo para pessoas inteligentes e talentosas, Maxwell cita Steve Wozniak que era o cérebro por trás dos computadores da Apple. Apesar disso, a empresa só atingiu os patamares elevados aos quais conhecemos hoje quando o sócio Steve Jobs tomou as rédeas da empresa.

Concluindo com o exemplo representados com as Figuras 1 e 2 que se desenvolver mais como líder gera um resultado bastante satisfatório e até mais fácil de ser conseguido do que com outros investimentos. Com isso, associa-se que se essa dedicação for de longo prazo, não seria necessário um esforço de última hora para elevar essa capacidade de liderança, ela já viria com um patamar mais alto e isso já contribui e muito para a eficácia mostrada. Para corroborar com essa ideia temos a lei do processo.

### 2.3.2 A lei do processo

A lei do processo diz que a liderança se desenvolve diariamente, não em um dia. Segundo ela, ser líder pode ser comparado com o mercado de ação. Quem espera ter sucesso de um dia para o outro não irá conseguir, deve-se pensar a longo prazo. São necessárias várias características, sendo que elas podem ser aprendidas e aperfeiçoadas como: respeito, experiência, força emocional, disciplina, dentre diversas outras (MAXWELL,2007).

De acordo com dois especialistas em liderança (BENNIS; NANUS, 1988 *apud* MAXWELL, 2007) "o que distingue os líderes dos seguidores é a capacidade de desenvolver e aperfeiçoar suas habilidades"

John C. Maxwell afirma que apesar de cada pessoa ter suas individualidades, possuindo ou não a capacidade natural de liderança, a evolução ocorrerá seguindo cinco fases sendo elas:

• Fase 1: não sei o que não sei

Nessa fase as pessoas não acreditam no poder da liderança ou até mesmo acham que ela seja reservada para aqueles que estão no topo da pirâmide empresarial. Não reconhecem que todo mundo pode desenvolver um papel de líder, todos os dias, mesmo que indiretamente com pessoas próximas.

• Fase 2: sei que preciso saber

Nesse momento, as pessoas reconhecem sua posição de liderança e se dão conta de que precisam aprender mais sobre isso.

• Fase 3: sei o que não sei

É quando a pessoa se dá conta de que tem muito o que aprender sobre o assunto e começa a se esforçar para adquirir os conhecimentos, seja por meio de livros ou conversas com especialistas no assunto.

• Fase 4: passo a saber e cresço, e isso começa a ficar claro

É a fase de disciplina e busca constante pelo aprendizado e crescimento pessoal e os resultados começam a acontecer.

• Fase 5: avanço por causa do que sei

É nesse momento, com os conhecimentos já avançados que começa o desenvolvimento de instintos, e liderar passa a se tornar praticamente automático.

Sintetizando o que a lei do processo quer dizer, é que o caminho é longo, porém se houver preparação constante a lei seguirá o curso natural de suas fases e irá começar a agir e ao ser necessário atuar como líder o processo de desenvolvimento já estava atuando a algum tempo.

Essas duas leis estudadas, se percebidas em conjunto, mostram que passar pelo processo de aprendizagem sobre a liderança é extremamente necessário e benéfico. Ser e agir como um líder de verdade, traz beneficios para os liderados e para a organização, mas não é algo que acontece da noite para o dia. Porém, em algum momento da vida profissional será exigido, principalmente na dos engenheiros que acabam por exercer tais papéis nas organizações.

#### 2.3.3 A lei da adição

A lei da adição diz que líderes agregam valor ao servir aos outros. Determina que os líderes, apesar de ter que cumprir suas funções e se desenvolverem, devem também focar na sua equipe, pois sem ela nenhum êxito fará sentido. Deve ter realização por liderar, fazer isso pelos motivos corretos, serem capazes de realizar atos relevantes, desenvolver uma equipe e uma postura de ajuda dentro dela.

As três leis estudadas apresentam pontos necessários para que o estudo da liderança seja eficiente e que traga resultados para a formação profissional: a liderança por si só é capaz de aumentar a eficácia; não é um processo instantâneo, deve ocorrer a longo prazo, com muito estudo e vivência para que seja feito da melhor forma possível e por fim, a liderança é feita em

conjunto, é um trabalho em equipe e cada participante dela tem um papel primordial dentro da organização

Com isso, torna-se evidente a importância desse tema e o reflexo que ele tem na carreira profissional de um engenheiro, seja ele de qual área e atuação for. Para que o estudo possa prosseguir é necessária uma revisão breve sobre a engenharia de modo geral e sua relação com a liderança para que por fim chegue até a engenharia de produção.

#### 2.4 A ENGENHARIA E A LIDERANÇA

Sabe-se que o estudo da engenharia passou por diversas fases desde o momento de chegada das escolas de Engenharia no Brasil até os dias atuais. A profissão sempre foi associada a tecnologia e inovações, e por conta disso, a cada fase vivenciada no mundo atrelada a esses assuntos houve uma mudança no estilo de estudo e principalmente nas competências exigidas para esse tipo de profissional.

As primeiras escolas de engenharia datam de mais ou menos 1870, época na qual o Brasil ainda era um país marcado pela agroexportação então não comportava engenheiros industriais. Profissionais liberais eram necessários, em especial, aqueles que soubessem lidar bem com burocracias e existia uma valorização de disciplinas de caráter mais teórico.

Uma nova configuração surgiu com a queda da bolsa de Nova York em 1929, com a industrialização abrindo espaço para a produção de bens de consumo, e houve uma grande mudança política, econômica nesse momento. O ensino passou então a ser pragmático ao invés de enciclopédico. Um aspecto muito importante a ser ressaltado é o início da preocupação pela ética do engenheiro e a necessidade de formação profissionais que pudessem atuar como condutores (LAUDARES; PAIXÃO; VIGGIANO, 2008).

Na terceira fase que perdurou de 1945 até a década de 1970, a atuação do engenheiro era limitada pois ainda acreditava que as tecnologias e inovações deveriam vir da matriz. É importante salientar que nesse período era relevante o foco na área técnica em detrimento da formação humanística. Já em 1980 era requisitado um trabalho mais qualificado em detrimento daquele barato e desqualificado. E a partir disso se inicia uma formação mais completa do engenheiro, nos âmbitos sociais e humano. (LAUDARES; PAIXÃO; VIGGIANO, 2008).

Sendo assim, verifica-se que devido a esse histórico de fases, o engenheiro geralmente é visto como alguém com ótimas competências lógicas e matemáticas, capacidade de raciocínio rápida e eficiência na resolução de problemas. A engenharia é um campo do saber permeado

pela cultura técnica. Por isso, os estudantes de graduação em engenharias tendem a desconsiderar disciplinas que são ligadas a áreas consideradas mais humanas (FARINHA, 2010).

Porém, ao entrar no mercado de trabalho e começar a exercer as funções designadas e relacionar-se com fornecedores, colegas de trabalhos, auxiliares, clientes, prestadores de serviço, seja de forma direta ou indireta por telefone, e-mail, as outras competências relativas ao relacionamento e gestão de pessoas que muitas vezes foram desprezadas durante os estudos, são muito requisitadas para que possam cumprir seu papel dentro da organização da melhor forma possível.

Portanto, para conseguir acompanhar as constantes mudanças exigidas pelo mercado, foi notado que no Brasil de uns anos para cá foram incentivadas práticas que desenvolvessem competências e habilidades transversais nos alunos, incluindo características de liderança. (BARRETO *et al.*, 2016)

### 2.4.1 O ESTUDO DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E A LIDERANÇA

A engenharia de produção teve seu início na chamada Engenharia Industrial, no começo do século passado, quando Frank Gilbreth e Frederick Taylor iniciaram os estudos sobre aumentar a produtividade e desenvolveram métodos de redução de tempos e movimentos dos operários nas fábricas. Isso foi perpetuado por Henry Ford que também introduziu o conceito de produção em massa, linha de montagem, elevando as taxas de produtividade. No entanto, na segunda metade do século XX, essas empresas de produção em massa passaram por grandes transformações para se adequarem ao momento que o comércio internacional estava vivendo. Foi nesse período que o conhecimento estratégico e a melhoria contínua tomaram destaque dentro dos processos industriais, necessitando então de profissionais que tivessem perfis adequados. Aí surge o papel de destaque do engenheiro de produção (FURLANETTO *et al.*, 2006).

