



UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DE FEIRA DE SANTANA
ROBERT PEREIRA MAIA DOS SANTOS

ENGENHEIRO GESTOR: SUAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS,
PROCESSOS, ATIVIDADES E CONTROLE

Feira de Santana
2020

Robert Pereira Maia dos Santos

ENGENHEIRO GESTOR: SUAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS,
PROCESSOS, ATIVIDADES E CONTROLE

Trabalho de conclusão de curso da Unidade de Ensino Superior de Feira de Santana, como requisito para obtenção do título em Bacharel em Engenharia Mecânica.

Orientador: Prof. Esp. Leonardo Firmo de Almeida

Feira de Santana
2020

ROBERT PEREIRA MAIA DOS SANTOS

**ENGENHEIRO GESTOR: SUAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS,
PROCESSOS, ATIVIDADES E CONTROLE**

Feira de Santana, dia/mês/ano

Banca Examinadora:

Prof. Titulação
Nome da Instituição
Orientador

Prof. Titulação
Nome da Instituição
Examinadora

Prof. Titulação
Nome da Instituição
Examinadora

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao orientador Prof. Esp. Leonardo Firmo pelo acompanhamento e cuidado na elaboração deste TCC, assim como, ao Coordenador do curso de Engenharia Mecânica Prof. Me. Joao Filipe Lacerda da Cruz pelo incentivo e auxílio durante todo o andamento do projeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da minha vida e também pelo cuidado constante. Pois, sem Deus eu não seria nada.

Agradeço aos meus pais pela dedicação, carinho, afeto e motivação nos momentos mais difíceis, permitindo o meu progresso através de muita determinação e esforço. Vocês foram os maiores incentivadores das realizações dos meus sonhos.

Dedico este projeto a todos os professores que influenciaram na minha trajetória acadêmica. Em especial ao Professor Esp. Leonardo Firmo, que conhece em uma das matérias optativas, na qual influenciou na escolha de tema do meu TCC além de indicar caminhos para solucionar minhas dúvidas e angústias durante toda a realização deste trabalho acadêmico.

Gratidão ao coordenador do curso de engenharia mecânica João Filipe pelo incentivo durante à graduação. Sua ajuda e apoio foram essenciais para conseguir manter foco nos meus objetivos.

A mim, que apesar de toda dificuldade e desestímulo encontrados durante os dez semestres de duração do curso, superei e não desistir.

Agradeço a UNEF que, através de seu grupo de docentes e funcionários, incentivou com muita dedicação e capricho, promovendo para todos os discentes um ensino de alta qualidade e excelência.

Agradeço a toda minha família e amigos, pelo apoio nas minhas escolhas

Dedico, por fim, o fechamento deste trabalho de pesquisa, a todos os nossos amigos de curso, grandes companheiros de jornada, pelo excepcional apoio e incentivo, pelos momentos inesquecíveis nos quais desfrutamos de experiências, conhecimentos e incontáveis horas de troca de ideias.

Muito obrigado!

RESUMO

O presente trabalho traz uma análise da realidade dos engenheiros gestores entrevistados, a respeito dos obstáculos encontrados no mercado de trabalho devido as suas limitações em ferramentas gerenciais. Visando informar novos profissionais os caminhos para facilitar a superação dessas limitações. Com a metodologia quantitativa e qualitativa, que aborda o contato direto entre o pesquisador e a situação analisada. Sendo assim, o objetivo foi analisar como os gestores supriram a carência em algumas ferramentas gerencias na sua carreira profissional, foram apresentados no decorrer da presente pesquisa as escolhas para adquirir conhecimentos necessários para a função gerencial feitas pelos entrevistados. Essas escolhas foram cruciais para o desenvolvimento constante dos mesmos. Foi analisado que os gestores podem aumentar significativamente seu desempenho e aprimorar seus processos de gestão através do uso de ferramentas de gerenciamentos.

Palavras-chave: Engenharia. Gestão. Aprimoramento. Ferramentas Estratégicas.

ABSTRACT

This work presents an analysis of the reality of the interviewed managing engineers, regarding the obstacles found in the job market due to their limitations in managerial tools. Aiming to inform new professionals on ways to overcome these limitations. With quantitative and qualitative methodology, which addresses direct contact between the researcher and the situation analyzed. Thus, the objective was to analyze how the managers made up for the lack of some management tools in their professional career. During this research, the choices made by the interviewees to acquire the necessary knowledge for the managerial function were presented. These choices were crucial for their constant development. It was analyzed that managers can significantly increase their performance and improve their management processes through the use of management tools.

Keywords: Engineering. Management. Enhancement. Strategic Tools.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Demonstrativo dos estudantes ingressos no curso de engenharia	14
Figura 2 – Principais funções do processo de gestão	16
Figura 3 – Posicionamento dos entrevistados em relação ao sexo	27
Figura 4 – Posicionamento dos entrevistados em relação a idade	28
Figura 5 – Posicionamento dos entrevistados em relação a escolaridade	28
Figura 6 – Posicionamento dos entrevistados em relação ao tempo como gestor	30
Figura 7 – Posicionamento dos entrevistados em relação à aprimoramento acadêmico	30
Figura 8 – Onde aprenderam sobre os objetivos estratégicos	31
Figura 9 – Onde aprenderam sobre as estratégias organizacionais	32
Figura 10 – Posicionamento dos entrevistados sobre trabalho em equipe	33
Figura 11 – Posicionamento dos entrevistados sobre tomada de decisões	34
Figura 12 – Posicionamento dos entrevistados sobre liderança	35
Figura 13 – Posicionamento dos entrevistados sobre habilidade com softwares	35
Figura 14 – Posicionamento dos entrevistados sobre desenvolvimento constante	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de recursos humanos
IES	Instituições de ensino superior

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	OBJETIVOS	12
2.1	Objetivo geral	12
2.2	Objetivos específicos	12
3	REVISÃO DE LITERATURA	13
3.1	Engenharia	13
3.2	O crescimento do curso de engenharia	14
3.3	Histórico de gestão	15
3.3.1	Conceito de gestão	16
3.3.2	Tipos de gestão	17
3.4	Gestão de pessoas	18
3.4.1	O surgimento da gestão de pessoas	18
3.5	As mudanças na gestão de pessoas: clássica, neoclássica	19
3.6	Recursos humanos	20
3.7	O perfil de gestor líder	21
4	METODOLOGIA	24
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
5.1	Dados demográficos	26
5.1.1	Sexo	27
5.1.2	Idade	27
5.1.3	Escolaridade	28
5.2	DADOS DA PESQUISA	29
5.2.1	Tempo na função como gestor	29
5.2.2	Aprimoramento acadêmico	30
5.2.3	Objetivos estratégicos	31
5.2.4	Estratégias organizacionais	32
5.2.5	Trabalho em equipe	33
5.2.6	Tomada de decisões	33
5.2.7	Líder	34
5.2.8	Habilidade com softwares	35
5.2.9	Desenvolvimento constante	36
6	CONCLUSÃO	37
	REFERÊNCIAS	38
	APÊNDICE	42

1 INTRODUÇÃO

A engenharia é a profissão que utiliza aplicações de conhecimentos científicos e em experiências vividas pelos engenheiros. Abrangendo conceitos matemáticos, de projeções, de criação, de aperfeiçoamento e implementação, construção, e muitos outros conhecimentos agregados da graduação para resolver problemas que são demandados aos mesmo. Com isso, a sociedade está atravessando grandes transformações sociais, econômicas e culturais, reestruturando o processo produtivo (STORCK, 2018).

Com essas transformações, as empresas iniciaram a valorização das habilidades dos engenheiros, facilitando assim o impulsionamento dos resultados, só com a substituição de práticas vigorantes há anos, que se prendiam aos aspectos técnicos da função de engenheiro, por maior capacidade em gestão (MONTEIRO, 2015).

Nesse sentido, o processo de incrementar e ampliar o intelecto para questões relacionadas ao desenvolvimento, projeção, supervisão e produção vem aumentando. Nesse sentido, os engenheiros começaram a atuar em pesquisa de tecnologias de ponta, liderando equipes de produção e/ou manutenção, no controle de qualidade, fazendo com que os mesmos busquem cada vez mais soluções eficientes na tomada de decisões (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Observando essa evolução dos engenheiros e as mudanças estratégicas das organizações, uma parte das empresas, tem demonstrado interesse e preferência sobre contratar engenheiros nas áreas de gestão. Isso tem ocorrido com frequência e acaba sendo uma oportunidade de impulsionar a carreira nas companhias (ESPECIALIZE, 2015).

