

ESTRATÉGIAS PARA FORMAÇÃO DE LÍDERES NO CURSO DE ENGENHARIA MECÂNICA – EXPERIÊNCIA DA UNESP DE ILHA SOLTEIRA

Marcelo F. Pelegrini* – marcelo@dem.feis.unesp.br

Thiago A. Alves* – antonini@dem.feis.unesp.br

Renata T. O. Barbosa† – trasse@adm.feis.unesp.br

Emanuel R. Woiski* – woiski@dem.feis.unesp.br

Ricardo A. V. Ramos* – ramos@dem.feis.unesp.br

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Faculdade de Engenharia – Campus de Ilha Solteira

*Departamento de Engenharia Mecânica/ †Assistência Social

Av. Brasil Centro, 56 – CEP 15385-000 – Ilha Solteira, SP

Resumo: Neste mundo competitivo e dinâmico, o profissional requerido atualmente pelas empresas deve apresentar certas características que vão além de uma sólida formação técnica ou um alto coeficiente de inteligência. Além destas habilidades, este profissional deve ter outras, de caráter humanístico e social, como autoconsciência, responsabilidade social, criatividade e espírito de liderança. Conhecendo esta nova realidade, o Departamento de Engenharia Mecânica (DEM), juntamente com o Centro Acadêmico de Engenharia Mecânica “Ozires Silva” (CAOS) e o Programa Especial de Treinamento da Engenharia Mecânica (PET/EM) da Faculdade de Engenharia da UNESP de Ilha Solteira, vêm desenvolvendo projetos no sentido de propiciar e aprimorar estas características aos seus alunos. Entre estas atividades, pode-se citar uma parceria do DEM e da Assistência Social da Faculdade, que originou um curso de extensão universitária intitulado “Formando Líderes: Uma contribuição à Formação do Engenheiro Mecânico”, ministrado pela Assistente Social local. Neste curso são abordados tópicos relacionados à inteligência emocional e liderança, com o objetivo de preparar os alunos para o mercado de trabalho. Juntamente com este projeto, os alunos também são encorajados a buscar situações de liderança e empreendedorismo, sendo os principais responsáveis, via uma parceria entre o CAOS, PET/EM e o DEM, a organizar a “Semana da Engenharia Mecânica”, considerado um dos eventos mais importantes da Faculdade, que reúne cerca de 350 pessoas entre alunos, professores e convidados de todo o Brasil. Estas experiências mostram-se satisfatórias, haja vista a mudança de postura observada nos alunos que participam destas atividades, que se tornaram mais críticos, conscientes e responsáveis.

Palavras-chave: Liderança, Inteligência emocional, Mercado de trabalho.

1. INTRODUÇÃO

1.1. A Inteligência Emocional

A chamada Era da Informação traz às pessoas uma série de desafios e oportunidades como jamais visto anteriormente na história da humanidade. No mercado de trabalho, os

profissionais devem estar dispostos e preparados para reagirem às mudanças e a uma demanda crescente de produção e qualidade.

Segundo SAVIANI (1994), é neste contexto que surge uma clara necessidade de reformulação dos conceitos básicos da gestão, notadamente através da mudança do conceito de pessoa, ou seja, que “o ser humano passa a ser visto novamente como ‘algo’ que possui sentimento, e não simplesmente como um número ou um cargo numa organização”.

O que tem acontecido ultimamente é que na realidade, as empresas e as universidades, que afinal de contas, são responsáveis pela formação dos recursos humanos, têm se preocupado essencialmente com aspectos técnicos e se esquecem que nas suas organizações existem pessoas com sentimentos, percepções, ambições e desejos a serem compreendidos e considerados, nos quais é necessária uma maior atenção. Nesse sentido, o papel do líder é fundamental, pois é ele quem direciona todas as ações e a maneira com que os problemas terão que ser enfrentados.