Apesar dessa criação anterior nos Estados Unidos com o nome de Engenharia Industrial, só surgiu no Brasil, na década de 50 com o nome de Engenharia de Produção (FURLANETTO *et al.*, 2006).

O Engenheiro de Produção durante sua formação passa por diversas disciplinas, as quais têm que cumprir os pré-requisitos de acordo com áreas e subáreas da Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO) que permitem uma formação completa.

Apesar de diretamente não possuir uma área de liderança, de forma indireta em diversas disciplinas é abordado e exigido que o futuro engenheiro desenvolva tal habilidade.

Para que isso ocorra, no curso é muito comum o uso de metodologias ativas de aprendizagem, nas quais o professor deve dar autonomia para o aluno, e servir como um motivador, apoiando seus pensamentos e ações. (BERBEL,2011).

A aprendizagem baseada em projetos (ABP) ou *Project Based Learning* (PBL) faz parte dessa metodologia e funciona da seguinte forma: os alunos são divididos em grupos e decidem de forma livre como irão desenvolver o projeto desde sua idealização até a entrega do produto final a partir daquilo que foi proposto. Esse tipo de forma de ensino é de suma importância e agrega bastante valor para aprendizagem pois permite ao estudante vivenciar de forma prática e realista o que será exigido dele no mercado de trabalho além de desenvolver habilidades de comunicação, escrita e interdisciplinaridade (BARRETO *et al.*,2016).

Pode-se então aliar os benefícios de tal metodologia com materiais feitos principalmente voltados para a liderança que, como foi mostrado anteriormente, é uma das competências mais exigidas nos profissionais durante sua vida profissional, seja ela ocupando qual cargo for. Eles devem auxiliar e complementar o estudo dentro das disciplinas nas quais forem mais adequados e influenciar positivamente os graduandos para que voltem sua atenção para essa área tão importante.

#### 3. DESENVOLVIMENTO DO MATERIAL COMPLEMENTAR

A partir da revisão teórica apresentada anteriormente, uma base foi criada para o desenvolvimento do material complementar focado em liderança. Também foi realizado um estudo mais aprofundado sobre o tema e sobre as ferramentas necessárias para a confecção do que permitisse um melhor aproveitamento pelos alunos. Exemplos reais foram buscados por meio de revisão de estudos de caso e dos depoimentos dos egressos que compartilharam suas experiências. Como resultado final do trabalho, foram gerados materiais em formato de *e-books* escritos pela autora do mesmo, visando agregar conhecimentos sobre liderança aos futuros engenheiros.

## 3.1 CRIAÇÃO DOS E-BOOKS

Os *e-books* ou livros digitais, surgiram como uma forma de facilitar e democratizar o acesso a informações. Permitem que um número maior de pessoas consiga com apenas um clique ter em suas mãos conhecimentos sobre diversos assuntos do seu interesse. Para quem os escreve, proporciona uma grande facilidade para que suas ideias cheguem ao público alvo. Segundo Reis e Rozados (2016), esse tipo de material pode ser utilizado nas escolas e universidades, principalmente na aprendizagem a distância, pois pode tornar o ensino mais agradável, mais próximo da realidade dos jovens e contribui para a disseminação de livros no meio estudantil.

Vale salientar que o material produzido teve o intuito de despertar o interesse dos alunos nos períodos iniciais da graduação em Engenharia de Produção sobre a liderança e em exercer esse papel como um engenheiro líder no futuro. Os temas retratados não foram aprofundados, porém, sugestões de livros como forma de materiais complementares são disponibilizadas ao fim de cada *e-book* para que aprendizagem seja potencializada aos interessados sobre o tema.

O primeiro *e-book* retrata o tema liderança de forma geral, com case e exemplo de uma grande empresa. O segundo já é mais específico, focando no Engenheiro líder e trazendo exemplos do dia-a-dia. Conta também com depoimentos de egressos do curso para reforçar e mostrar de forma prática como é para um Engenheiro atuante no mercado – e que viveu realidade semelhante aos estudantes. Por fim, o terceiro veio para retratar as novas perspectivas

sobre ser um líder, que já estava tomando novos rumos a um tempo, focada no lado mais humanizado.

Para concluir o momento de produção do material é necessário citar os seguimentos parceiros: GET Produção e SEEPRO. O compartilhamento da ideia do projeto foi importante pois tais segmentos vivenciam de forma mais próxima a realidade principalmente dos alunos dos primeiros períodos, ajudando para que a distribuição do conteúdo consiga ser potencialidade pelos recursos que esses seguimentos possuem.

Nesse ponto, é válido ressaltar que por parte desses segmentos existe a preocupação e a iniciativa de ouvir os alunos ou até mesmo os egressos e trazer informações que podem contribuir cada vez mais para o processo de aprendizagem durante o período de graduação. Pode-se citar como exemplo o projeto que a SEEPRO, em 2020, participou em parceria com o DA-Diretório Acadêmico Nacional de Engenharia de Produção do Brasil do projeto "Produção na Prática". Por meio dessa pesquisa, conseguiram gerar dados sobre a atual situação do mercado de trabalho brasileiro para os Engenheiros. Por meio da pesquisa, mapearam o perfil dos estagiários e dos profissionais já formados que atuam no mercado, o meio que possibilitou conquistarem as vagas, áreas atuantes, se estão satisfeitos e bem sucedidos, dentre diversas outras informações.<sup>2</sup> É importante citar tal projeto, porque corrobora com a linha de pesquisa desenvolvida durante esse trabalho, de que a participação ativa dos alunos e egressos que vivem ou já viveram a realidade do curso permite encontrar de forma muito mais efetiva os pontos de melhoria trazendo resultados muito mais significativos.

#### 3.1.1 Primeiro *e-book*: Guia prático sobre liderança

O primeiro *e-book* foi desenvolvido com o intuito de trazer o tema da liderança de uma forma mais geral, mostrando a conceituação e por fim trazendo um case de uma empresa importante, que teve um líder que contribuiu para a longevidade de tal organização: a Starbucks (FERRAZ,2017).

Primeiramente, foi utilizado alguns do conceito retratados no referencial teórico como a afirmação de Hunter (1998, p. 76), "O papel da liderança é servir, isto é, identificar e satisfazer as necessidades legítimas". O líder é a pessoa que deve conhecer sua equipe e trabalhar respeitando as individualidades de cada um, e fazendo o melhor possível diante das

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> PRODUÇÃO, Sociedade Estudantil de Engenharia de. **Produção na Prática**. 2020. Instagram: @seeproufjf. Disponível em: https://www.instagram.com/p/CIRC5jmhBhK/. Acesso em: 1 dez. 2020

circunstâncias daquele meio. Não adianta somente ter boas práticas se não expressarem demandas legítimas, ou seja, se aquilo não irá ajudar a levar seus liderados mais longe e trazer resultados positivos para a empresa, isso não será benéfico para nenhuma das partes envolvidas. Para ter essa percepção de que deve ter um papel além de servir somente aos outros, é necessário um entendimento, sensibilidade e um estudo constante sobre a liderança e gestão de pessoas. Isso é possível graças ao que Hunter também diz em seu livro O Monge e o Executivo (2008) que liderança é uma habilidade e então "Uma habilidade é simplesmente uma capacidade adquirida. Afirmo que liderança - influenciar os outros – é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas". Logo, quem quiser incrementar tal habilidade deve estar disposto a aprender.