Tendo em vista essas oportunidades de exercitar a teoria aprendida tanto em ambientes controlados (laboratórios), como nas salas de aulas. Os engenheiros ingressam nesses grandes desafios, para desenvolverem experiências e noções técnicas sobre o processo gestão das empresas. Cabe assim avaliar como tem sido o desenvolvimento desses engenheiros devido à suas experiências no trabalho, além do desempenho e habilidades demonstradas quando exigidos nas áreas de recursos humanos, gestão de pessoas, condução do setor e resultados apresentados, como relatam Tibério e Tonini (2013).

Nesse sentido, tentando compreender esse processo, tendo como base históricos das práticas de Gestão de Pessoas, busca-se revelar por meio dessa pesquisa de campo as características mais amplas, de valorização da administração de pessoas nas empresas, que pode ser acompanhada pelos especialistas, nas principais práticas e tendências da área.

Além de identificar como que o engenheiro se relaciona e faz para suprir as carências de formação quando assume cargo de gestor. Desta forma, este trabalho busca captar informações sobre os principais desafios encontrados pelos engenheiros nos cargos de gestores.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar como os engenheiros conseguem suprir as deficiências de gestão que não são aprendidas durante a graduação. Os objetivos específicos buscam identificar ferramentas e elementos adquiridos depois da graduação para suprir as deficiências onde não teve formação específica para os engenheiros se tornarem ótimos gestores.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Analisar como os engenheiros conseguem suprir as deficiências de gestão que não são aprendidas durante a graduação.

2.2 Objetivos específicos

- Compreender a realidade dos engenheiros gestores;
- Relacionar os aspectos descobertos com a literatura;
- Apresentar ferramentas alternativas que complementam a formação do perfil do engenheiro gestor.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Engenharia

O aprendizado de engenharia existe desde a antiguidade, a partir do momento que a necessidade do homem em desenvolver engenho como lanças, alavancas, e outros utensílios necessários para melhoria da vida. O termo engenharia deriva da palavra engenheiro, que se referia-se apenas a uma máquina de guerra como um sistema defensivos ou ofensivos. Originando assim o engenheiro militar, que além de suas funções referente ao planejamento, construções, reparos e fortificações e criação de armamento bélico, também tinha a função de demarcar o território (PIQUEIRA, 2014).

Com o passar do tempo, houve um aumento na quantidade de engenheiros militares no mundo, isso se deu por causa da Guerra da Sucessão Espanhola que contribuiu com o levantamento de mapas e ampliação do sistema defensivo do Brasil contra os ataques estrangeiros. Deste modo, ampliou-se o processo de criação e projeções de mapas das fronteiras, e a expansão do planejamento e produção de centros urbanos. Voltando um pouco na história, um dos engenheiros militares pioneiros em atuação no Brasil foi Luís Dias, que se envolveu na construção de Salvador (STARLING; GERMANO, 2012).

Durante a União Ibérica, Portugal enviou ao Brasil, Felipe II, um consagrado engenheiro militar. Responsável pelas construções de fortificações na Colônia. Entretanto, nesse período os holandeses construíram numerosos sistemas ofensivos para garantir que a invasão do nordeste do Brasil não se concretizasse. Com essa vivência, a hidráulica teve evolução, pois com o conhecimento adquirido a partir das experiências adquiridas passaram-se de simples valas aquáticas feitas em solo para canais de água revestidos de pedras (STARLING; GERMANO, 2012).

Com o passar do tempo, os projetos de estruturas civis foram desagregados dos projetos militares, pois aperfeiçoou de uma forma como uma especialidade técnica feita para as construções como pontes e edifícios. Com esses avanços de ciência e da tecnologia, a necessidade de conhecimentos para solucionar problemas e gerar soluções, torna-se objetivo de aprendizagem e realização na engenharia. Para suprir

essa necessidade surge a primeira escola para o ensino formal de engenharia (PEREIRA, 2013).

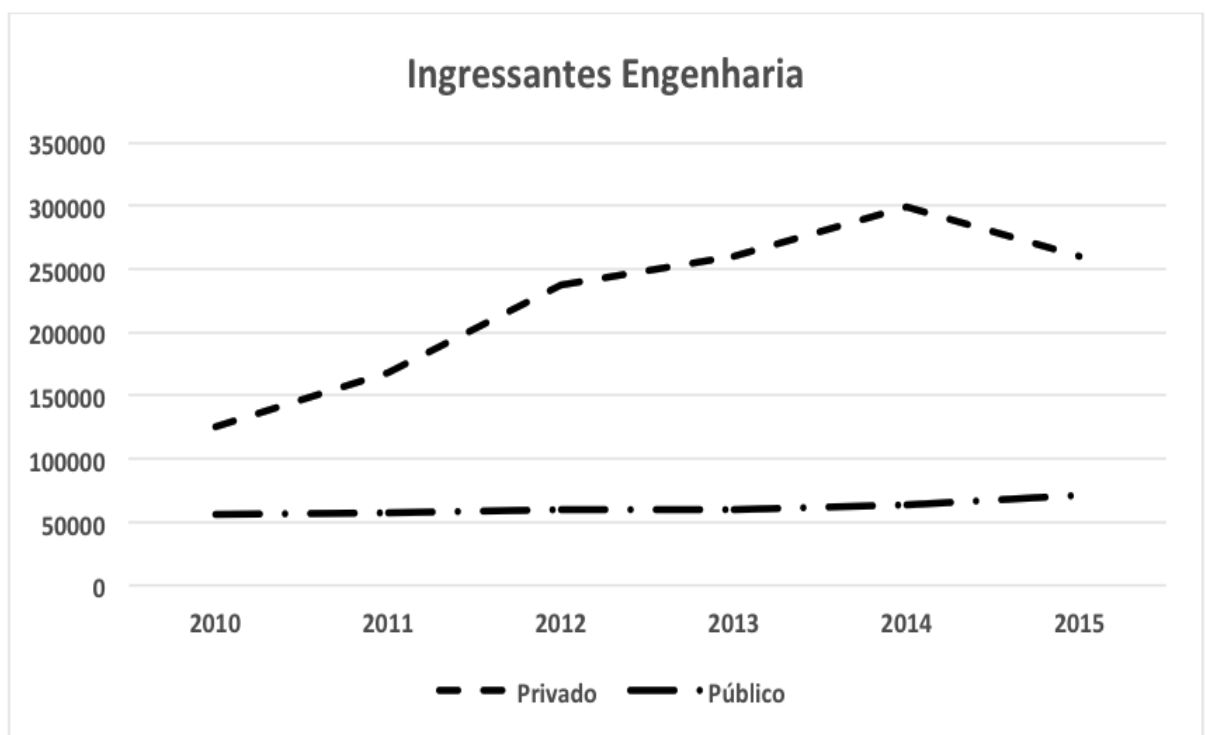
No Brasil, o ensino de engenharia teve origem na Aula de Fortificação e Artilharia, que ensinava princípios básicos com o propósito de formar engenheiros militares. Com esse conhecimento ensinado estabelece o crescimento dos cursos de engenharia (BACELAR, 2010).

3.2 O crescimento do curso de engenharia

Com o aparecimento dos grandes núcleos (instituições), propulsores do conhecimento, das propostas educacionais e pedagógicas, além de ser a principal ligação entre o processo social, a ciência e a tecnologia. Nesse sentido, a ciência e a tecnologia possibilitam a ampliação do saber humano, evolução do desenvolvimento econômico e social da nação (BACELAR, 2010).

Segundo o Ministério da Educação (2013), em 2012 o número de estudantes de cursos ligados às áreas de engenharia virou destaque com 18,8 ingressantes para cada 10 mil brasileiros, já que em 2010 o percentual de ingressantes era 15,3 para cada dez mil habitantes. Como é demonstrando pela figura 1.

Figura 1 - Demonstrativo dos estudantes ingressos no curso de engenharia



Fonte: Leal, 2017

Tradicionalmente o sistema educacional superior possui características seletivas, onde as instituições serviam somente a uma parcela da sociedade. Com o passar do tempo, foi se perdendo essa denominação de corporação de poucos, enfrentando várias dificuldades devido à alta demanda por ensino, provinda por vários setores da sociedade. Esses novos estudantes que conseguiram acesso às instituições de ensino superior tiveram que enfrentar várias ideias provenientes do período conhecido como idade das trevas, que conduziram a revolta pelos seus direitos (BITTAR; BITTAR, 2014).

A sociedade acredita que a universidade perdeu o monopólio da averiguação científica em benefício da formação de laboratórios e núcleos de investigação pela indústria e governos que os subdivide. Segundo Santos (2011), essa mudança se deu também pela produção de conhecimento e na proletarização da ciência. Nesse aspecto, a universidade do século XXI, passava por crise refletindo em uma divisão entre o público e o privado, constituindo um cenário no qual se destaca a forte presença de grupos empresariais voltados ao acesso de alunos ao ensino superior incentivados por programas do governo.

