



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Da academia à prática: a contribuição da universidade para a construção de competências de gestão

From academia to practice: the university's contribution to building management skills

De la academia a la práctica: la contribución de la universidad al desarrollo de capacidades de gestión

Késia Cristina de Oliveira Razera Favetta

Universidade Estadual de Maringá (ra146255@uem.br)

Jéssica Syrio Callefi

Universidade de São Paulo (jessica.callefi@gmail.com)

Resumo

Este artigo apresenta os achados de um estudo exploratório-descritivo quantitativo, que investigou a relevância da formação acadêmica na gestão fabril. O público-alvo incluiu líderes, supervisores e coordenadores da empresa FortGreen, localizada na cidade de Paçandu, Paraná. Os resultados confirmam que a universidade fornece uma base robusta em gestão, organização e planejamento, e aprimora a comunicação e a capacidade de argumentação dos formados. Contudo, o sucesso na gestão é determinado pelo desenvolvimento de *soft skills*: paciência e resiliência no nível Operacional, análise de causa raiz e agilidade no nível Tático, e análise crítica, tomada de decisão e gestão de crises no nível Estratégico. Foram identificadas lacunas significativas, como a necessidade de maior adaptação da teoria à realidade fabril e maior exposição dos estudantes ao chão de fábrica. Como propostas, sugere-se a implementação de visitas técnicas obrigatórias e disciplinas focadas em simulações de crises.

Palavras-chave: Liderança Industrial, Formação Universitária, Soft Skills, Lacunas Formativas, Indústria 4.0.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Abstract

This article presents the findings of an exploratory-descriptive quantitative study that investigated the relevance of academic training in factory management. The target audience included leaders, supervisors, and coordinators at FortGreen, a company located in the city of Paiçandu, Paraná. The results confirm that university education provides a solid foundation in management, organization, and planning, and enhances graduates' communication and argumentative skills. However, success in management is determined by the development of soft skills: patience and resilience at the Operational level, root cause analysis and agility at the Tactical level, and critical analysis, decision-making, and crisis management at the Strategic level. Significant gaps were identified, such as the need for greater adaptation of theory to the factory reality and greater exposure of students to the factory floor. Proposals include the implementation of mandatory technical visits and courses focused on crisis simulations.

Keywords: Industrial Leadership, University Education, Soft Skills, Training Gaps, Industry 4.0.

Resumen

Este artículo presenta los hallazgos de un estudio cuantitativo exploratorio-descriptivo que investigó la relevancia de la formación académica en la gestión de fábricas. El público objetivo incluyó líderes, supervisores y coordinadores de FortGreen, una empresa ubicada en la ciudad de Paiçandu, Paraná. Los resultados confirman que la educación universitaria proporciona una base sólida en gestión, organización y planificación, y mejora las habilidades de comunicación y argumentación de los graduados. Sin embargo, el éxito en la gestión está determinado por el desarrollo de habilidades blandas: paciencia y resiliencia a nivel operativo, análisis de causa raíz y agilidad a nivel táctico, y análisis crítico, toma de decisiones y gestión de crisis a nivel estratégico. Se identificaron brechas significativas, como la necesidad de una mayor adaptación de la teoría a la realidad de la fábrica y una mayor exposición de los estudiantes a la planta de producción. Las propuestas incluyen la implementación de visitas técnicas obligatorias y cursos centrados en simulacros de crisis.

Palabras clave: Liderazgo Industrial, Formación Universitaria, Soft Skills, Brechas de Formación, Industria 4.0.



1. INTRODUÇÃO

A ascensão a posições de liderança no setor industrial é um processo complexo, o qual relaciona a experiência prática e uma sólida formação acadêmica. Em um cenário industrial cada vez mais dinâmico e tecnologicamente avançado, a figura do líder de sucesso exige técnica, habilidades interpessoais e uma visão estratégica (Gerber, 1996).

De acordo com Bitencourt (2001), as novas formas de organização do trabalho exigem a participação das pessoas com base em novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Portanto, compreende-se que é necessário mais do que o conhecimento teórico para a realização de uma boa gestão.

Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo compreender quais as competências que são adquiridas na universidade, particularmente no curso de Engenharia de Produção, que são utilizadas na gestão e quais aquelas que ainda necessitam ser aprendidas pelos futuros formandos.

Por meio de entrevistas (Boni; Quaresma, 2005) com líderes nos níveis hierárquicos Operacional, Tático e Estratégico da empresa FortGreen Comercial Agrícola Ltda., investigou-se a relevância dos conhecimentos adquiridos no dia a dia da fábrica e as aptidões essenciais em cada nível.