A liderança foi mostrada então como habilidade e não como uma característica inata que era defendida pela Teoria dos Traços, de que somente alguns indivíduos já nasciam com características, os ditos "traços" que os deixavam mais suscetíveis a exercer esse papel dentro da organização. Esse caminho escolhido é importante para validar o material confeccionado, pois tratando-se de uma habilidade, pode então ser aprendida e desenvolvida, desde que exista o interesse por parte do indivíduo. E é exatamente esse tipo de interesse que o material busca desperta nos alunos.

Como foi visto anteriormente, segundo John C. Maxwell, autor de diversos livros sobre liderança, dentre eles as 21 Leis Irrefutáveis da Liderança, que serviu como embasamento teórico para o trabalho, essa habilidade não é desenvolvida em um dia, mas sim diariamente (MAXWELL,2007). Logo, esse contato dos alunos com o guia, que pode até mesmo ser o primeiro contato com o tema, pode servir como o primeiro passo desse processo. É destinado para pessoas que estejam passando por qualquer uma das fases da dita "Lei do Processo", começando pela fase do não sei o que não sei, que seria o caso das pessoas que não acreditam no poder que a liderança, servindo então como o primeiro ponto de atenção sobre o tema. Para os que estão na fase do sei que preciso saber, já reconhecem a importância do tema mesmo que não tenham dominância, sendo o momento inicial para a adquirir os conhecimentos básicos. Já os que estão na fase do sei o que não sei, esse primeiro material pode direcionar para focarem no que precisam saber, pois já possuem mais consciência, e em conjunto com a leitura dos livros indicados no final pode ser uma experiência agregadora. Por fim, aqueles que estão nas fases passo a saber e cresço e avanço por causa do que sei, são os que já tem bastante familiaridade com o tema, mas não deixa de ser importante revisar e talvez adquirir um novo conhecimento.

Além disso, para complementar o embasamento teórico, a ideia foi trazer a história de uma empresa que é gigante no mercado e teve um líder que atuou de forma a produzir resultados significativos e aprendizados para seus liderados e para quem estuda sua forma de atuação. Por se tratar de um tema que é deixado de lado por várias pessoas que não conseguem enxergar ou entender sua relevância, é atrativo mostrar a relação dele com o sucesso e com grandes conquistas.

A Starbucks, é uma das maiores redes de cafeteria do mundo. Sua história é interessante e cheia de aprendizados, principalmente no viés da liderança. O diferencial da empresa foi sempre o foco nas pessoas, sejam elas clientes ou os próprios funcionários chamados de *partners*.

Um momento importante da história da empresa foi a crise de 2008. Sabemos que é em momentos de crises que muitas mudanças ocorrem e que determinadas corporações se destacam. nesse período tão conturbado da história que Howard Schultz, um dos ex-presidentes executivos da empresa retornou e tomou as rédeas para encarar e vencer essa crise. Ele teve uma postura de extrema humildade e compromisso com os colaboradores: pediu desculpas por decepcioná-los e a suas famílias. Foi essa transparência e alinhamento dos membros da organização, que a empresa conseguiu vencer um dos grandes obstáculos. Existiram outros momentos de crise, envolvimento em algumas polêmicas, porém, por visar esse lado humano e ter sensibilidade com as pessoas sejam elas clientes ou funcionários que fez com que a Starbucks continue em destaque no mercado (PEREIRA,2009).

Esse tipo de case é importante para o aprendizado, pois mostra que apesar de grandes marcas necessitarem de ter seu foco no lado estratégico e lucrativo, não precisam desconsiderar ou desvalorizar o lado humano. São as pessoas que fazem as empresas funcionarem e conseguirem chegar nos seus outros objetivos.

Por fim, foram deixadas sugestões de alguns livros sobre liderança que auxiliaram no desenvolvimento de tal trabalho e que podem agregar ao desenvolvimento pessoal de quem se interessar e quiser complementar a aprendizagem.

O *e-book* – Guia Sobre Liderança encontra-se no Apêndice 01 do trabalho.

### 3.1.2 Segundo *e-book*: A Engenharia de Produção e a Liderança

O segundo e-book foi desenvolvido para dar continuidade como uma trilha de aprendizagem. Porém nesse o foco foi o Engenheiro de Produção e sua relação direta e indireta com a liderança.

Para isso, primeiramente foi feito um breve referencial teórico sobre a evolução da engenharia durante suas fases, que permite entender como o profissional tem que ser versátil e passar por diversos aprendizados para se moldar como um engenheiro. Desde o seu início como Engenharia Industrial, passando por grandes nomes da indústria como Henry Ford e Frank Gilbreth, até o momento que chegou a ser a Engenharia de Produção nos moldes como é conhecida hoje em dia, acompanhou as demandas de um mundo que estava em constante evolução e segue assim até hoje. É primordial a visão de que a liderança, assim como a indústria, e as empresas não são estáticas, elas passam por pequenas transformações diárias, que muitas vezes não são notadas, mas ao analisar uma retrospectiva- como foi feito nos estudos para a confecção do material- podem ser percebidas e analisadas, e muitas observações e ensinamentos podem ser tiradas de cada momento.

Passando da Engenharia de Produção no mundo até a chegada no Brasil na década de 50, foi mostrado um pouco sobre as áreas de conhecimentos segundo a ABEPRO, e a necessidade dos seus requisitos para que o engenheiro possua formação completa.

Pode não ser de conhecimento de todos, mas fundadores e CEO de grandes corporações como Nubank por exemplo são graduados em Engenharia de Produção.<sup>3</sup> Tiveram grande carreiras de sucesso em diversas áreas, e a partir disso podemos tirar dois grandes ensinamentos: o primeiro é que o engenheiro de produção é de fato um profissional muito versátil e possui competências que o permitem trabalhar em diversos tipos de mercado e serem bem sucedidos (AZEVEDO; ROSA, 2003). O segundo é que não importa a área que o profissional atua, ele pode chegar a grandes cargos de liderança como os citados anteriormente e precisa saber lidar bem com pessoas, gerenciar grandes equipes e servir de inspiração para os seus liderados. A intenção foi criar inspiração e mostrar o tão longe o engenheiro pode chegar na sua carreira.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> NUBANK, Redação. **Quem são os fundadores do Nubank?** 2020. Disponível em: https://blog.nubank.com.br/fundadores-nubank-david-velez-cristina-junqueira-edward-wible/. Acesso em: 21 fev. 2021

Porém para muitos, ler sobre esses casos de sucesso pode parecer uma realidade muito distante, por pensarem que tem um grande caminho a ser percorrido, ou por não sentirem uma identificação tão grande por considerar que esses profissionais se formaram em uma realidade muito distante da que estão vivendo atualmente. Para que esses empecilhos fossem solucionados, entra nesse *e-book* os depoimentos dos egressos, alunos que viveram a realidade do curso de forma bem semelhante aos que são o público alvo vão viver durante o período da graduação. Por estarem atuando no mercado de trabalho, seja em posição de liderança ou não, podem compartilhar de uma forma bem próxima suas impressões e vivencias, tornando o sentimento de identificação muito mais forte. Além de que permitiu que o material se tornasse bastante lúdico e interativo, com uma leitura mais dinâmica.

Para padronizar o processo de conversa com os egressos foram selecionadas cinco perguntas consideradas relevante, sendo elas:

- 1. Qual o ano de ingresso no curso de Engenharia de Produção na UFJF?
- 2. O primeiro contato com o tema liderança aconteceu dentro da graduação?
- 3. Durante o tempo no curso você enxergava a importância de ser um engenheiro líder?
- 4. Quais os desafios para ser um líder eficaz?
- 5. Quais contribuições sobre liderança você acha interessante deixar para os alunos (sejam dicas, materiais, experiências)?