Atualmente, as organizações de estudantes são o resultado de reivindicações feitas frente às medidas adotadas por gestores das Instituições de Ensino Superior (IES), pouco eficientes. Segundo União Nacional dos Estudantes (2013), os centros acadêmicos ou demais denominações, representam os alunos que fizeram as reivindicações por melhoria nas IES, sendo essas na infraestrutura físicas ou no suporte de pesquisa, que promoveram o desenvolvimento do senso crítico da comunidade acadêmica.

3.3 Histórico de gestão

Segundo o portal da administração (2013), a história da administração inicia há milênios atrás na Suméria, quando a organização da sociedade foi feita para lidar com os problemas. Com esse mesmo pensamento, no Egito, foram encontradas evidências na economia que já pensavam na manutenção administrativa. E na china, a constituição de Chow é fundamentada em regras e regulamentos focados na administração pública.

Na evolução da administração, duas instituições se sobressaem: As organizações militares e a igreja católica romana. As organizações, evoluíram das ordens dos

exércitos até agora com o poder hierárquico baseado nos princípios e práticas administrativas. Em relação a igreja pode considera-la como a organização (SCHERMERHORN, 2010).

3.3.1 Conceito de gestão

Segundo Maximiano (2011), administração (gestão) é uma palavra que expressar uma ideia arcaica: é o ato de gerenciar recursos, negócios e pessoas com o objetivo de obter os resultados esperados com o processo. Para isso tem que compreender como funciona a interligação dos cinco processos expostos na figura 2.

Figura 2 - Principais funções do processo de gestão



Fonte: Maximiano, 2011

Liderança é o método desempenhado pelo líder para realizar o cumprimento das metas. Nesse sentido o líder precisa ter visão ampla para lidar com esse método complexo, desenvolvendo compreensão das tarefas de administração, coordenação como peça central no ato de gerir (KOTTER, 2017).

Segundo Chiavenato (2014), o planejamento é a análise de cenários que impactam nas organizações e estabelecem as estratégias futuras para administrar as relações entre os objetivos e os meios para alcança-los.

Organização é o processo no qual as estratégias e ações do planejamento direcionam a empresa a desfrutar dos recursos em uma estrutura que possibilitam a execução dos objetivos. O processo de organizar restringir-se no ordenamento dos recursos, segundo algum princípio de classificação (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Kotter (2017), a execução é o processo pelo qual as atividades planejadas são realizadas com aplicação de esforços tanto físicos quanto intelectuais. Dessa forma, execução é a ação de movimento para cumprir o que é solicitado em um projeto.

Enfim, para uma boa execução precisa-se de um monitoramento de desempenho da empresa, comparando os indicadores definidos na etapa de planejamento com os resultados da execução. Para isso, controlar o cumprimento das ações planejadas para o alcance das metas é indispensável. Esse é o processo denominado controle (CHIAVENATO, 2014).

3.3.2 Tipos de gestão

O mercado de trabalho está competitivo e para gerir isso cada gestor têm um modelo de gestão, mas para isso é necessário entender as características e funções de cada um desses modelo. A seguir os principais modelos de gestão:

- Gestão Autoritária;
- Gestão com foco em resultados;
- Gestão com foco em processos
- Gestão Democrática;
- Gestão Meritocrática;
- Gestão por cadeia de valor.

A gestão autoritária é um dos modelos de gestão onde o gestor é responsável por todas decisões referentes a administração. Seu ponto negativo é que o colaborador não possui voz para contribuí com as decisões. Porém para muitas empresas entendem como benéfico pois conseguem blindar e respaldar toda equipe. Esse modelo se basear em dialogo e carisma, para as decisões do gestor ser respeitada por todos (THEML, 2016).

A gestão com foco em resultados é o modelo que tem a finalidade de dar destaque aos resultados, baseia-se em respostas rápidas para os problemas, priorizando as metas (THEML, 2016).

A gestão com foco em processos é o modelo que foca nos métodos e procedimentos, dando total atenção aos mínimos detalhes para poder aprimorar as execuções em busca da perfeição. Os gestores que optarem por esse modelo precisam ser muito habilidosos (NEVES, 2013).

A gestão democrática é um regime no qual os colaboradores são ouvidos e contribuem com as tomadas de decisões. Possui fortes indícios para formação de conflitos se não houver bom senso sobre opiniões adversas, portanto os gestores precisam de preparo, de experiência, e de uma ótima habilidade de comunicação para lidar com os colaboradores (NEVES, 2013).

A gestão meritocrática é um modelo no qual o foco principal é a maior performance e desempenho dos colaboradores. A vantagem desse modelo é o engajamento de todos já que para crescer na empresa só dependem de seus próprios esforços. O ponto que precisa ser analisado é a criação de ambientes amplamente competitivos que prejudicam as relações de trabalho com uma equipe (CHIAVENATO, 2014).

A gestão por cadeia de valor é a modelagem de gestão com a finalidade de organizar equipes para atender os desejos dos consumidores e buscar o que deve agradá-los, para isso é necessário realizar várias pesquisas de mercado, aliada na tentativa em suprir as necessidades dos usuários. Com isso, as empresas devem ter os profissionais adequados para compreender e construir a estratégia com base nas expectativas dos clientes (NEVES, 2013).

3.4 Gestão de pessoas

3.4.1 O surgimento da gestão de pessoas

A formação dos engenheiros, está ligada em transmitir conhecimentos sobre as funções técnicas de análises e manuseios de ferramentas e materiais empregados em uma organização de manufatura ou serviços. Porém quando se deparam com situações que foram escolhidas as técnicas, ferramentas certas, mão de obra treinada e mesmo assim a demanda exigida não é alcançada. Nesse momento o engenheiro se depara com uma situação que não foi preparado para fazer, o ato gerir o capital

humano, que considera a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade de uma empresa (STIGAR, 2013).

A identificação da importância das pessoas dentro das organizações surgiu quando ocorreu as descobertas de que a produtividade dos colaboradores era influenciada por fatores psicológicos e sociais. Além disso, compreendeu-se que outros fatores eram capazes de alterar o desempenho dos trabalhadores (MONTANA, 2010).

Segundo Theml (2016), produtividade é a relação da quantidade do que é produzido pela quantidade de tempo que o processo necessitou para ser realizado. Após uma análise e compreendendo tudo sobre produtividade estabelece a ampliação de vantagem competitiva sobre os concorrentes, por exemplo criar benefícios para os clientes.

Considerando que no mercado de trabalho, além da área técnica o engenheiro gestor também vai tratar de assuntos relacionados a gestão de pessoas que alguns não aprenderam na graduação, com isso, os mesmos buscam experiências administrativas, que visam a melhoria constante nessa deficiência, para que sejam capazes de reagir ao dinamismo do mercado, melhorando o planejamento, o controle, a coordenação, as relações no trabalho, a delegação de responsabilidade e autoridade (NEVES, 2013).

3.5 As mudanças na gestão de pessoas: clássica, neoclássica

Ao longo da história, teve um longo processo de modificação na gestão de pessoas. Durante a segunda revolução industrial, os empresários virão a necessidade de aprimorar os mecanismos que regulamentavam as relações trabalhistas. Nessa época buscava-se fazer tudo através do bom senso (CALDAS et al, 2015).

Com o nascimento da teoria Clássica da Administração e a Teoria Burocracia começou o processo de padronização da gestão de pessoas, passando assim a ganhar uma forma piramidal onde o mecanismo e o autoritarismo eram as principais especificações desse sistema (CALDAS et al, 2015).

O processo foi lento, mas as organizações conseguiram estruturar o departamento pessoal, que passou a ser regulador e implementador de normas para garantir o bom funcionamento das mesmas. Aonde os funcionários eram vistos como máquinas e deveriam ser padronizados como tal (COSTA, 2010).

Com o fim da segunda guerra mundial, ocorreram transformações no ambiente de trabalho originando a teoria neoclássica, que fez outra sugestão para estrutura das organizações. Essa sugestão deu espaço para uma estrutura funcional, com maior flexibilidade para melhoria na interação dos setores, podendo alavancar a produtividade. Assim as empresas desenvolveram os setores de gestão de pessoas alocando funcionários em suas tarefas específicas, buscando profissionais pelas suas qualificações e desenvolvendo seus colaboradores para o aproveitamento em outras funções (MELO et al, 2012).

3.6 Recursos humanos

A gestão ligada aos recursos humanos foi concebida por esforços de universidades norte-americanas que buscavam compreender a “Questão de Trabalho” nos últimos 25 anos do século 19. Naquele tempo, essa questão veio à tona pela imposição do assalariamento provenientes da industrialização. Com o passar do tempo até o momento, essa situação vem sendo dirigida a arena institucional com ajuda de marcos de fora das organizações criados por uma boa legislação e competência sindical (APARECIDO et al, 2019).