Esta pesquisa identificou lacunas críticas na formação atual. Embora a academia forneça uma base robusta em organização e planejamento, existe uma necessidade de melhorar a conexão da teoria com a realidade fabril e o “chão de fábrica”. Além disso, também são importantes temas como: sustentabilidade e transformação digital, bem como fortalecer as *soft skills* necessárias para a alta gestão, como liderança e gestão de conflitos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Competências e o Processo de Liderança Industrial

De acordo com Ropé e Tanguy (1997), o conceito de gestão está intrinsecamente ligado à noção de competência, que, conforme definido por Fleury e Fleury (2001), abrange um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) mobilizados para gerar resultados de valor para a organização.

- Conhecimentos referem-se ao saber teórico e técnico: os fundamentos, métodos e informações que o gestor domina para compreender o negócio, o ambiente competitivo e os processos internos. Por exemplo, um gestor que entende profundamente de gestão de operações e estratégias de produção é capaz de planejar ações alinhadas à visão da empresa.
- Habilidades dizem respeito ao saber fazer, isto é, à capacidade de aplicar os conhecimentos na prática, resolver problemas, tomar decisões e coordenar recursos. Um exemplo é o gestor que consegue transformar uma diretriz estratégica em um plano operacional viável, envolvendo diferentes equipes de forma eficiente.
- Atitudes correspondem ao querer agir, englobando aspectos comportamentais, valores e posturas diante do trabalho, como comprometimento, proatividade, ética e resiliência. Por exemplo, um gestor que demonstra abertura à inovação e incentivo à aprendizagem contínua contribui para a construção de um ambiente organizacional mais adaptativo e competitivo.

Le Boterf (2003) destaca que a competência organizacional não se limita à soma das competências individuais, mas à capacidade dos gestores de articular e integrar essas competências em coerência com a estratégia empresarial. Isso significa que o desempenho organizacional está diretamente relacionado à forma como os gestores promovem sinergia entre as competências disponíveis e os objetivos estratégicos. Por exemplo, em uma indústria que busca liderança em inovação, a competência estratégica do gestor se evidencia na habilidade de integrar conhecimentos técnicos, criatividade

das equipes e recursos tecnológicos, transformando-os em vantagem competitiva sustentável.

2.2. A natureza hierárquica da liderança

De acordo com Slack *et al.* (2018), a gestão estratégica, tática e operacional da produção se diferencia pelo horizonte de tempo, nível de detalhe e impacto nas decisões organizacionais. A gestão estratégica envolve decisões de longo prazo, voltadas à definição da estrutura e dos objetivos do sistema produtivo, buscando vantagem competitiva sustentável por meio do alinhamento entre as operações e a estratégia corporativa. A gestão tática traduz essas diretrizes em planos e políticas de médio prazo, determinando recursos, capacidades e métodos para garantir a coerência entre a estratégia e as práticas operacionais. Já a gestão operacional trata das decisões de curto prazo e da execução diária das atividades, assegurando eficiência, controle de qualidade e cumprimento das metas estabelecidas. Essas três dimensões são interdependentes e fundamentais para o desempenho consistente das operações.

Em relação às competências, verifica-se que na gestão estratégica, destacam-se competências voltadas ao pensamento sistêmico, à visão de longo prazo e à capacidade de alinhar decisões operacionais à estratégia organizacional, promovendo vantagem competitiva. Na gestão tática, são essenciais as competências analíticas e de planejamento, como a habilidade de traduzir diretrizes estratégicas em planos de médio prazo, alocar recursos e definir políticas que garantam o desempenho. Já na gestão operacional, predominam competências técnicas e comportamentais ligadas à execução, como liderança de equipes, tomada de decisão rápida, controle de processos e busca contínua por eficiência e qualidade (Slack *et al.*, 2018; Le Boterf, 2003).

3. MÉTODO

Esta pesquisa que investigou a relação da formação acadêmica em Engenharia de Produção com as competências necessárias para a gestão fabril, se enquadra como um estudo exploratório-descritivo qualitativo.

A entrevista é uma ferramenta metodológica que permite a captação de dados subjetivos como valores, atitudes e percepções. Para assegurar a validade e a confiabilidade dos resultados, Boni e Quaresma (2025) afirmam que é necessário seguir um protocolo sistemático. Esta etapa envolve a definição do objetivo, a identificação e convite de participantes especializados, e o agendamento formal. Durante a condução, o pesquisador deve fomentar um clima de confiança, adaptando a comunicação e utilizando-se de sinais de encorajamento para estimular a livre expressão. A transcrição e análise dos dados exigem fidelidade ao conteúdo original, incluindo nuances como silêncios e entonações, essenciais para a interpretação e a contextualização socioeconômica e situacional. Por fim, a disseminação dos resultados garante a validação e o desenvolvimento contínuo da pesquisa (Boni; Quaresma, 2005).