A tabela abaixo um pouco da atuação dos entrevistados como líderes durante sua vida acadêmica e posteriormente no mercado de trabalho, para evidenciar que eles possuem essa vivencia e suas opiniões poderão ser levadas em conta como relevantes para a confecção do material.

Egresso	Experiências como líder
	Co-líder no coletivo preto no preto
	• Embaixadora choice 2.0
	Membro do Núcleo de
Egresso 01	Responsabilidade Social na Mais
	Consultoria
	Mentora na Artemisia
	• Diretor Presidente na Mais
Egresso 02	Consultoria
	Vice- Presidente da FEJEMG

	People & Performance Manager na
	Ambev
	Vice - Presidente de Gente e Gestão
Egresso 03	na Mais Consultoria
	Co- Founder da Estonteco
	Time de Gestão na Escola Hub
	Diretoria Estratégica do Diretório
Egresso 04	Acadêmico da Engenharia
	<ul> <li>Bolsista no GET Produção</li> </ul>
	Diretor de Marketing na Sociedade
	Estudantil de Engenharia de
Egresso 05	Produção
	Fundador da Agência Elevare
	Diretoria na Mais Consultoria
Egresso 06	<ul> <li>Coordenadora na FEJEMG</li> </ul>
	Trainee de Gestão na Vetor Brasil
	Diretoria de Marketing no Núcleo
	Mineiro de Engenharia de Produção
Egresso 07	Bolsista no GET Produção
	• Vice Presidente no Diretório
	Acadêmico da Engenharia
	Analista na MRS Logística

Tabela 1- Egressos e Experiências Fonte: O Autor (2021)

#### EGRESSO 01:

- 1. Qual o ano de ingresso no curso de Engenharia de Produção na UFJF? 2013
- 2. O primeiro contato com o tema liderança aconteceu dentro da graduação?

  Primeiro contato, liderança no ensino médio em projetos extracurriculares. Após a entrada na faculdade, entrei em vários segmentos como na SEEPRO (cheguei ao cargo de diretora de marketing) e na Mais Consultoria (Diretoria de Gestão de Pessoas).
- 3. Durante o tempo no curso você enxergava a importância de ser um engenheiro líder?

Sim, sempre enxerguei a importância de ser líder por pensar bastante nos líderes que tive e gostaria de ter e nos impactos que eles trazem. Em focar não só nos resultados mensuráveis, mas também em pessoas porque elas são os reais responsáveis por potencializar.

4. Quais os desafios para ser um líder eficaz?

Um dos principais desafios é ter adaptabilidade e flexibilidade pra lidar com diferentes perfis e entender as diferenças entre os liderados e como demonstrar isso. É necessário ter uma visão crítica pra saber os pontos mais fortes de cada profissional. Isso tudo é muito importante porque os times mudam e se renovam muito rapidamente.

5. Quais contribuições sobre liderança você acha interessante deixar para os alunos (sejam dicas, materiais, experiências)?

As atividades extracurriculares ajudam muito a colocar em prática tudo que foi aprendido no curso, e a engenharia dispõe de muitas opções como GET, Mais Consultoria, SEEPRO, Engenheiros sem fronteiras, Diretório Acadêmico. Além disso, movimentos externos podem ajudar na definição principalmente de propósitos. Buscar o autoconhecimento também pode ser uma ferramenta valiosa para isso.

#### EGRESSO 02:

- Qual o ano de ingresso no curso de Engenharia de Produção na UFJF?
   2013
- 2. O primeiro contato com o tema liderança aconteceu dentro da graduação? Na prática não, pois sempre gostei de esportes e já tinha sido capitão de algumas equipes. Em termos de conceitos e estudo, sim, na Empresa Júnior, quando me candidatei a presidência (2015), foi o primei ro momento que comecei a estudar sobre o tema.
- 3. Durante o tempo no curso você enxergava a importância de ser um engenheiro líder?

  Sim. Desde de o início, com as aulas do Vanderli, já tive a visão de que na nossa profissão o impacto e influência com as pessoas seria uma das habilidades mais importantes.
- 4. Quais os desafios para ser um líder eficaz?

Conseguir ter uma visão sistêmica da área/empresa. / Saber delegar e confiar que o time pode fazer tão bem quanto você. / Dar feedbacks duros (é muito difícil dar um feedback negativo pra uma pessoa). / Ter empatia: Entender que as pessoas passam por momentos/dias ruins dentro e fora do trabalho e que nem todos são motivados pelas mesmas coisas.

#### EGRESSO 03:

- 1. Qual o ano de ingresso no curso de Engenharia de Produção na UFJF? *Entrei no curso no primeiro semestre de 2014.*
- 2. O primeiro contato com o tema liderança aconteceu dentro da graduação?

  O primeiro contato com o assunto que me lembro foi na SEEPRO. Foi a primeira organização estudantil que participei e foi ali que assuntos como liderança, desenvolvimento pessoal, gestão de pessoas e todo esse universo se apresentou pra mim. Além disso, foi onde percebi que ser uma boa profissional iria exigir muito mais que conhecimento técnico da área, mas principalmente lidar com pessoas. A SEEPRO foi também o primeiro lugar onde disseram: você pode liderar uma equipe, um projeto, uma instituição e isso significa responsabilidade, proatividade, gerir relacionamentos, se conhecer e crescer sempre!
- 3. Durante o tempo no curso você enxerga va a importância de ser um engenheiro líder?

  O assunto liderança me impactou desde cedo na faculdade por causa dos projetos extras, mas demorou muito a cair a ficha de engenheira + líder. Sinto que enxergava a necessidade de me desenvolver como liderança, independente de um dia chegar a ter o diploma, seria importante como pessoa. Olhar pra engenheira líder demorou e caiu a ficha quando vi principalmente pra produção, que nosso trabalho é gerir (projetos, produtos, fábricas, empresas, equipes) e pra isso é essencial liderar pessoas. E mais que tudo, é essencial entender as bases conceituais de liderança pra exercer a função não por que tem o cargo, mas porque tem as habilidades e faz isso de forma natural independe da posição.
- 4. Quais os desafios para ser um líder eficaz?

Enxergo que os desafios de uma liderança eficaz são principalmente entender a realidade, diversidade e vida alheia. Cada um tem uma experiência e é muito fácil nos isolarmos e julgar pelo nosso padrão. Quando saímos da faculdade então, aí é fundamental estar aberto pra conhecer outros universos. Penso que outro desafio da liderança é facilitar diálogos: é muito importante conseguir impulsionar o melhor das equipes, promovendo debates e tirando as conclusões certas. E isso exige muito raciocínio e estruturação de pensamento complexo (não linear). Acredito que um terceiro ponto de líder eficaz é saber se expressar, e isso exige se conhecer, saber organizar o raciocínio e saber contextualizar as pessoas pra que todos estejam na mesma página que você.

5. Quais contribuições sobre liderança você acha interessante deixar para os alunos (sejam dicas, materiais, experiências)?

A maior contribuição pra liderança é praticar. Você só aprende o que os livros falam sobre vivendo. Errando. E trocando com pessoas reais. Recomendo participar de qualquer organização estudantil, e de todas que tiver interesse. Não serão momentos desperdiçados (por mais que você ache que está atrasando a faculdade, não está, ali é o maior laboratório que existe e será seu maior diferencial de carreira). Sobre materiais teóricos: recomento alguns livros como (5 desafios das equipes, como fazer amigos e influenciar pessoas, o lado difícil das situações difíceis). Recomendo também cursos como de autoconhecimento (Fundação estudar, entre outros).

#### EGRESSO 04:

- Qual o ano de ingresso no curso de Engenharia de Produção na UFJF?
   2014
- 2. O primeiro contato com o tema liderança aconteceu dentro da graduação? Sim, mas fora de sala de aula. É um tema muito frequente em palestras e cursos adicionais.
- 3. Durante o tempo no curso você enxergava a importância de ser um engenheiro líder? Sim. Ouvia falar muito sobre o tema e gostaria de fazer a diferença onde quer que eu trabalhasse. Para isso eu precisava exercitar liderança.
- 4. Quais os desafios para ser um líder eficaz?