Algumas funções referentes a administração de pessoas tornam-se importante para as organizações. Definições críticas nos julgamentos de cargos e funções, preparação de projetos, entre outras são de responsabilidade desse setor. Podendo terceirizar ou não essas funções que podem apresentas mudanças na gestão (APARECIDO et al, 2019).

No século passado, expressões do tipo: Administração de Pessoas e Relações Industriais foram modificadas por Administração de Recursos Humanos (ARH). Para as empresas com a implantação do setor de ARH houve uma modernização das mesmas. Embora, as alterações desse setor na prática só foram em sua nomenclatura conservando as atividades antes executadas (RODRIGUES, 2013).

Esse novo setor implementado nas empresas, influenciou uma tendência nos avanços de mudanças, acostumando-se com transformações sociais, na economia e nos artifícios de negociação, adequando-os com eficiência para conseguir gerir pessoas de maneira adequada seus colaboradores (BERTELLI, 2004).

A ARH tem como propósito ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização e

empregados bem treinados e bem motivados, aumentar a auto realização e a satisfação dos empregados no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar a mudança, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável. (BERTELLI, 2004)

Atualmente, o que compreende como gestão de recursos humanos surgiu na tentativa de entender problemas referente às questões trabalhistas, que foram solucionados pela imposição de movimentos gerados pela ação dos sindicatos e Leis específicas para esses casos (APARECIDO et al, 2019).

Para ter uma boa gestão organizacional é indispensável ter um ótimo setor de recursos humanos. Na qual vai revitalizar a empresa, com um conjunto de artifícios que possibilitam combinação entre as expectativas dos trabalhadores com o que as organizações buscam para que possam ser realizadas durante certo período (RODRIGUES, 2013).

Segundo Rodrigues (2013), o processo de gestão de pessoas vem passando por várias alterações, causando modificações na organização do trabalho, de modo a que pessoas enfrentem a realidade que está ocorrendo entre sua conduta perante o trabalho e o comportamento do mercado de trabalho.

Segundo Chiavenato (2010) descreve que o mais formidável ativo das empresas são seus empregados. Dessa forma, o setor responsável por gerir pessoas é expresso pela liberdade dos empregados e das empresas. A gestão de pessoas fica submetida ao intelecto influente na organização, nas quais passaram pactua com a concepção de parceria com seus colaboradores. Convertendo o que antes era considerado recurso humano em parceiros.

3.7 O perfil de gestor líder

Com o passar do tempo, as mudanças no mercado de trabalho geraram interferências no objetivo do modelo de gerir pessoas, deixando a tomadas de decisões bastante complexas em situações como nível de rotatividade, retenção de talentos, entre outros problemas gerados pelas distintas gerações de colaboradores do mercado de trabalho (OLIVEIRA, 2010).

Nas indústrias onde a gestão é desenvolvida por engenheiros que muitas vezes ocupam esses cargos e sem ter uma formação apropriada tomam decisões que levam

o fracasso das organizações. Pois um problema resolvido em ambiente controlado, não são necessariamente solucionados na vivência do chão de fábrica (Oliveira, 2010).

Porém com os profissionais especialistas em gestão, que conseguir está no quadro de funcionários é raro ser chamado para o cargo de gerente desde seu ingresso. Mesmo sendo mais complicado de um engenheiro ou cientista ter uma transição para um gerente (MAXIMIANO, 2011).

Com isso várias empresas de pequeno a grande porte já afetaram suas atividades de maneira negativa por conta da falha ou falta de gestão devido a esse mal preparo de alguns profissionais que eram considerados excelentes engenheiros (MAXIMIANO, 2011).

Atualmente, problemas para administra a equipe de funcionários vem se tornando cada vez mais comuns, para resolver isso as organizações procuram profissionais com novas maneiras de gestão. Tal inquietação é que atmosfera organizacional decretando atitude apropriada para seus líderes, compreendendo a condição de cada colaborador, favorecendo um ambiente de trabalho harmonioso, facilitando a execução eficiente e eficaz dos afazeres, tendo sucesso organizacional e contentamento pessoal (RODRIGUES, 2013).

Estudos conexos à gestão de pessoas estão quebrando com protótipos devido a mudança no ambiente de trabalho. Com essa quebra de paradigmas, áreas relacionadas à produção iniciaram novos levantamentos de hipóteses para entender a probabilidade alta de retornos financeiros pelo setor de fabricação de bens e serviços (RODRIGUES, 2013).

Investigando-se as diversas culturas de negócios, o avanço tecnológico, a busca pela qualidade e aumento na produtividade, ocorre a comprovação que a vantagem competitiva de uma empresa é decorrente dos colaboradores envolvidos no processo, pois os mesmos são responsáveis pela cadeia de processos envolvidos no gerenciamento de uma empresa dentre elas funções de produção, manutenção, logística e gerencia (CARVALHO FILHO, 2009).

A maneira de gerir pessoas da maneira correta faz com que uma empresa tenha sucesso de maneira estratégica. Os avanços no processo e na tecnologia impactar a cultura organizacional, de tal forma a transforma-las. Dessa maneira, como os colaboradores e circunstância de trabalho são diferentes de uma empresa para a outra, surge a necessidade de acompanhar os desejos do mercado. Para isso os

novos gestores líderes surgem com a missão de influenciar positivamente o desenvolvimento de seus colaboradores e empresa em geral (AUGUSTA et al, 2012).

Com a obrigação de analisar a importância dos elementos comportamentais na produção de uma empresa, surge agitação proveniente da valorização psicológica e social nas empresas, aproximando as ideias dos estudos do psicólogo Elton Mayo (BORGES, 2013).

Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência, iniciada em 1927, na fábrica de Western Electric, no distrito de Hawthorn, em Chicago teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho (GIL, 2001, p. 19).

Entretanto com essa experiência, ainda não foi possível consolidar o conceito gestão de pessoas, pois os colaboradores eram considerados recursos. Comprovando que o departamento de recursos humanos tradicional, ficou ineficaz para atender os requisitos das organizações (MARTINS, 2010).

Porém, com chegada da Era da informação, teve avanços da tecnologia da informação devido o acesso das organizações à economia mundial, resultando na competitividade, no favorecimento da qualidade inovação. Com isso, a gestão de pessoas entrou em constantes transformações, mudando a ideia de que pessoas só fornecem mão de obra simples, para colaboradores que além disso podem fornecer competências e conhecimento, através de parcerias e colaboração (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com Burini, Pinheiro e Vieira (2006), os primeiros anos de século foram cruciais para o trabalhador ser valorizado pelo seu potencial e criatividade. Proporcionando maior autonomia para as equipes; processo organizacional rápido e inovador; cargos bem definidos; processamento da informação; inovação, criatividade e mudança; ambientes dinâmicos e tecnológicos.

De acordo com Chiavenato (2010), devido a essa liberdade um novo perfil do colaborador surge apresentando características pessoais para melhor aproveitamento e desenvolvimento nas organizações – proativo, criativo, empreendedor e inovador.

4 METODOLOGIA

Segundo Minayo (2012), metodologia é a direção tomada para tornar algo concreto. É responsável por descrever o meio pelo qual o pesquisador percorre para alcançar o objetivo ou condição para conseguir conhecimento sobre determinado assunto.

O método escolhido para investigação foi a pesquisa qualitativa e quantitativa, que segundo Bogdan e Biklen (1982), exigem uma compreensão tanto das relações humanas quanto de dados estatístico, normalmente aplicando entrevistas com perguntas abertas e de múltipla escolha para desenvolver um estudo de caso. De tal forma, após a obtenção dos dados, foi feito uma análise do resultado, de modo a compreender o que o engenheiro que é formado com princípios nas técnicas de manutenção suprir as demandas de gestão.

Quanto a natureza da pesquisa, é explicativa, pois realizou-se um registro de dados, análise, classificação de forma explanar detalhadamente os fatores que influenciam o processo de evolução dos gestores. Segundo Gil (2011), a pesquisa explicativa tem como característica principal a identificação e a determinação dos fatores que influenciam determinados fenômenos. De tal forma, os dados obtidos a partir da avaliação do incentivo a formação dos engenheiros gestores, identificando a influência dos resultados e ações promovidas pelos mesmo na sua carreira profissional.

Quanto ao método da pesquisa, foi a pesquisa de campo. Que possibilita a entrevista com os gestores, para distinguir o comportamento dos mesmos, segundo Fonseca (2002), a pesquisa de campo deve ser realizada amplamente, não se limitando a pesquisa bibliográfica e sim considerar resultados da interrogação dos engenheiros gestores.