Para ilustrar, quem nunca trabalhou em um ambiente carregado de tensão, à mercê de um chefe emocionalmente mal resolvido? Sempre se acreditou que esse tipo de infortúnio fizesse parte das fatalidades da vida, um daqueles azares a que todos estão sujeitos uma vez ou outra. Aos capturados em situações assim, restaria pedir demissão, até porque conflitos ligados à personalidade estariam fora da alçada das empresas. Nunca faltou, inclusive, quem argumentasse que executivos prepotentes e arbitrários teriam um papel a desempenhar. Ao manter seus subordinados em *stress* permanente, numa suposta “tensão criativa”, eles garantiriam melhores índices de desempenho e mais resultados.

No meio acadêmico, é comum que ainda se ensinem conceitos de gestão de pessoas baseados, de certa maneira, nas idéias de Ford e/ou Taylor, que consideram o ser humano como uma peça intercambiável, uma parte da máquina que está operando. Numa escola de engenharia, este tipo de formação é ainda mais perverso, por formar pessoal que ocuparão nas empresas cargos de liderança, arraigando em suas mentes conceitos ultrapassados, desumanos e improdutivos.

É neste contexto que surge às teorias relacionadas à Inteligência Emocional, um conceito antigo, muito difundido no Oriente Antigo. Nesta teoria, não é possível distinguir razão de sentimento, como até bem pouco tempo se fazia. Aderindo à terminologia da moda, estamos falando da abordagem holística (do grego, completo, total, inteiro) do ser humano.

Contrariando as idéias de Descartes, a inteligência não se limita ao pensamento racional, claro e lógico, sendo fundamental analisar qualquer questão com um nível adequado de emoção, ou seja, como refere GOLEMAN *et al.* (2002), “uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é tristemente míope”. Ainda dentro da idéia anterior, DAMÁSIO (1996), diz que a inteligência sem emoção pode tornar-se numa inteligência orientada para ações que não satisfaçam os mais elementares interesses da autopreservação.

Diante destes fatos e, considerando que a disseminação rápida de inovações torna mais difícil para as empresas manterem diferenciais perante a sua concorrência, a competência emocional nos líderes pode ser uma das poucas vantagens competitivas realmente duradouras. A idéia é óbvia: ao projetar uma visão clara para suas equipes, inspirá-las e motivá-las, administrando conflitos e relacionamentos, o líder positivo, ou “ressonante”, seria capaz de multiplicar seu próprio potencial e o de cada subordinado, estimulando a criatividade, a cooperação e o empreendedorismo. Contrariamente, o chefe disfuncional, ou “dissonante”, sem habilidade para interagir de forma produtiva, acabaria por paralisar a iniciativa de seus subordinados, atrofiarem talentos e reduzir a eficácia do grupo como um todo. Segundo JOHN *et al.* (2004), ainda que, de imediato, possa apresentar resultados aparentemente positivos, ele se revelaria, a médio e longo prazo, um sabotador inconsciente das próprias metas.

Segundo BARRETT e SALOVEY (2002), com a retomada destas idéias e a aplicação destas no meio empresarial, desfaz-se a mito segundo o qual questões emocionais e pessoais devem – e podem – ser deixadas do lado de fora da empresa. Isto não deve ocorrer, pois as emoções não são ruídos indesejáveis num ambiente pretensamente racional. Não é possível despir-se da própria personalidade ao colocar um crachá e deixar de ser quem é durante as horas vividas no trabalho.

Qualquer observador com um mínimo de acuidade sabe que as pessoas funcionam melhor em ambientes de transparência, respeito e harmonia – seja na universidade, família ou na

empresa. E não é de hoje que se valoriza o clima organizacional como fator importante para o desempenho.

O desafio é imenso, mas a recompensa promete. De quebra, as habilidades conquistadas para o trabalho transformariam para melhor o desempenho em todas as esferas da vida.