Saber entender o problema de outros, saber levar em consideração as ideias e necessidades das partes envolvidas, ser um bom comunicador e ter habilidade de conversar tanto com pessoas subordinadas quanto com pessoas mais acima na hierarquia. Muitas vezes é necessário que uma decisão seja rapidamente tomada, então um líder precisa ter experiência no setor em que trabalha e no cargo em que ocupa.

5. Quais contribuições sobre liderança você acha interessante deixar para os alunos (sejam dicas, materiais, experiências)?

Primeiramente, é necessário simpatizar e ter diálogo com todas as partes envolvidas. Um dos maiores erros de um líder é achar que seus subordinados precisam ter medo, e acatar tudo que é ordenado. É necessário ouvir (e para isso, deixar que as partes envolvidas se sintam à vontade de conversar e dar opinião), e levar todas as diferentes visões de um mesmo problema em consideração ao tomar decisões. Além disso, após tomar uma decisão (o que muitas vezes deve ser feito em conjunto), é fundamental comunicá-la com muita clareza a todas as partes envolvidas. E aceitar feedback quando couber. Então, comunicação é a palavra-chave.

#### **EGRESSO 05:**

- Qual o ano de ingresso no curso de Engenharia de Produção na UFJF?
   2012
- 2. O primeiro contato com o tema liderança aconteceu dentro da graduação?

  Sim. Minha turma passou pela experiência do trote solidário conduzido pela SEEPRO. Através do contato com os membros foi possível perceber as atuações de liderança dentro do segmento.
- 3. Durante o tempo no curso você enxergava a importância de ser um engenheiro líder? Sim. No decorrer do curso me envolvi em diversos projetos que evidenciaram o quanto a capacidade de realização de uma equipe depende da atuação do líder. O termômetro do desempenho de uma equipe é

seu líder. Sendo assim, assumir as responsabilidades de um engenheiro líder exige que exista comprometimento e foco em resultados.

4. Quais os desafios para ser um líder eficaz?

Penso que o primeiro desafio seria conseguir se desapegar da necessidade de agir sempre com perfeição. Os líderes podem demonstrar vulnerabilidade com responsabilidade, a fim de estabelecer vínculos com sua equipe. Em muitas ocasiões existe um distanciamento grande entre líder e liderados. É preciso romper barreiras enraizadas nas estruturas organizacionais e introduzir conceitos que estimulem diálogo aberto e construções colaborativas. O líder precisa ter sensibilidade para reconhecer o perfil de cada liderado, fomentar e conduzir a aplicação adequada do potencial (conjunto de conhecimentos, habilidades, competências e atitudes) para atingir os resultados esperados.

5. Quais contribuições sobre liderança você acha interessante deixar para os alunos (sejam dicas, materiais, experiências)?

Leia livros que contema história de líderes que te inspiram. Entenda quais hábitos os fizeram se destacar e busque adaptá-los a sua realidade. Tenha atitudes de liderança ainda que não exerça a função. Conquistar a confiança das pessoas a sua volta por meio de ações concretas renderá excelentes oportunidades. Se prepare para conduzir situações de conflito. O tempo todo você estará envolvido em situações que exigem flexibilidade e capacidade adaptativa.

#### EGRESSO 06:

- Qual o ano de ingresso no curso de Engenharia de Produção na UFJF? 2013/2
- 2. O primeiro contato com o tema liderança aconteceu dentro da graduação? Fiz um treinamento de liderança em 2014 pela SEEPRO.
- 3. Durante o tempo no curso você enxergava a importância de ser um engenheiro líder?

  A liderança é algo que precisa ser desenvolvido em qualquer engenheiro, tive uma grande amostra disso nos primeiros períodos, com trabalhos de matérias do curso e também em oportunidades que foram surgindo durante o curso.
- 4. Quais os desafios para ser um líder eficaz?

  Me considero uma pessoa tímida e isso pode afetar na questão de liderança, então essa foi minha maior dificuldade, vencer a timidez para que possa me mostrar como um líder.
- 5. Quais contribuições sobre liderança você acha interessante deixar para os alunos (por exemplo dicas, experiências)?

Os alunos ao entrarem no curso não entendem muito bem na prática o que é a liderança, eles sabem o significado da palavra, mas não entendem o conceito. Creio que treinamentos, mesas redondas com pessoas que são líderes de empresas são de extrema importância para que o conceito possa se fixar melhor na cabeça.

#### EGRESSO 07:

- Qual o ano de ingresso no curso de Engenharia de Produção na UFJF? 2014
- 2. O primeiro contato com o tema liderança aconteceu dentro da graduação?

  Não, tive contato com o tema desde nova. No entanto, assistindo palestras de profissionais experientes na área e aprofundando no assunto, apenas na faculdade (mais para o final).
- Durante o tempo no curso você enxergava a importância de ser um engenheiro líder?
   Sim.
- 4. Quais os desafios para ser um líder eficaz? Ter empatia com sua equipe e saber alocar tarefas.

5. Quais contribuições sobre liderança você acha interessante deixar para os alunos (por exemplo dicas, experiências)?

Entenda que todas as pessoas são diferentes, aprenda a lidar com isso e tenha claro que cada uma é importante do jeito que é

Diante dos depoimentos dos egressos é possível observar importantes experiências. Para alguns, o primeiro contato de forma direta com o tema liderança foi dentro do curso. Apesar de já terem vividos momentos que agiram como líderes anteriormente, não tiveram uma percepção clara do impacto. Além da sala de aula, esse contato foi possibilitado e impulsionado por meio dos segmentos que fazem parte do curso como GET, SEEPRO, Mais Consultoria, Engenheiros sem Fronteiras e Diretório Acadêmico.

Os grandes desafios para ser um líder eficaz foram apontados como saber ouvir e entender que as pessoas têm suas diferenças e particularidades e isso deve ser respeitado, não focar somente nos resultados, mas nas partes envolvidas no processo -principalmente os indivíduos- saber delegar, dialogar e ter empatia. Tudo isso mostra que ser líder não é uma tarefa fácil, necessita de várias competências para exerce-la da melhor forma. Por isso começar a ter essa percepção desde o início da graduação pode contribuir para formar engenheiros líderes cada vez mais capazes.

Os egressos também deixaram suas contribuições para os ingressantes do curso, aconselhando principalmente a tentarem encontrar seu propósito, se conhecer e entender suas dificuldades e necessidades para que aproveitem ao máximo seu tempo de graduação. Recomenda-se participar das atividades extracurriculares, segmentos parceiros e estágios que sejam do interesse, pois a melhor forma de realmente ser um bom líder é praticando e vivenciando no dia-a-dia as dificuldades e as conquistas também. Esses ensinamentos são mostrados no segundo *e-book*, que contém os pontos mais importantes dos depoimentos e quais aprendizados os alunos podem tirar a partir deles.

Por fim, são sugeridos livros para complementar os estudos dos alunos que estão interessados em continuar seguindo nessa trilha de aprendizagem. O *e-book* Engenharia de Produção e Liderança encontra-se no Apêndice 02.

#### 3.1.3 Terceiro *e-book*: Novas perspectivas sobre liderança

Como foi visto anteriormente, o estudo da liderança já passou por várias fases, e elas são diretamente ligadas ao que está acontecendo no cenário mundial, seja com a população em

geral, seus comportamentos, sua cultura, seus hábitos econômicos, políticos e religiosos. Desde a década de 30 com a Teoria dos Traços, pautada num cenário de um país ainda muito industrial, sem preocupações com o bem estar do trabalhador, os ditos chefes eram somente focados em resultados-ganhar dinheiro. O país mudou ao longo do tempo e a forma de trabalho nele também. Focando no engenheiro, que até a década de 70 era somente um "importador" de tecnologias da matriz, que não ousava inovar, no início dos anos 80 passou a ser um profissional mais completo, em que várias competências foram requisitadas, como por exemplo ser um bom líder, um profissional multifuncional, e o saber técnico foi mesclado ao saber humano e social.