Quanto a localização do espaço da pesquisa, foi realizado em parte de empresas de Feira de Santana. Os participantes envolvidos foram engenheiros que ocupam cargos de líderes nessas empresas.

A abordagem proposta foi aplicada para gestores específicos, mapeando-se as percepções sobre como suprir as demandas de gestão mesmo não sendo preparado durante a graduação. O grupo de entrevistados foi composto por engenheiros que ocupam cargo de líder da empresa.

Quanto a coleta de dados, foi construído questionário conforme apresentado no apêndice, para entrevista com os envolvidos, para realizar uma análise da opinião dos Gestores. Para elaboração do questionário, deve seguir os princípios das escalas de Likert e Miller. Que possibilita a coleta de dados subjetivamente.

Para selecionar a amostra de gestores que foram entrevistados, foi feita uma lista com nomes de gestores líderes. Selecionando o método de amostragem não probabilística, admitindo que cada um dos entrevistados representar todos os possíveis gestores

A amostra, foi de 10 líderes com disponibilidade a responder o questionário. Que devido a pandemia foi aplicado de maneira virtual, por meio de questionários com perguntas abertas e de múltipla escolha pela plataforma do Google Forms.

Com os dados coletados, foi realizada uma análise de conteúdo do *feedback* dos entrevistados e outra da frequência das questões de múltipla escolha. Para possibilitar a organização e resumir os dados de tal forma tal que venham a solucionar o problema investigado por meio desse trabalho.

A análise é um conjunto de métodos de pesquisa, que permite a replicação e validação da admissão da verdade de uma proposição dos dados de um determinado contexto (MINAYO, 2012).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Essa pesquisa foi realizada durante os meses de abril e maio do corrente ano, através do Google Forms. Buscou-se conhecer a realidade dos engenheiros gestores e quais foram os métodos para complementar sua formação acadêmica, sendo realizada por meio da plataforma virtual mencionada e os entrevistados se prontificaram a responder, desde que fossem preservadas as suas identificações.

Para a obtenção dos dados utilizou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevistas. De acordo com Minayo (2012), a entrevista semiestruturada é aquela baseada em questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses, tendo foco em determinado assunto. Ela é ideal para investigadores menos experiente, pois facilita a abordagem e assegura os mesmos.

O roteiro foi composto de vinte e duas questões que possibilitaram conhecer as características sócio demográficas dos entrevistados, e fatores que influenciaram, no que diz respeito qualificação para ocuparem cargos de gestão nas empresas onde atuam.

5.1 Dados demográficos

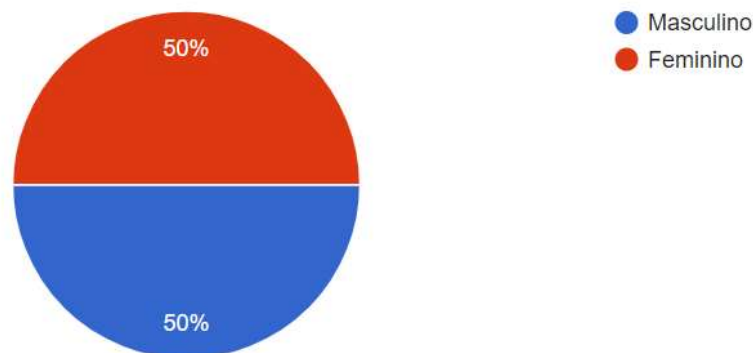
Em relação ao cenário objeto de estudo, inicialmente, foram feitas perguntas para características dos engenheiros entrevistados.

Os questionamentos abordavam sobre: sexo, idade, escolaridade, motivos para serem gestores, se considerar um gestor de sucesso, características que um gestor necessitar ter, maior dificuldade em gerir, sobre cursos e especializações feitas pelos mesmos e recomendações para novos profissionais que visam serem bons gestores futuramente.

A primeira questão visou conhecer o sexo dos profissionais, sendo então verificada síntese das respostas na figura 3. No que se refere ao sexo, foi possível reconhecer que 50% dos entrevistados eram do sexo feminino.

5.1.1 Sexo

Figura 3 – Posicionamento dos entrevistados em relação ao sexo.



Fonte: Pesquisa de campo (2021)

Verifica-se, na figura 3, que metade dos respondentes são do sexo feminino. Isso demonstra que os cargos de gestores estão sendo ocupados por mulheres na mesma proporção dos homens.

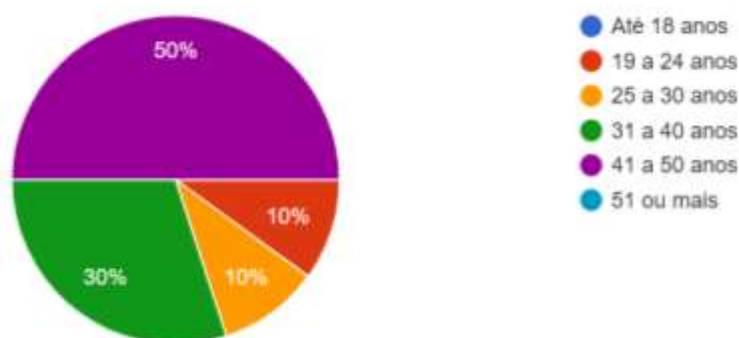
Segundo acordo com Lima (2015), a gestão de empresas por homens está fixa com a cultura predominante e machista, onde os mesmos eram responsáveis por serem mantenedores de suas famílias e, portanto, ingressem no mundo empresarial e obtenham maiores rendimento, porque o que impulsiona os gestores é viabiliza lucros altos.

Entretanto, com os dados apresentados acima, verifica-se que a sociedade está em transformação e, que a porcentagem de mulheres em cargos de gestão está igualando-se aos dos homens. Acabando com o “mito” da predominância masculina nesses cargos de engenheiro gestor.

5.1.2 Idade

O outro ponto proposto foi reconhecer a idade dos gestores, apresentando os resultados por meio da figura 4.

Em relação a idade, identificou-se que 10% dos entrevistados estão entre 19 e 24 anos; 10% possuem entre 25 e 30 anos; 30% possuem entre 31 e 40 anos; 50% possuem entre 41 e 50 anos. Confirmando que a maior parte dos entrevistados, possui idade entre 41 e 50 anos.

Figura 4 – Posicionamento dos entrevistados em relação a idade.

Fonte: Pesquisa de campo (2021)

No que diz respeito a cargos de gestão, embora os jovens tenham conhecimento técnico sobre o assunto, ocupam a menor parte dos cargos pela falta a vivência prática. Que segundo Farag e Mallin (2016), os gestores com idade avançada tendem a ser mais avessos ao risco, por possuírem comportamento mais cauteloso devido sua vasta experiência de mercado.

5.1.3 Escolaridade

No que está relacionado a escolaridade, a maioria dos entrevistados tem o ensino superior completo, correspondendo a 50%, sendo que 10% têm especialização, 30 % possuem mestrado e 10% doutorado.

Comprova-se com isso que a metade dos gestores entrevistados, tem o ensino completo, estando representados na figura 5.

Interessando-se que metade desses gestores tem formação do ensino, pode-se confirmar o que foi declarado pelo Sebrae (2021), de que no ramo empresarial têm um perfil de buscar constantemente atualização profissional.

Figura 5 – Posicionamento dos entrevistados em relação a escolaridade.

Fonte: Pesquisa de campo (2021)

Conforme as respostas apresentadas no questionário, verifica-se que, para Mol e Birkinshaw (2009), esses dados mostram que a formação acadêmica é importante para gerenciar, porém, os gestores não se limitam só nas especializações, buscando também conhecimento na sua vivência e treinamentos de aperfeiçoamentos constante para aperfeiçoar as práticas gerenciais.

Este comportamento é nitidamente verificado em empresas que são caracterizadas por uma crescente orientação para inovação tecnológica. Assim, o sucesso de muitas dessas empresas torna-se rapidamente realidade devido as escolhas de seus gestores.

Dessa forma, as habilidades necessárias para ser um bom gestor aprendidas na vida acadêmica podem ser levadas para empresa, porém o gestor que buscar aprender diariamente e está sempre se atualizando com os conceitos e habilidades necessárias para desenvolver a gestão de uma empresa, certamente tomará as decisões mais apropriadas, adaptando à sua realidade, sem nenhuma fórmula pronta, mas com conhecimento agregado requerido para tal.