De uma maneira geral a Inteligência Emocional compreende as seguintes competências intrínsecas:

a) *Autoconsciência*. É preciso distinguir bem entre o que sentimos e o que sabemos, pensamos. Isto possibilitaria uma decisão correta para nossas ações.

b) *Lidar com os impulsos*. Para ilustrar, GOLEMAN (1995) narra a experiência de crianças que foram colocadas diante de um *marshmallow* com a seguinte observação: se ficassem sem comê-lo durante quinze minutos, eles receberiam um outro *marshmallow*. Algumas crianças não esperaram e foram logo comendo. Outros fizeram todo o possível para se distrair e não comer. Muito bem, essas crianças foram acompanhadas e, anos mais tarde, percebeu-se que aqueles que controlaram seus impulsos eram adolescentes mais equilibrados, com melhores notas na escola, mais solidários e de melhor relacionamento com os colegas. Posteriormente, como adultos, eram mais bem sucedidos.

c) *Otimismo e motivação*. Urge que se aprenda a pensar de forma otimista. Diante de um fato, uma situação, deve-se encará-la como circunstancial e não fatal e eterna. Um aluno diante de uma nota baixa se for pessimista, vai pensar: eu não consigo, não aprendo, não vai dar certo (os pais e a sociedade também reforçam tais pensamentos). Se for otimista, pensará: devo estudar mais, me preparar melhor.

d) *Empatia*. É saber o que o outro sente sem ter que perguntar. É essa empatia que evita que façamos mal aos outros. É tentar colocar-se no lugar do outro e sentir o que ele está sentindo naquele exato momento.

e) *Relacionar-se*. Saber lidar com as emoções dos outros. Resolver conflitos de modo criativo. Não reagir no mesmo tom da emoção negativa do outro. Se não pudermos mudar as coisas (ou o comportamento do outro), podemos mudar a forma, o modo como lidar com essas coisas (ou comportamento).

Além disso, a teoria da Inteligência Emocional considera oito tipos de inteligências, listada a seguir com exemplos de pessoas que se destacam nestes tipos de inteligências.

a) *Lógico-matemática*. O inglês Stephen Hawking é um gênio do tipo lógico-matemático. Ele, embora preso a uma cadeira de rodas por causa de uma doença degenerativa, é Doutor em Cosmologia e ocupa a cadeira de Isaac Newton como professor da Universidade de Cambridge.

b) *Musical*. A cantora Rita Lee é um exemplo de fértil inteligência musical: além de cantora e compositora, toca guitarra, flauta e harpa.

c) *Lingüística*. O romancista Jorge Amado é dotado de excepcional inteligência lingüística. É o mais traduzido dos autores brasileiros.

d) *Espacial*. Imagine como o arquiteto Oscar Niemeyer projetou Brasília. Onde nada havia, ele “viu” construções com formas e volumes variados. Sua inteligência espacial tornou-o capaz de prever e solucionar problemas liberando seu potencial criativo.

e) *Corporal-cinestésica*. Pense no quanto o cérebro da ginasta Daiane dos Santos, trabalha para que os músculos e nervos realizem seus movimentos durante suas apresentações.

f) *Pictórica*. O cartunista mineiro Ziraldo Alves Pinto, autor de personagens como o Pererê e o Menino Maluquinho, faz muito mais do que coordenar traços bem feitos. Dono de uma brilhante inteligência pictórica consegue sintetizar idéias completas em detalhes do desenho.

g) *Interpessoal*. O talento do apresentador Jô Soares para se relacionar com seu público é um exemplo típico de inteligência interpessoal desenvolvida.

h) *Intrapessoal*. Nelson Mandela é um exemplo de como o equilíbrio pessoal pode determinar uma trajetória de vida. Libertado em 1990, depois de 27 anos na prisão do regime racista, ostentava uma inabalável integridade moral e política. Imediatamente passou a negociar, em seu país, o fim da segregação racial. Em 1993, ganhou o prêmio Nobel da Paz e, em 1994, venceu a primeira eleição multirracial da África do Sul.