Apesar de que nessa época muitas mudanças já haviam sido sentidas, muitas outras chegaram ao longo do tempo. A tecnologia, as redes sociais e todas as ferramentas online passaram a ter um foco muito maior na vida das pessoas, seja pessoal ou profissional. Com isso, trouxe muitos benefícios como o encurtamento de distância, facilidade de análise de dados, maior integração entre as empresas com seus parceiros e clientes. Porém, muitos desafios também surgiram principalmente no âmbito da liderança: como liderar e orientar de maneira eficiente uma equipe que muitas vezes está descentralizada e dispersa ao redor do mundo, ou até mesmo aqueles que estão próximos e tem acesso à muitas distrações e informações durante o seu período de trabalho?

Uma possível proposta para diminuir esses desafios é a Lei da Adição mostrada por John C. Maxwell no livro as 21 Leis Irrefutáveis da Liderança. Essa lei diz que os líderes agregam valor ao servir aos outros, ou seja, o líder cumpre seu papel de forma correta quando ele consegue entender os seus liderados, fazendo com que eles realizem bons trabalhos, se desenvolvam profissional e pessoalmente. A barreira física, as distrações e acesso às tecnologias não conseguem ser empecilhos tão grandes caso a equipe esteja bem alinhada nos seus propósitos e objetivos e respeitando as particularidades de seus integrantes.

Esse tipo de liderança vai ao encontro da Teoria Transformacional que é a mais utilizada na atualidade para abordar a liderança. Segundo (BURNS,1978 *apud* RODRIGUES *et.al*, 2013) essa teoria não é pautada no controle direto dos liderados, mas no desenvolvimento, motivação e no senso de realização. Ou seja, essa nova tendência de liberdade é pautada principalmente na confiança de que será realizado um bom trabalho diante das orientações e motivações dadas pelo líder.

Por isso o terceiro material vem abordando as mudanças que vêm sendo sentidas sobre a forma de liderar e as perspectivas para o que vem a seguir. É importante divulgar esses aspectos porque os alunos vão ingressar ou se manter em um mercado de trabalho com esses

hábitos diferenciados daquilo que é conhecido, e saber mais sobre essas mudanças pode auxiliar no preparo e na busca de conhecimentos para agregar as novas competências profissionais que serão exigidas.

Esse novo estilo de liderar é conhecida como a Liderança Humanizada. "Falamos de um líder quando um colaborador se sente representado por ele, contudo se o colaborador confia e sente-se bem sendo representado por alguém, certamente estamos falando do líder humanizado" (CÂNDIDO e REIMBERG,2018, p.8). Essa frase sintetiza muito bem a humanização, pois mostra que não além do funcionário sentir que tem alguém que está representando seus interesses, ele confia que de fato está nas melhores mãos para alcançar os objetivos e crescer profissionalmente.

O *e-book* Novos Rumos da Liderança finaliza a trilha de aprendizagem do material. Mostra as novas perspectivas sobre o tema, e deixa como indicação alguns livros que seguem essa linha mostrada e permite que o aluno continue sua aprendizagem nesse processo que é conhecer mais sobre liderança e se capacitar como um líder do futuro. Acredita-se que terminar com um tema da liderança que vem sendo evidenciado e pesquisado tanto atualmente possa despertar o interesse do aluno de estudar mais a fundo essa tendência. Principalmente porque é esperado que tais materiais tenham começado a despertar o interesse daqueles que se preocupam em ser engenheiros líderes de sucesso. Encontra-se no Apêndice 03.

#### 4. RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES

O resultado do trabalho foram os três e-books que se encontram em anexo, sendo eles Anexo 01- Guia Prático sobre a Liderança, Anexo 02- Engenharia de Produção e Liderança e Anexo 03- Novos Rumos da Liderança.

Diante de toda a pesquisa para o trabalho e para a confecção do material complementar em formato de e-books, pode-se concluir que a liderança é um tema de discussões e análises há muito tempo. Dificilmente se encontrará, mesmo em estudos futuros, um consenso sobre o tema, já que por se tratar de pessoas e de relações humanas, existem fatores muito complexos envolvidos. Porém, deve-se buscar continuar com as pesquisas pois até hoje já obtiveram resultados satisfatórios e que agregaram muito na vida das pessoas e nas organizações.

Acredita-se que foi possível evidenciar e trazer discussões relevantes sobre o tema liderança, que merece cada vez mais visibilidade nos cursos de graduação, principalmente nos da área de exatas, como a Engenharia em geral, pois não existe mais espaço no mundo atual

para negligenciar um dos componentes que mantém todas as organizações em funcionamento: as pessoas.

Os depoimentos dos egressos permitiram trazer uma visão da realidade que possivelmente será vivida pelos alunos, e por meio deles foram sugeridas propostas pertinentes para validar os argumentos expostos no trabalho e em conjunto com os materiais pesquisados na revisão teórica – que serviram como base para a produção dos materiais complementares.

#### 5. CONCLUSÕES

O objetivo geral do trabalho de produzir materiais complementares no formato de ebooks foi alcançado. Foram produzidos três materiais seguindo uma trilha de aprendizagem.

A distribuição dos materiais por parte do GET e SEEPRO está planejada para o próximo período letivo visando um melhor aproveitamento pelos alunos. Após uma revisão conjunta dos *e-books* com os segmentos, serão disponibilizados durante às atividades que tais segmentos desenvolvem para os ingressantes do curso e por meio do site de cada um. Portanto, por falta de tempo hábil não foi possível trazer um feedback dos alunos que serão o público-alvo de tal material.

Para trabalhos futuros, fica a sugestão de maior integração dos egressos nas atividades dos segmentos, em palestras e demais eventos realizados pelos mesmos, confecção de materiais similares como pequenos vídeos sobre o tema. Abre-se espaço para que possam continuar com esse propósito de estudar e levar esse tema tão importante na vida dos engenheiros cada vez mais interessados em se tornar bons líderes.

"O maior líder não é, necessariamente, aquele que realiza as coisas mais extraordinárias, e sim aquele que faz com que as pessoas superem os seus limites e realizem coisas extraordinárias" (Ronald Reagan).

#### 6. REFERÊNCIAS

BARRETO, Maria Auxiliadora Motta; WATANABE, Karen Natsumi; GRILLO, Camila Cezar; PEREIRA, Marco Antonio Carvalho. Liderança: percepção de alunos ingressantes de um curso de Engenharia de Produção em um ambiente de aprendizagem baseada em projetos. Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB, [S.l.], n. 34, p. 77-83, jun. 2017. ISSN 2447-9187. Disponível em: https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/1343.

BERBEL, N. A. N. As metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes. Semina: Ciências Sociais e Humanas, Londrina, v. 32, n. 1, p. 25-40, 2011.

CÂNDIDO, Rodrigo Médici; REIMBERG, Paloma Zillig. **O líder humanizado: condutas que consistem no diferencial competitivo.** Revista Fatec Sebrae em Debate, [S.I.], v. 4, n. 7, p. 1-17, jul. 2017

CARMO, Breno Barros Telles do; BARROSO, Suelly Helena de Araújo; ALBERTIN, Marcos Ronaldo. **Aprendizagem discente e estratégia docente: metodologias para maximizar o aprendizado no curso de engenharia de produção**. Revista Produção Online, Florianópolis, v. 10, n. 4, p. 779-817, nov. 2010. ISSN 16761901.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*: Elsevier Brasil, 2001. 385 p.

DEL CONT, Valdeir. Francis Galton: **Eugenia e hereditariedade**. Sci. stud., São Paulo, v. 6, n. 2, p. 201-218, Junho 2008.