As questões das entrevistas foram elaboradas de acordo com as recomendações de Godoi e Mattos (2006), buscando garantir coerência com os objetivos da pesquisa e assegurar a profundidade necessária para captar as percepções e significados atribuídos pelos participantes ao fenômeno estudado. Dessa forma, o roteiro foi estruturado de maneira flexível, permitindo a exploração de novos temas emergentes durante as entrevistas.

O constructo teórico que orientou a elaboração do instrumento de pesquisa fundamenta-se na articulação entre a gestão estratégica, tática e operacional (Slack *et al.*, 2018) e a teoria das competências, desenvolvida por Le Boterf (2003) e Fleury e Fleury (2001). Compreende-se que a gestão expressa o papel interdependente desses níveis na formulação e implementação das decisões organizacionais. Em paralelo, a teoria das competências sustenta que o desempenho profissional resulta da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes em contextos específicos, exigindo tanto o

saber agir quanto o saber aprender e interagir. Dessa forma, o constructo de pesquisa foi delineado para investigar como a formação universitária contribui para a construção e a mobilização das competências de gestão necessárias à prática organizacional, considerando o alinhamento entre o aprendizado acadêmico e as demandas do ambiente profissional.

Os entrevistados foram selecionados por conveniência. A entrevista abordou três eixos principais: perfil do líder, relevância do conhecimento e lacunas formativas. Foram entrevistados três líderes da empresa FortGreen Comercial Agrícola Ltda., cada um atuando em um dos níveis: estratégico, tático e operacional. As entrevistas ocorreram em outubro de 2025.

A FortGreen Comercial Agrícola Ltda. é uma empresa brasileira fundada em 23 de abril de 2004, com sede em Paiçandu, Paraná. Especializa-se na fabricação de adubos e fertilizantes, exceto organo-minerais, além de atuar na produção de defensivos agrícolas e no comércio atacadista de insumos agropecuários. Com um capital social de aproximadamente R\$ 164 milhões, a companhia é reconhecida por oferecer soluções inovadoras em nutrição e fisiologia vegetal, visando aumentar a produtividade das lavouras. Sua estrutura inclui centros de distribuição em Maringá, Varginha, Cuiabá e Luís Eduardo Magalhães. A FortGreen também se destaca pelo compromisso com a sustentabilidade e a inovação tecnológica no setor agrícola.

No que se refere à confidencialidade desta pesquisa, a empresa FortGreen e os entrevistados autorizaram o uso dos dados coletados em publicações científicas para fins de disseminação do conhecimento.

Foram entrevistados três gerentes:

- Líder nível operacional: sexo masculino, faixa etária entre 30 e 35 anos, atua como líder no setor de líquidos, trabalha há 2 anos na empresa.
- Supervisor nível tático: sexo masculino, faixa etária entre 30 e 35 anos, atua como supervisor no setor de líquidos e secos, trabalha há 9 meses na empresa.

- Coordenador nível estratégico: sexo masculino, faixa etária entre 40 e 45 anos, atua como coordenadora de produção, trabalha há 1 ano e 5 meses na empresa.

4. RESULTADOS

A seguir são apresentadas as perguntas e as respostas da pesquisa feitas para cada gestor:

- a) Quais conhecimentos universitários de Engenharia de Produção são mais úteis no dia a dia?
 - Líder (operacional): Controle do tempo do processo.
 - Supervisor (tático): Organização, planejamento, segurança e raciocínio lógico.
 - Coordenador (estratégico): Fundamentos da gestão de processos e projetos.
- b) Os conhecimentos universitários de Engenharia de Produção são aplicados na prática fabril?
 - Líder (operacional): Aplicações vagas em relação ao nível operacional.
 - Supervisor (tático): Nem todos aplicam facilmente, mas entendem a variedade de conversas. A base é mais reforçada.
 - Coordenador (estratégico): Há boa teoria, mas precisa de adaptação à realidade fabril.
- c) Quais as habilidades de resolução de problemas que você considera importante no ambiente fabril?
 - Líder (operacional): Paciência, resiliência e ser racional.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

- Supervisor (tático): Saber lidar com pessoas, realizar análise de causa raiz e adaptar-se com agilidade.
- Coordenador (estratégico): Análise crítica, capacidade de tomada de decisão, trabalho em equipe e gestão de crises.

d) Quais as atitudes você considera mais importantes no ambiente fabril?

- Líder (operacional): Responsabilidade e a maior iniciativa.
- Supervisor (tático): Respeito com o próximo e senso de urgência.
- Coordenador (estratégico): Iniciativa, adaptação, respeito e comunicação.

e) Como você avalia o grau de comunicação dos funcionários formados em Engenharia de Produção?