5.2 DADOS DA PESQUISA

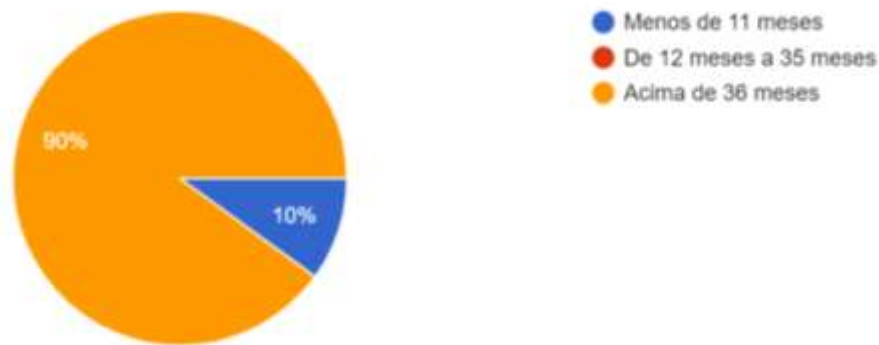
5.2.1 Tempo na função como gestor

Em relação ao tempo que exerce a função de engenheiro gestor, a maioria dos entrevistados tem acima de trinta e seis meses, correspondendo a 90%, sendo que 10% têm menos de um ano na função.

Comprova-se com isso que a maioria dos gestores entrevistados, tem mais de um ano na função de gestor, estando representados na figura 6.

Levando-se em consideração que a maioria desses gestores tem permanência de mais de trinta e seis meses no cargo de gestão das empresas. Nota-se que os entrevistados têm uma expressiva experiência prática, e estão aprimorando-se constantemente, para saber avaliar informações, analisar o mercado e enxergar oportunidades de inovar, além de planejar para lidar de forma positiva com elementos inesperados. Com essa vivência no ambiente de trabalho buscam a melhoria de resultados e a inovação.

Figura 6 – Posicionamento dos entrevistados em relação ao tempo como gestor.



Fonte: Pesquisa de campo (2021)

5.2.2 Aprimoramento acadêmico

Em relação ao aprimoramento acadêmico, a maioria dos entrevistados tem ao menos uma especialização, correspondendo a 70%, sendo que 30% têm somente a graduação e sua própria experiência na função que ocupam nas empresas.

Comprova-se com isso que a maioria dos gestores entrevistados, teve a preocupação de optar pelo aprimoramento através de meios acadêmicos como por exemplo a pós em gestão da qualidade, que estão representados na figura 7.

Levando-se em consideração que a maioria desses gestores buscaram aprimoramento acadêmico. Nota-se que os entrevistados procuram a excelência na gestão, capacitando-os para garantir maior domínio na área de interesse, maior autoridade e possibilidade de ocupar cargos de gestão.

Figura 7 – Posicionamento dos entrevistados em relação à aprimoramento acadêmico.



Fonte: Pesquisa de campo (2021)

5.2.3 Objetivos estratégicos

Em relação onde obtiveram conhecimento sobre os objetivos estratégicos, 50% dos entrevistados aprenderam na graduação, 30% na empresa onde atuam, 10% pós-graduação e outros 10% em treinamentos feito pelos mesmos. Como constar na figura 8.

Comprova-se com isso que a metade dos gestores entrevistados, após a graduação já estavam instruídos na tomada de decisões planejadas, na aplicação desses conceitos no dia a dia da empresa e garantindo que ela esteja no rumo certo.

Levando-se em consideração que a metade desses gestores compreenderam os conceitos estratégicos na graduação, os mesmos obtiveram vantagens sobre os outros. Que tiveram que compreender esses conceitos em especializações, cursos e na sua vivência nas empresas.

Figura 8 – Onde aprenderam sobre os objetivos estratégicos.



Fonte: Pesquisa de campo (2021)

Segundo Thompson (2011), gestores que executam o planejamento estratégicos conseguem administrar tempo, recursos e energia, focando no que realmente importa a longo prazo, ou seja, buscam a possibilidade de maior prosperidade à empresa.

Para sua objetividade, o planejamento estratégico deve ser gerado da forma adequada, ouvindo-se os prováveis atores envolvidos no processo de execução e ajustando-se com os objetivos da empresa, de maneira que sejam exploradas as condições propícia para alcançar e aplica os objetivos específicos (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2007).

5.2.4 Estratégias organizacionais

Em relação onde obtiveram conhecimento sobre as estratégias organizacionais, 40% dos entrevistados aprenderam na graduação, 30% na pós-graduação, 20% na empresa onde trabalham e outros 10% em treinamentos feito pelos mesmos. Como constar na figura 9.

Comprova-se com isso que a maioria dos gestores entrevistados, após a graduação tiveram que compreender um dos principais caminhos que as empresas têm para atingir níveis diferenciados de competitividade e posicionamento em seu ramo trabalhista.

Levando-se em consideração que 40% dos entrevistados compreenderam as estratégias organizacionais na graduação, conseguindo levar mais discernimento para identificar o que funciona, e orienta para o resultado que realmente importa para empresa onde trabalham.

Figura 9 – Onde aprenderam sobre as estratégias organizacionais.



Fonte: Pesquisa de campo (2021)

Com o conceito de que uma empresa tem gerar valor invés de somente lucro, ocorreram diversas transformações na sociedade, envolvendo a compreensão e vivencia da realidade ao seu redor. Com isso várias inovações tecnologicas vem sendo integradas na gestão empresarial por meio de sistemas de informações gerenciais que facilitam na tomada de decisões estratégicas. Seguindo o conceito de Planejamento estratégico de Ansoff (1989), onde aborda um conceito gerencial mais abrangente, visando o sucesso da empresa, com implantações eficaz e oportunas de processo sistemático.

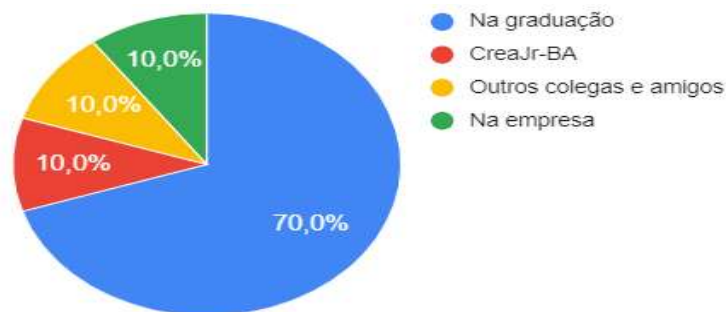
5.2.5 Trabalho em equipe

Em relação ao trabalho em equipe, a maioria dos entrevistados compreenderam na graduação a importância de trabalhar em equipe, correspondendo a 70%, sendo que 10% no CreaJr-BA, 10% com outros colaboradores, 10% com amigos e colegas.

Comprova-se com isso que a graduação foi um ótimo norteador para a maioria dos gestores entrevistados, apenas 30% dos entrevistados obtiveram conhecimento por outro meio, que estão representados na figura 10.

Levando-se em consideração que a maioria desses gestores. Após a graduação estavam instruídos para fazer uma boa gestão de equipe, e originando cenário de trabalho favorável para todos os colaboradores.

Figura 10 – Posicionamento dos entrevistados sobre trabalho em equipe.



Fonte: Pesquisa de campo (2021)

Atualmente um grande desafio na rotina das empresas é a gestão das equipes. Afinal de contas, aborda a relação de seres humanos e suas complexidades, desafiando os gestores justamente a lidar com a subjetividade dos colaboradores, compreendendo suas necessidades, sincronizando-as aos objetivos organizacionais (AUGUSTA et al, 2012).

5.2.6 Tomada de decisões

Em relação as técnicas para tomada de decisões, 40% dos entrevistados compreenderam na graduação a principal responsabilidade de qualquer gestor, sendo que 30% aprenderam no próprio trabalho, 20% na pós-graduação e 10% com cursos de qualificação.

Comprova-se com isso que a graduação foi um ótimo norteador dos entrevistados, porém, 60% dos entrevistados obtiveram conhecimento por outro meio, nesse ponto a graduação pode se aperfeiçoar, para mudar esse índice de apenas 40%, que está apresentado na figura 11.

Figura 11 – Posicionamento dos entrevistados sobre tomada de decisões.



Fonte: Pesquisa de campo (2021)

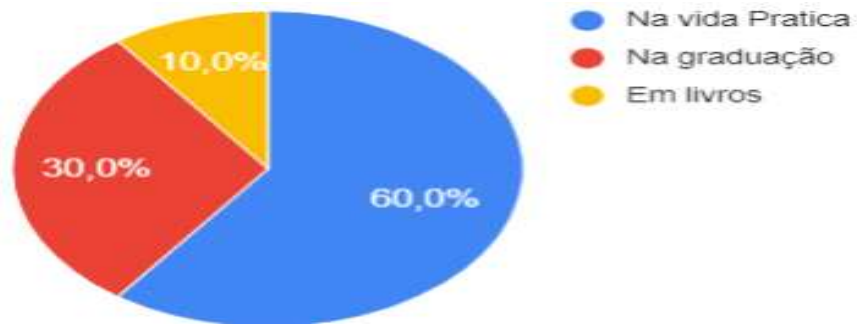
Na gestão de uma empresa deve-se máxima cautela por parte de gestores, pois quaisquer seleções equivocadas podem gerar uma consequência negativa para o contexto que se encontra. Segundo Simon (1963), essa técnica é dividida em três partes, na primeira o gestor analisa o problema, na segunda parte estabelece possíveis soluções, depois disso acontece a apreciação das alternativas de solução e escolha da solução que melhor atenda o problema.