FARINHA, C. A.; SENRA, C. M. S.; DA SILVA, F. W. O. Os estilos de aprendizagem na formação de engenheiros gestores. Ciências & Cognição, v. 17, n. 1, 23 abr. 2012.

FARINHA, C.A. (2010). A perfumaria da disciplina organização industrial para a formação do engenheiro. In: Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (Org.), Anais II Seminário Nacional de Educação Profissional e Tecnológica (II SENEPT). Belo Horizonte: CEFET/MG.

FERRAZ, Dalini. Case Starbucks. 2017. 7, Fundação Dom Cabral, [S.I.], 2017.

FORTES, Sandra Ribeiro. Competências de liderança: um estudo com engenheiros do setor de construção pesada. 2010. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Educação Tecnológica, Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

FURLANETTO, Egidio Luiz; MALZAC NETO, Henri Geraldo; NEVES, Cleiber Pereira. Engenharia de produção no Brasil: reflexões acerca da atualização dos currículos dos cursos de graduação. Revista Gestão Industrial, [S.L.], v. 2, n. 4, p. 1-13, 1 dez. 2006.

Universidade Tecnologica Federal do Parana (UTFPR). http://dx.doi.org/10.3895/s1808-04482006000400004

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. Psicologia para Administradores: a Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 1986.

LAUDARES, J.B.; PAIXÃO, E.L.; VIGGIANO, A.R. O Ensino de Engenharia e a Formação do Engenheiro: contribuição do programa de mestrado em tecnologia do cefetmg : educação tecnológica. Revista de Ensino de Engenharia, [S.L.], v. 27, n. 1, p. 8-16, 30 jun. 2008. Revista de Ensino de Engenharia.

LIMA, Gustavo Simão; NETO, Antonio Moreira de Carvalho. **Uma Leitura da Evolução das Teorias Sobre Liderança À Luz da Teoria da Estruturação de Gidden**s. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2011. p. 1-15.

PENTEADO, Ana Carolina Mantovani; MUTTON, Michele Rossini; LUNARDELLI, Maria Cristina Frollini; GOULART JÚNIOR, Edward; CANÊO, Luiz Carlos. Liderança e Assédio Moral: a administração perversa do sentido do trabalho. Psicologia Para América Latina, México, v. 21, n. 1, p. 71-82, jan. 2011

PEREIRA, Feliciano Pires. **O Modelo de negócio da Starbucks e a sua aplicação no caso português**. 2009. 69 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão, Iscte Business School, [S.I.], 2009.

PRODUÇÃO, Sociedade Estudantil de Engenharia de. **Produção na Prática**. 2020. Instagram: @seeproufjf. Disponível em: https://www.instagram.com/p/CIRC5jmhBhK/. Acesso em: 1 dez. 2020.

REIS, Juliani Menezes dos; ROZADOS, Helen Beatriz Frota. **O livro digital: histórico, definições, vantagens e desvantagens.** In: XIX SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, [S.I.]. SNBU. [S.I.]: Anais, 2016. p. 1-14.

RODRIGUES, Alexandra de Oliveira; FERREIRA, Maria Cristina; MOURÃO, Luciana. **O** Fenômeno da Liderança: uma revisão das principais teorias. Fragmentos de Cultura, Goiás, v. 23, n. 4, p. 587-601, out. 2013.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. (2009). Fundamentos da psicologia organizacional e do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SANTOS, Patrícia Fernanda dos; SIMON, Alexandre Tadeu. **Uma avaliação sobre as competências e habilidades do engenheiro de produção no ambiente industrial**. Gest. Prod., São Carlos, v. 25, n. 2, p. 233-250, June 2018

SILVA, L. T. da; ANTÔNIO, F. D. Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade Revista Interface Tecnológica, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 721-733, 2020. DOI: 10.31510/infa.v17i1.799.

SILVA, Willian Toneli da; MESQUITA, Eduardo Otávio de; FERREIRA, Suzana Kelly Carvalho. **Impactos positivos da liderança no processo produtivo**. E3, [S.L.], v. 1, n. 2, p. 74-95, 22 mar. 2018. Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP. http://dx.doi.org/10.29073/e3.v1i2.34.

STONER, JAMES A. F.; FREEMAN, R. EDWARD. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

AZEVEDO, D. L.; ROSA, L. C. A Engenharia de produção no agronegócio brasileiro como fator de excelência na capacitação de recursos humanos. Revista Produção, v. 3, n. 3, set. 2003.

APENDICE 01 - GUIA PRÁTICO SOBRE LIDERANÇA



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO LARISSA MENEZES DE OLIVEIRA

# LIDERAR O que é?



"O papel da liderança é servir, isto é, identificar e satisfazer as necessidades legítimas". Hunter (1998)

## É uma habilidade?

"Uma habilidade é simplesmente uma capacidade adquirida. Afirmo que liderança – influenciar os outros – é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas".

Monge e Executivo (2008)

### Como desenvolver?

Estudos constantes; Vivência no dia-a-dia. Leitura de livros Troca de experiências; Mercado de Trabalho;



## CASE DE SUCESSO

## A história da Starbucks



Howard Schultz (atual presidente, CEO e presidente do conselho) entrou pela primeira vez em uma loja Starbucks em 1981 e se encantou. Trabalhou por uns anos na área de marketing da empresa porém saiu para fundar a sua própria empresa. Em 1987 comprou a Starbucks

Com dados de 2019, existem mais de 30 mil lojas em 80 mercados

### Qual o diferencial?

Prioridade número 1 da companhia: os clientes e os funcionários.

Amor pelo o que faz, foco nas relações interpessoais e humanidade

Compartilhamento das conquistas com os colaboradores.

Howard Schultz deixou a presidência executiva da Starbucks, em 2000 porém devido à crise de 2008 tomou novamente as rédeas da empresa. Necessidade dos líderes de encarar a empresa inteira e dizer que eles decepcionaram os colaboradores da Starbucks e suas famílias devido às repercussões econômicas da crise.

### Aprendizados

Importância do alinhamento e da transparência entre todos os membros da organização - principalmente diante dos problemas .

Ser sincero sobre os acontecimentos é primordial para que todos consigam superar os obstáculos juntos.

O foco sempre foi nos clientes e nos colaboradores, chamados de *partners*.

Uma das grandes marcas da empresa é o copo de café personalizado com o nome do cliente escrito.



Além de facilitar o atendimento, o personaliza, se aproximando mais do cliente e fazendo com se sinta "em casa".

"Nossa missão: inspirar e nutrir o espírito humano — uma pessoa, uma xícara de café e uma comunidade de cada vez."

#### Qual o major ensinamento?

A marca pode ter seu lado estratégico e querer cumprir seu objetivo de ser lucrativa, porém a sensibilidade e o lado humano também podem existir em conjunto.

O major valor esta no tratamento "ser humano".



### Quer aprender mais sobre liderança?

- Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes –
   Stephen Covey
- O Monge e o Executivo-James C. Hunter
- As 21 irrefutáveis leis da liderança John C. Maxwell
- A história de como a Starbucks se tornou uma grande empresa de xícara em xícara- Howard Schultz
- <u>Liderança: como desenvolver times de alta</u> <u>performance- Sebrae</u>

#### Referências

- 1. O Monge e o Executivo (2008);
- 2. https://www.starbucks.com.br/sobre
- 3. Case Starbucks Fabian Salum
- 4. O modelo de negócio da Starbucks e a sua aplicação ao caso português Feliciano Pires Pereira.

#### APÊNDICE 02-ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E LIDERANÇA



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: LARISSA MENEZES DE OLIVEIRA

# A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

# Quais foram suas fases?

Teve seu início na Engenharia Industrial no começo do século passado;

Henry Ford e Frank Gilbreth iniciaram os estudos sobre produtividade.

Henry Ford continuou com os conceitos da produção em massa e linha de montagem.