No entanto, é necessário também ter a noção que possuir um alto grau de Inteligência Emocional não é condição *sine qua non* para o sucesso na execução da sua função, mas sim que se possui um bom potencial para o adquirir.

Numa época de turbulência, em que as perspectivas para o futuro dependerão cada vez mais da condução dos nossos relacionamentos, é fundamental a adoção de uma visão estratégica com forte predominância humana.

Da mesma forma como ficaram à margem da história e da evolução os que optaram pelo analfabetismo racional, na virada da era industrial, os que optarem agora pelo analfabetismo emocional, amargarão a posição de perdedores.

2. OBJETIVOS

A partir das idéias da Inteligência Emocional, o presente trabalho tem por objetivos aplicar estes conceitos no desenvolvimento de responsabilidade social, criatividade, autoconsciência e espírito de liderança entre os alunos da Graduação e da Pós-Graduação em Engenharia Mecânica da Faculdade de Engenharia da UNESP de Ilha Solteira, bem como prepara-los para o mercado de trabalho, que cada vez mais necessita de profissionais emocionalmente inteligentes e com sólida e ampla formação técnica.

3. METODOLOGIA

Como vimos anteriormente, liderar pessoas requer qualidades que vão muito além de mera capacidade técnica. Segundo WILSON (1995), nestes novos tempos, que se convencionou chamar de Globalização, o profissional que deseja obter sucesso no mercado de trabalho deve possuir diferentes habilidades, competências e conhecimentos, estando constantemente engajado num aprendizado contínuo.

O Engenheiro Mecânico, atuando nos mais diversos ramos da economia de um país, tem hoje a preocupação com a visão global do negócio de sua instituição. Isto implica em mapear a concorrência, avaliar a posição relativa dos produtos e serviços sob sua responsabilidade, além de interferir num conhecimento prévio e profundo de Administração e Planejamento Estratégico.

Devido às responsabilidades e ao próprio papel de liderança de seu cargo, o Engenheiro Mecânico é antes de tudo um Gestor de Pessoas, atribuição que faz com que ele tenha participação ativa no desenvolvimento de equipes eficazes. Assim, ele deve ser capaz de colocar a pessoa certa no lugar ou função adequado a seu perfil, isto é, ele deve entender de seleção e recrutamento de capital humano, para que seus subordinados (e ele mesmo) possam maximizar sua produtividade.

Além disso, um bom líder procura aconselhar, integrar e desenvolver seus funcionários, tentando buscar em cada um suas reais aspirações e potenciais. Para tanto, ele deve possuir noções de treinamento e desenvolvimento pessoal. Deve saber avaliar cada pessoa no cargo ocupado proporcionando formas de crescimento aos mesmos. Precisa compreender e conhecer teorias e metodologias sobre avaliação de desempenho.

Assim, o gerenciamento e fortalecimento do trabalho em equipe, higiene e segurança no trabalho, administração de cargos, salários e benefícios de seu pessoal e outras competências que eram unicamente direcionadas pelos profissionais de Recursos Humanos agora estão presentes e fazem parte do cotidiano de cada engenheiro que tenha suas atribuições ligadas a Gestão de Pessoas. Segundo CHIAVENATO (1999), conhecimentos antes específicos aos Administradores, como por exemplo, o Planejamento Estratégico e o Relacionamento Interpessoal, são competências necessárias ao Engenheiro Mecânico.

Sabendo desta realidade, e aproveitando o fato de trabalhar com líderes em potencial já em sua formação acadêmica, o Departamento de Engenharia Mecânica (DEM) da Faculdade de Engenharia da UNESP de Ilha Solteira juntamente com a Assistência Social desta Faculdade estão oferecendo aos seus alunos de Graduação e Pós-Graduação um curso de extensão universitária intitulado: “Formando Líderes: Uma Contribuição à Formação do Engenheiro Mecânico”.

Este curso é ministrado pela Assistente Social local, possui uma carga horária de 130 horas distribuídas em oito meses, é totalmente gratuito e dividido em quatro etapas distintas.