- Líder (operacional): Extremamente alto, pois o embasamento técnico aumenta o poder de argumento.
- Supervisor (tático): Mais facilidade, mas precisa adquirir a habilidade de se comunicar de forma clara com a equipe.
- Coordenador (estratégico): Em geral muito boa, principalmente a capacidade de escutar.

f) Onde você considera que o curso de Engenharia de Produção deve melhorar?

- Líder (operacional): Estar em constante aprendizado para várias áreas correlacionadas ao estudo.
- Supervisor (tático): Levar mais a realidade do chão de fábrica para a sala de aula (palestrantes, visitas técnicas).

- Coordenador (estratégico): Desenvolvimento de *soft skills* (liderança, negociação, gestão de conflitos, escuta) e foco em sustentabilidade e transformação digital.

5. DISCUSSÕES

Os resultados mostraram que a formação universitária é fundamental no desenvolvimento da liderança industrial, embora existam pontos a serem melhorados. A universidade é reconhecida por fornecer uma base de conhecimento robusta em gestão, organização e planejamento, aumentando o poder de argumento e aprimorando a comunicação profissional dos profissionais formados.

Contudo, o estudo revelou uma lacuna na aplicação prática, exigindo que a teoria se adapte à realidade fabril e que a universidade incorpore mais a prática do chão de fábrica, por meio de palestrantes e visitas. O sucesso na liderança depende de aptidões não-técnicas (*soft skills*) como paciência, resiliência, análise crítica, tomada de decisão e gestão de crises. Dessa forma, sugere-se que na academia sejam estimulados tanto o conhecimento técnico quanto no incentivo a posturas essenciais, como responsabilidade e iniciativa.

As necessidades de desenvolvimento de *soft skills* são compreendidas de formas distintas pelos níveis hierárquicos. Verifica-se que, no nível operacional, as competências mais relevantes são paciência e resiliência; no nível tático, destacam-se a análise de causa raiz e a agilidade; e, no nível estratégico, enfatizam-se a análise crítica e a tomada de decisão.

Finalmente, o olhar para o futuro da indústria exige a inclusão de temas transversais. Para atender às necessidades futuras das empresas, a academia deve desenvolver o foco em sustentabilidade e Indústria 4.0. A universidade, portanto, deve reorientar sua contribuição para ser uma facilitadora do desenvolvimento de habilidades interpessoais e de uma visão estratégica inovadora, garantindo que os futuros líderes estejam equipados para inovar no dinâmico setor produtivo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo reitera o papel insubstituível da formação superior como catalisador da liderança industrial, fornecendo a base de conhecimento técnico e gerencial que capacita o profissional. No entanto, a pesquisa evidencia que a máxima eficácia da liderança é atingida por meio do desenvolvimento contínuo e explícito de *soft skills*, que atuam como o verdadeiro diferencial de sucesso em todos os níveis hierárquicos, do Operacional ao Estratégico.

Duas lacunas centrais foram identificadas: a desconexão entre teoria e realidade fabril e a ausência de desenvolvimento formal e aprofundado de *soft skills*, especialmente aquelas essenciais para a alta gestão.

Para maximizar essa contribuição, às propostas de ação delineadas sugerem que a universidade deve intensificar a integração teoria-prática (por meio de visitas técnicas e simulações reais), focar no desenvolvimento explícito de habilidades interpessoais e incorporar módulos sobre temas futuristas, como sustentabilidade e a Indústria 4.0. Ao adotar essas medidas, a universidade proporciona o olhar estratégico e as habilidades necessárias para trabalhar no exigente setor produtivo.

Como toda investigação de natureza qualitativa e exploratória, esta pesquisa apresenta algumas limitações. O número restrito de participantes e o recorte contextual limitam a generalização dos resultados para outros cursos ou instituições. Além disso, as percepções dos entrevistados refletem experiências subjetivas, o que pode influenciar a interpretação dos dados e restringir a amplitude das conclusões. Reconhece-se também que o instrumento de coleta, embora fundamentado teoricamente, pode não abranger todas as dimensões envolvidas no desenvolvimento de competências de gestão. Essas limitações, contudo, não comprometem a relevância do estudo, mas indicam a necessidade de pesquisas futuras que ampliem a amostra, adotem abordagens quantitativas complementares e explorem comparativamente diferentes contextos acadêmicos e organizacionais.

REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. Tese (Doutorado em Administração). Curso de Pós Graduação em Administração. PPGA/UFRGS, Porto Alegre, 304 pág., 2001.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese, Florianópolis, v. 2, n. 1 (3), p. 68-80, jan./jul.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.
- GERBER, Michael E. **O mito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 1996.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência profissional**. Porto Alegre, Artmed, 2003.
- ROPÉ, F. TANGUY, L. **Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.
- SLACK, N., *et al.* **Operations Management**. 9th ed. Harlow: Pearson Education, 2018.