Na segunda metade do século XX, as empresas passaram por grandes transformações e houve necessidade de um conhecimento mais estratégico e visando a melhoria contínua.

Nesse momento surge o papel de destaque do Engenheiro de Produção.

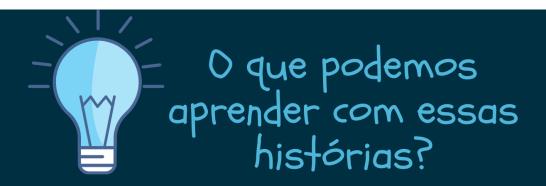
# Quais são as áreas de conhecimento?

Surgiu no Brasil na década de 50 ;
Tem que cumprir os pré requisitos
de áreas e subáreas segundo a
Associação Brasileira de Engenharia de
Produção (ABEPRO)

## ENGENHEIROS DE PRODUÇÃO

## E suas histórias de sucesso

- Cristina Junqueira: Co-fundadora da Nubank
- Max Oliveira: fundador da MaxMilhas.
- Roger Ingold Iniciou carreira como estagiário na Accenture que é a maior empresa de consultoria do mundo! Hoje ele é CEO da Accenture do Brasil e da América Latina.
- Luiz Fernando Edmond: começou como trainee e hoje chegou ao posto de presidente da Ambev da América Latina.
- Roberto Egydio Setubal: Atuou na área financeira e chegou ao posto de presidente do banco Itaú.
- Pedro Luiz Barreiros Passos: começou como gerente da Natura e chegou ao cargo de sócio.



Podemos notar que diversos Engenheiros de Produção ocupam posição de comando nas empresas. Para isso,além dos conhecimentos técnicos, lógicos e matemáticos que são importantes, é primordial também focar na Liderança!

Fazer parte de organizações de qualquer porte envolve muitas variáveis complexas, dentre elas a gestão de pessoas!

Eles não chegariam onde estão sem o apoio da equipe e dos outros colaboradores.

## Depoimentos alunos egressos

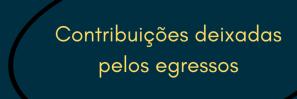
Melhor ainda seria aprender com pessoas que viveram a mesma realidade na graduação não é mesmo? Para isso separamos alguns depoimentos de ex-alunos que tem muitos ensinamentos e conhecimentos a compartilhar!

 Ter um melhor aproveitamento das matérias que abordam esse tema; Como potencializar o
estudo sobre a liderança
dentro do curso de
graduação em Engenharia
de Produção na UFJF?

- Buscar materiais complementares;
- Trocar experiências com os colegas e professores;
- Participar de segmentos como GET Produção, SEEPRO, Diretório Acadêmico, Engenheiros sem Fronteiras, Mais Consultoria;
- Buscar atividades extracurriculares e estágios;

Quais os desafios para ser um lider eficaz ?

- Saber ouvir e entender que as pessoas têm suas diferenças e particularidades;
- Ter respeito;
- Não focar somente nos resultados;
- Foco nos indivíduos:
- Saber delegar
- Saber dialogar
- Ter empatia.



- Aconselha-se que principalmente tentem encontrar seu propósito;
- Se conhecer e entender suas dificuldades e necessidades para que aproveitem ao máximo seu tempo de graduação;
- Participar das atividades extracurriculares, segmentos parceiros e estágios que sejam do interesse, pois a melhor forma de realmente ser um bom líder é praticando e vivenciando no dia-a-dia as dificuldades e as conquistas também.
- Leitura de livros sobre o tema, materiais complementares, cursos.

### O que podemos aprender?

Existem diversas possibilidades para incrementar tal habilidade dentro do curso, cabe aos interessados escolher a melhor forma de acordo com suas necessidades. Trata-se de um processo desafiador, que necessita de muito estudo e vivência para aprimorar as competências necessárias para ser um bom líder.

Mas com força de vontade e dedicação é possível ser um excelente engenheiro líder!

#### Bons estudos!!



### Quer aprender mais sobre liderança e Engenharia de Produção

- Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas= Dale
   Carnegie
- Empresas feitas para vencer- Jim Collins
- <u>Liderança: Como superar-se e desafiar outros a fazer</u>
   <u>o mesmo- Dale Carnegie</u>

#### Referências

- 1. https://engenharia360.com/7-engenheiros-de-producao-brasileiros-que-voce-nao-conhecia/
- 2.http://portal.abepro.org.br/
- 3. Os estilos de aprendizagem na formação de engenheiros gestores-Corina Alves Farinha, Cláudia Maria Sales Senrall, Fabio Wellington Orlando da Silvall

#### APÊNDICE 03-NOVOS RUMOS DA LIDERANÇA



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO LARISSA MENEZES DE OLIVEIRA

## MUDANÇAS

# Do que as empresas precisam agora?

Diante de cada momento que o mundo vive seja no ambito econômico, de saúde, ou cultural, as empresas têm que repensar suas estratégias e se adaptar às novas demandas.

Já fazia um tempo que liderar somente dando ordens não era o mais eficiente e o mais indicado. Cada vez mais existe a necessidade de uma liderança mais humanizada, focada no indivíduo e no trabalho em equipe.



# O que podemos aprender?

É importante ressaltar que o papel do líder vem sendo bastante evidenciado dentro das organizações. Além de ser um direcionador nas metas e objetivos, passa a ser um impulsionar do desenvolvimento pessoal dos membros da equipe.

## O LÍDER

## Qual seu novo papel?

Já era bastante desafiador liderar de forma justa e eficiente nas empresas com um contato direto entre os colaboradores no dia-a-dia, imagina em uma equipe que muitas vezes não está unida fisicamente ? Ou com tantas pessoas que têm suas particularidades em um mundo que cada vez mais respeita as diferenças e individualidades? E até mesmo diante de tantas tecnologias e informações nas mãos das pessoas ?



# O que podemos aprender?

Nesse momento, entra em destaque o papel da liderança que já estava em evidência : a liderança humanizada.

O líder deve ter maturidade e sabedoria, conseguir a confiança dos colaboradores e respeitar suas individualidades.

## Liderança humanizada



A liderança humanizada é foada em valores, em servir à empresa e as pessoas que nela trabalham. Direciona as ações às necessidades humanas, indo ao encontro de uma missão e de um propósito.

Não é mais suficiente as pessoas se sentirem apenas representadas por alguém. Elas necessitam de ter confiança de que as decisões tomadas foram visando o melhor não somente para a empresa, mas para cada indivíduo tanto profissional quanto pessoalmente.

### Novas Tendências

Algumas mudanças de comportamento já vinham sendo observadas durante um tempo como a descentralização do trabalho com equipes e a liderança focada nas pessoas e não somente dos resultados

Tudo isso é muito recente e cabe às pessoas aprenderem e estudarem o máximo possível para que essa nova forma de trabalho seja bem sucedida.



O líder tem papel primordial nessa mudança.

É necessário muita confiança e comunicação entre os membros da equipe para que isso tudo funcione.

Mas diante de desafios surgem grandes aprendizados e novos conhecimentos para esse tema tão estudado e debatido por tanto tempo.

Estão preparados para o futuro?





### Quer aprender mais sobre liderança e o novo normal

- Oportunidades disfarçadas Carlos Domingos
- <u>Liderança em tempos de crise- Doris Kearns</u>
   <u>Goodwin</u>
- <u>Sensemaking: Liderança por Propósito:</u>
   <u>Comunicação Estratégica para um Mundo de</u>
   <u>Complexidade Exponencial-Ricardo Oliveira</u>
   <u>Neves</u>

#### Referências

- 1. O líder humanizado: condutas que consistem no diferencial competitivo (Rodrigo Cândido, Paloma Reimberg).
- 2. Liderança Humanizada e seus impactos positivos na Produtividade (Luan da Silva, Domingues Antônio).
- 3. https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/02/lideranca-baseada-em-proposito-sera-o-novo-normal-nas-empresas-segundo-escritor.html