5.2.7 Líder

No que está relacionado a característica do gestor ser líder, a maioria dos entrevistados jugam necessário no cargo que ocupam, correspondendo a 60% aprenderam na vida prática, 30% durante a graduação e 10% com a leitura de bons livros sobre liderança. Conforme a figura 12.

Comprova-se com isso, que a aplicação do conceito de liderança nos cargos de gestão de empresas, é crucial para direcionar seus liderados na busca de objetivos e resultados nas organizações, com a possibilidade de inserir novas estratégias e culturas organizacionais. Que segundo Ballou (2010), com a compreensão da natureza das relações humanas, os gestores estão agregando novos conceitos como: motivação, comunicação e liderança.

Figura 12 – Posicionamento dos entrevistados sobre liderança.



Fonte: Pesquisa de campo (2021)

5.2.8 Habilidade com softwares

Em relação a habilidades com softwares, a maioria dos entrevistados jugam necessário no cargo que ocupam, correspondendo a 50% aprenderam na vida prática, 30% durante a graduação e 10% em ambos os momentos e 10% em cursos online. Conforme a figura 12.

Comprova-se que a graduação ensina como funciona alguns softwares, e auxilia onde procura informações para aumenta as habilidades com esses softwares, além de informa a importância dessas ferramentas na carreira profissional.

Figura 13 – Posicionamento dos entrevistados sobre habilidade com softwares.



Fonte: Pesquisa de campo (2021)

Com os avanços tecnológicos, surgiu um amplo mercado de ferramentas de gestão de projetos, para auxiliar gerentes e equipes no planejamento, execução e documentação de projetos.

Cabe ao gestor escolher a que melhor atende as necessidades da empresa, para isso deve observar vários fatores como: complexidade dos projetos, Área de atuação da empresa, quantidade de colaboradores, Facilidades de acesso e navegação.

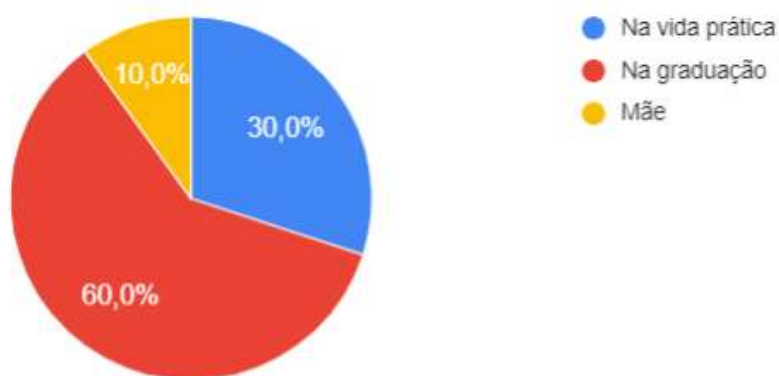
Para não acabar atrapalhando os colaboradores com ferramentas complexas para resolver projetos simples, tem ferramentas específicas e moldáveis, para ter uma boa comunicação, além de ter a possibilidade de acompanhamento em tempo real das atividades delegadas, aumentando a produtividade de toda a equipe.

5.2.9 Desenvolvimento constante

No que está relacionado ao desenvolvimento constante, maioria dos entrevistados jugam necessário no cargo que ocupam, correspondendo a 30% aprenderam na vida prática, 60% durante a graduação e 10% com exemplo de familiares.

Levando-se em consideração que a maioria desses gestores, foram instruídos na graduação para desenvolver sua habilidade, ampliando seu conhecimento. Chegaram no mercado de trabalho mais preparados. Conforme é demonstrado na figura 14.

Figura 14 – Posicionamento dos entrevistados sobre desenvolvimento constante.



Fonte: Pesquisa de campo (2021)

Segundo Imai (2012), o processo de melhoria constante aplicado corretamente, possibilita a transformação estratégia de ação, desafiando e preparando as empresas para o futuro

6 CONCLUSÃO

De acordo com os conhecimentos agregados durante a revisão bibliográfica deste trabalho, pode-se afirmar que gestão de pessoas é diferencial para o bom desempenho dos gestores nas organizações.

Neste ambiente de intensa competição, o modo como se faz administração de recursos seja ele financeiros, humanos, intelectual está modificando de maneira busca. Antes o foco era realizar atividades para o lado técnicos, tratando os colaboradores como recursos, porém atualmente o papel dos engenheiros está voltado para área gerencial, ou seja, através de análise de pesquisa de mercado, monitoramento do concorrente e utilização de planejamentos estratégicos, realizam o aproveitamento das oportunidades para maximizar o lucro da empresa e antecipar soluções para futuras ameaças.

Para realizar essas tarefas, nota-se que os novos gestores estão buscando auxílio através de formação acadêmica, treinamentos de liderança, além da própria vivência na função como gestores, para solucionar algumas deficiências de conhecimentos sobre ferramentas gerenciais.

Diante de fato, e das respostas coletadas com os entrevistados, muitas ferramentas gerenciais foram aprendidas durante a graduação, porém para manter os cargos de gestores, nesse ambiente em constante mudança e exigência por inovação, os mesmos têm que se manterem em constante aprimoramento e conhecimento.

Para que assim possam criar e melhorar uma estrutura que permita com que o processo inovador seja criado, comunicado, aceito, testado e implantado com a ajudar dos colaboradores, para estimular o comprometimento de todos visando o crescimento da empresa.

Com isso pode-se concluir que a pergunta-problema foi respondida, a hipótese comprovada em parte, já que algumas ferramentas gerenciais foram aprendidas na graduação, os objetivos foram atingidos, uma vez que foi compreendida a realidade dos engenheiros, foi feita relação das características dos gestores com a literatura além de serem apresentadas ferramentas que complementam a formação do perfil dos engenheiros gestores.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGrawHill, 1989.

APARECIDO, W.C.A.; COMINI, G. M.; FISCHER, A.L. ensino e pesquisa em gestão de pessoas/ gestão de recursos humanos no brasil: convergência ou divergência. **Revista de Administração de Empresas**, volume 59 nº3 São Paulo maio/jun 2019.

AUGUSTA, F. O. M., *et al.* **A influência da gestão de pessoas no desempenho empresarial através do perfil do líder**. IX SEGeT – Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia, nov. 2012.

BACELAR, J. Primeira Universidade do Brasil. **Guia Geográfico História da Bahia**. nov. 2010

BALLOU, R. H. Logística Empresarial. São Paulo: 1ª ed. Atlas, 2010.

BERTELLI, SANDRA BENEVENTO. **Gestão de pessoas em administração hospitalar**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2004

BITTAR, M.; BITTAR, M. Os Movimentos Estudantis na História da Educação e a Luta Pela Democratização da Universidade Brasileira. **EccoS – Revista Científica**, São Paulo, SP, v., n. 34, p. 143 – 159, mai/ago. 2014.

BORGES, A. C. **GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA: ANÁLISE EM AMBIENTES PÚBLICOS**. 2013. Dissertação (Especialista em gestão pública municipal) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 2013.

CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. **Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano**. XVII Semead – Seminários em Administração, nov. 2015.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade. Teorias e Casos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: ABREPO, 2012.

CHIAVENATO, 1. Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**/ Idalberto Chiavenato. 4 edição. Barueri, SP: Manole, 2014

COSTA, P. C. **Gestão de Pessoas: Arte ou Ciência**. Rh portal- Rh pratica. Out. 2010.

ESPECIALIZE: **Gestão de contratos na construção Civil**. Goiânia: Instituto de Pos Graduação - Ipog, v. 01/2015, n. 10, 01 fev. 2015. Semestral. Jocerlando Carvalho Santo Junior.

Farag, H., & Mallin, C. (2016). **The influence of CEO demographic characteristics on corporate risk-taking: evidence from Chinese IPOs**. The European Journal of Finance, 1-30.

FONSECA, João José Saraiva, **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC. 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2007

IMAI. Masaaki. **A commonsense approach to a continuous improvement strategy**. Versão EM-
inglês, KAIZEN 塾Porto, Portugal, 2012

KOTTER. J. P. **LIDERANDO MUDANÇAS: Transformando empresas com a força das emoções**. 1ª edição. Rio de Janeiro, RJ . Alta Books, 2017

LEAL, R. L. **DEMANDA PELA ENGENHARIA PRECISA SER ACOMPANHADA PELO NUMERO DE FORMANDOS**. Folha de São Paulo, SP,

LIMA, Edmilson et al. Ser seu Próprio Patrão? Aperfeiçoando-se a Educação Superior em Empreendedorismo. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 19, n. 4, p. 419-439, Aug. 2015 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552015000400419&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 09 Jun. 2020.