A primeira etapa é voltada ao indivíduo em si com enfoque no autoconhecimento, Inteligência Emocional, análise estrutural e funcional da personalidade.

Na segunda etapa os estilos de liderança, trabalho em equipe, conceitos, formas e técnicas de desenvolvimento são abordados. Nesta etapa procura-se auxiliar o desenvolvimento dos

aspectos subjetivos através de jogos e dinâmicas de grupo. Elementos como Comunicação Eficaz, Relacionamento Interpessoal, Motivação dentre outros devem estar sendo trabalhados.

Na terceira etapa todas as matérias trabalhadas com os alunos são específicas para um profissional de Gestão de Pessoas. São elas:

- a) *Seleção de Pessoas*. Conceito de Seleção de Pessoas, objetivos, técnicas e processos.
- b) *Avaliação do Desempenho Humano*. Conceitos, métodos tradicionais e modernos, aplicação.
- c) *Treinamento*. Conceitos e processos, diagnóstico das necessidades de treinamento, condução e avaliação de um programa.
- d) *Desenvolvimento*. Análise atual do mercado, criatividade e processo inovador, mudança organizacional e seus processos, limitações e técnicas atuais, métodos de desenvolvimento de pessoas.
- e) *Relações Gerenciais*. Estilos de administração, programas de reconhecimento e administração de conflitos, clima e cultura organizacional.
- f) *Qualidade de Vida no Trabalho*. Conceito de Qualidade de Vida no trabalho, processos, diagnósticos e avaliação.

Finalmente, a quarta e última etapa, consiste da preparação dos alunos para sua inserção no mercado de trabalho cujo enfoque é dado as entrevistas de seleção, currículo, relatórios e projetos, ética, moral e integridade no trabalho.

Todo o processo metodológico pretende ser interativo, buscando que o aluno possa prosperar em suas capacidades de trabalho em grupo, expressão verbal e corporal. Além disso, espera trazer ao Engenheiro Mecânico referências de seu cotidiano com assuntos e temas trabalhados, possibilitando uma reflexão e discussão crítica sobre a atuação do profissional no atual contexto sócio-econômico.

Em suma podemos dizer que o curso de extensão universitária “Formando Líderes: Uma Contribuição à Formação do Engenheiro Mecânico” visa passar noções para que o profissional em Engenharia Mecânica formado pela Faculdade de Engenharia da UNESP de Ilha Solteira possa ter elementos para o pleno exercício de sua profissão, qualquer que seja o tipo de instituição em que exercerá suas atividades.

4. RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As vertiginosas transformações do mundo contemporâneo decorrentes de uma economia cada vez mais globalizada, ágil e voltada para a competição, e as constantes mudanças nas áreas política, econômica, social e organizacional, estão progressivamente a influenciar as empresas a repensar a forma de lidar com os seus funcionários.

De acordo com SALOVEY e MAYE (1990), as investigações demonstraram que a auto-descoberta e raciocínio sobre as emoções podem ter conseqüências positivas no comportamento dos indivíduos. Ao refletir sobre as emoções, é possível transformá-las em fenômenos cognitivos inteligentes e – mais importante – os indivíduos passam a ser capazes de reconhecerem as suas emoções, nomeá-las e geri-las, processo que conduz a um comportamento que produz resultados mais positivos na vida de cada pessoa.

A partir do curso “Formando Líderes: Uma Contribuição à Formação do Engenheiro Mecânico”, onde a teoria da Inteligência Emocional é apresentada aos participantes como ferramenta natural para a liderança, os alunos do Centro Acadêmico de Engenharia Mecânica “Ozires Silva” (CAOS) e do Programa Especial de Treinamento da Engenharia Mecânica (PET/EM) passaram a apresentar uma maior responsabilidade com o curso de Engenharia Mecânica e suas tarefas diárias. Isto se traduz num aumento do movimento estudantil, liderado por estes alunos, bem como o desenvolvimento de inúmeras ações conjuntas entre estes grupos.