MARTINS, R. **Reflexões do Mundo Corporativo**. 2ª ed. São Paulo: Scortecci, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração** / Antonio Cesar Amaru Maximiano. – Ed. Compacta. – 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2011.

MELO, F. A. O.; SANTOS, A. R.; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACAHDO, T. F. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do perfil do Líder**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8.ed. São Paulo-Rio de Janeiro, Hucitec/Abrasco, 2012

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO. **Brasil supera média da OCDE de ingresso de estudantes**. 2013

MOL, M.J., BIRKINSHAW, J. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. **Journal of Business Research**, 62, p.1269- 1280, 2009.

MONTANA, P. J. **Administração**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010

MONTEIRO, S., *et al.* Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. **XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, Fortaleza, 2015.

NEVES, D. **Apostila de Gestão de Pessoas**. 2013 Disponível em: < <http://files.davineves.com/200000076943789536d/APOSTILA%20GEST%C3%83O%20DE%20PESSOAS.pdf>>. Acesso em: 15/10/2020.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. 5. ed São Paulo: Integrare, 2010.

PEREIRA, F. S. C. **História da Engenharia**. CREA-RN, 2013.

PIQUEIRA, J. R. C.. **Reflexões sobre a história do ensino de engenharia**. Porvir: Inovações em Educação, 2014.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **História da administração**. Disponível em: < <https://www.portal-administracao.com/2013/10/historia-da-administracao-completo.html> >

RODRIGUES, R. S. **A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO**. 2018. Dissertação (Especialista em gestão em recursos humanos) – Centro Universitário Barriga Verde, 2018

SANTOS, B. S. **A Universidade no Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade**. 3ª Edição, Cortez Editora, São Paulo, 2011.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração : conceitos fundamentais** / John R. Schermerhorn, Jr; tradução Teresa Cristina Padilha de Souza, Eduardo Benedito Curtolo. - Rio de Janeiro: LTC, 2010.

Sege, **Guia da Gestão da Capacitação por Competências** – 2012

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e de liderança**, Niterói, RJ, Editora fundo de cultura, 1963.

STARLING H. M. M.; GERMANO L. B. P. **Engenharia: história em construção**. Belo Horizonte: UFMG, 1ª edição, 2012.

STIGAR, R. **A importância das disciplinas de Teorias da Administração, Relações Interpessoais, Tecnologia e Desenvolvimento Humano e Análise Econômica Social para a formação do gestor em Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/treinamento/aimportancia-das-disciplinas-de-teorias-da-administracao,-relacoes-interpessoais,-tecnologia-e-desenvolvimento-humano-e-analise-economica-social-para-a-formacao-do-gestor-em-recursos-humanos-26839/artigo/#.UmVmVfk3sbA>> Acesso em: 15/10/2020.

STORK, M. **Reestruturação do processo produtivo em uma panificadora com base no sistema de manufatura enxuta**. 2018. Dissertação (Bacharel em eng. de Produção) – Faculdade Horizontina, 2018

THEML, G. **Produtividade para quem quer tempo: aprenda a produzir mais sem ter que trabalhar mais** /Geronimo Theml. – São Paulo: Editora Gente, 2016

Thompson, Artur A. **Administração estratégica** [recurso eletrônico] / Artur A Thompson Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble; tradução Roberto Glaman, Kátia Aparecida Roque; revisão técnica Charles Kirschbaum, Tatiana Iwai. – 15. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2011.

TIBÉRIO, J. R.; TONINI, A. M. **Os saberes profissionais do engenheiro gestor: Educação da era do Conhecimento**. In: XLI CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO EM ENGENHARIA, 41., 2013, Gramado. COBENGE 2013. Belo Horizonte: Cefet-mg, 2013. p. 1 – 14.

UNIÃO NACIONAL DO ESTUDANTES. **Cartilha de Construção de Centros Acadêmicos**. Disponível em: http://une.org.br/site/wpcontent/uploads/2014/12/CARTILHA_ca_ultimo2.pdf. Acesso em 25 out 2020.

WICKERT, Jonathan. **Introdução à engenharia mecânica** / Jonathan Wickert, Kemper Lewis; edição SI preparada por Shaligram Tiwari; revisão técnica Julio César de Almeida; tradução Novertis do Brasil. — São Paulo: Cengage Learning, 2015.

APÊNDICE

1) Sexo.

- ☐ Masculino;
- ☐ Feminino.

2) Faixa etária.

- ☐ Até 18 anos;
- ☐ 19 a 24 anos;
- ☐ 25 a 30 anos;
- ☐ 31 a 40 anos;
- ☐ 41 a 50 anos;
- ☐ 51 ou mais.

3) Escolaridade.

- ☐ Superior completo em engenharia
- ☐ Especialização 360 horas;
- ☐ Mestrado;
- ☐ Doutorado.

4) Caso tenha pós-graduação foi em que área?

5) Quanto tempo exerce a função de engenheiro e gestor?

- ☐ menos de 11 meses
- ☐ de 12 meses a 35 meses
- ☐ acima de 36 meses

6) Durante a graduação você conheceu sobre missão, visão valores e objetivos estratégicos

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ talvez

7) Se a resposta a questão anterior foi não? Onde aprendeu?

- ☐ pós graduação
- ☐ treinamento feito por você
- ☐ na empresa
- ☐ outros _____

8) Durante a graduação você aprendeu a importância e como fazer estratégias organizacionais?

- () Sim
- () Não
- () talvez

9) Se a resposta a questão anterior foi não? Onde aprendeu?

- () Pós Graduação
- () Treinamento Feito Por Você
- () Na Empresa
- () Outros _____

10) Durante a graduação você compreendeu sobre como trabalhar em equipe?

- () Sim
- () Não
- () talvez

11) Se a resposta a questão anterior foi não? Onde aprendeu?

- () pós graduação
- () treinamento feito por você
- () na empresa
- () outros _____

12) Uma das características mais importante hoje para o engenheiro/gestor é a tomada de decisão. Que é uma técnica que pode ser ensinada durante a graduação você aprendeu essa técnica?

- () Sim
- () Não
- () talvez

13) Se a resposta a questão anterior foi não? Onde aprendeu?

- () pós graduação
- () treinamento feito por você
- () na empresa
- () outros _____

14) Quais as principais atividades de um gestor que seria importante ter no curso de engenharia?

15) Para ser um bom gestor, é necessário ser líder? Em caso afirmativo você desenvolveu habilidades de líder?

- a) Na graduação;
 - b) Na vida pratica;
 - c) Em algum curso posterior a graduação. Se foi o caso qual seria esse curso?
- _____

16) Para ser um bom gestor além de tomar várias decisões tem que sempre está acompanhando o mundo tecnológico. Você desenvolveu habilidades com esses softwares?

- a) Na graduação;
- b) Na vida pratica;
- c) Em algum curso posterior a graduação. Se foi o caso qual seria esse curso? _____

17) Um dos grandes desafios é a buscar pelo comprometimento da equipe de trabalho. Para resolver essas situações, você conseguiu através de conhecimentos provenientes do tempo de graduação, ou desenvolveu habilidades através de experiências no mercado de trabalho?

18) Independente de qual seja a tendência do momento, uma coisa nunca muda: a necessidade de se atualizar. Você concorda com essa afirmação? Em caso afirmativo, você foi incentivado durante a graduação a sempre se atualizar ou foi por meios externos?

19) Muitas vezes a comunicação é falha dentro de uma organização. Como você se preparou para resolve essa situação?

- a) Na graduação;
- b) Na vida pratica;
- c) Em algum curso posterior a graduação. Se foi o caso qual seria esse curso?

20) Nas organizações possuem colaboradores de diferentes comportamentos, alguns sérios, outros brincalhões, outros infantis entre outros. Como se preparou para trabalhar com esses colaboradores?

- a) Na graduação;
- b) Na vida pratica;
- c) Em algum curso posterior a graduação. Se foi o caso qual seria esse curso?

21) Um dos maiores desafios como gestor é a redução de custos. Para tratar desse assunto, como foi seu desenvolvimento?

22) Não existe uma fórmula pronta para se tornar um bom gestor, cada situação pede características diferentes e próprias do negócio que dificilmente poderão ser utilizadas em outros ramos. Para se aprimorar para tomada de decisões você teve que fazer algum curso posterior a graduação ou só precisou da mesma?

Muito obrigado pelas respostas!