Desta forma, percebe-se que a iniciativa do DEM juntamente com a Assistência Social vem apresentando bons frutos, apesar de sua precocidade. Entretanto, seu alcance ainda é pequeno, uma vez que os alunos envolvidos neste curso são basicamente integrantes do CAOS e do PET/EM salvo, alguns alunos que estão terminando o curso de Graduação ou o de Pós-Graduação.

Devido à revolução que os conceitos de Inteligência Emocional estão impondo à maneira de se liderar, é urgente que todos os alunos de Graduação e Pós-Graduação em Engenharia,

que mais cedo ou mais tarde estarão à frente de suas equipes no mercado de trabalho, possam ser treinados com esta importante ferramenta, a fim de obter sucesso e qualidade de vida no trabalho.

Agradecimentos

Os autores agradecem ao Departamento de Engenharia Mecânica, ao Centro Acadêmico de Engenharia Mecânica “Ozires Silva” (CAOS), ao Programa Especial de Treinamento da Engenharia Mecânica (PET/EM) e a Assistência Social da Faculdade de Engenharia da UNESP de Ilha Solteira pela colaboração no presente trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETT, L.F. e SALOVEY, P. **The Wisdom in Feeling - Psychological Processes in Emotional Intelligence**, 2002:

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

DAMÁSIO, A. R. **O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

GOLEMAN, D., RICHARD, B. e ANNIE M. **O Poder da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLEMAN, D. **Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ**, 1995.

JOHN, M., PETER S. and DAVID. The emotionally intelligent manager “inside the mind of the leader”. **Harvard Business Review**, 2004.

SALOVEY, P. and MAYE, J. Emotional Intelligence, in imagination, cognition and personality. **American Association for the Study of Mental Imagery**, nº9, p.185-211, 1990.

SAVIANI, J. R. **Repensando as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

WILSON, J. M. **A liderança Zapp!: Estratégias para Liderar Organizações Através de Equipes Energizadas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

STRATEGIES FOR LEADERS FORMATION IN THE MECHANICAL ENGINEERING COURSE –UNESP/ILHA SOLTEIRA EXPERIENCE

Marcelo F. Pelegrini* – marcelo@dem.feis.unesp.br

Thiago A. Alves* – antonini@dem.feis.unesp.br

Renata T. O. Barbosa† – trasse@adm.feis.unesp.br

Emanuel R. Woiski* – woiski@dem.feis.unesp.br

Ricardo A. V. Ramos* – ramos@dem.feis.unesp.br

Paulist State University – UNESP/Ilha Solteira

*Department of Mechanical Engineering / †Social Welfare

15385-000, Ilha Solteira, SP, Brazil.

Abstract: *In the present dynamic and competitive world much more than just technical ability, high IQ and a strong curriculum are required from the professional. In order to obtain success, important social characteristics, such as self-consciousness, social responsibility, creativity and leadership, should be developed as well. Aware of this reality, the Mechanical Engineering Department (DEM), the Mechanical Engineering Student Association “Ozires Silva” (CAOS) and the Special Training Program (PET), from UNESP-Engineering Faculty at Ilha Solteira, have been jointly investing in programs to develop and*

enhance those social features in the students. Among a number of initiatives, the present work describes a partnership between the Department and the Faculty Social Services, in order to proportionate an Extension Course called "Forming Leaders: A Contribution to the Mechanical Engineer Education", given by the local Social Assistant. In that course, questions on emotional intelligence and leadership are approached and discussed. Actions of leadership and entrepreneurship by the students are also encouraged, such as the "Mechanical Engineering Week" organization, considered one of the topmost events promoted by the Faculty, gathering about 350 hundred people from all over the Country. The course experiment has revealed itself a great success, the students showing a very noticeable change of attitude towards a much better conscious and responsible personal behavior.

Keywords: *Leadership, Emotional Intelligence, Labour Market.*