HABILIDADES DE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO EM ESTUDANTES DE GRADUAÇÃO DO IFBA VITÓRIA DA CONQUISTA: UMA ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR

Kailanne Barbosa Silva[1]

RESUMO

O presente estudo analisa o desenvolvimento das competências de liderança e comunicação entre graduandos do Instituto Federal da Bahia (IFBA), campus Vitória da Conquista, enfatizando sua centralidade para a formação acadêmica integral e para a inserção qualificada no mercado de trabalho. Configura-se como um estudo de caso de abordagem mista, quantitativa e qualitativa, apoiado em questionário estruturado aplicado a 24 estudantes de diferentes cursos de graduação. À luz da perspectiva das competências, a liderança é compreendida como habilidade eminentemente desenvolvível, intrinsecamente articulada à comunicação eficaz, ao trabalho colaborativo em equipe, à tomada de decisão fundamentada e à gestão construtiva de conflitos. Os achados revelam que, embora os discentes reconheçam a relevância dessas competências para sua trajetória profissional, avaliam o incentivo institucional como insuficiente e pouco sistematizado, com lacunas na oferta de espaços formativos voltados especificamente ao desenvolvimento dessas habilidades no âmbito curricular. Por outro lado, constata-se que metodologias ativas como aprendizagem baseada em projetos e atividades em grupo e práticas interdisciplinares potencializam a autonomia, a autoconfiança e o protagonismo estudantil de forma significativa; contudo, entraves estruturais, como a fragmentação disciplinar e a limitada articulação entre teoria e prática, ainda restringem avanços mais consistentes. Esses resultados reforçam a necessidade de revisão curricular orientada ao desenvolvimento de competências socioemocionais e de maior integração entre saberes de diferentes áreas, sinalizando que investir em estratégias pedagógicas intencionais para o fomento da liderança e da comunicação é condição essencial para a formação de profissionais críticos, colaborativos e preparados para os desafios contemporâneos.

Palavras-chave: Competências Transversais, Ensino Superior, Desenvolvimento Profissional.

1. INTRODUÇÃO

A liderança, enquanto fenômeno social e organizacional, tem sido objeto de estudo ao longo de décadas e passou por significativa evolução conceitual. No contexto atual, marcado pela complexidade, pela inovação tecnológica e pelas rápidas mudanças sociais, liderar não significa apenas coordenar tarefas, mas inspirar e mobilizar pessoas e promover transformações éticas e colaborativas. Conforme Bergamini (1994), a liderança depende de uma interação dinâmica entre líder, liderados e ambiente, revelando-se um processo relacional e situado.

No ensino superior, essas competências tornam-se ainda mais relevantes, pois as instituições são espaços estratégicos de formação humana, técnica e social. A literatura contemporânea rompe com a visão de liderança associada exclusivamente a cargos formais e entende que ela pode ser desenvolvida por qualquer indivíduo capaz de articular ideias, influenciar seu grupo e promover ambientes colaborativos (AGUIAR; ESCRIVÃO FILHO; ROZENFELD, 1998). Nessa linha, Perrenoud (2015) defende que autonomia, responsabilidade e pensamento crítico sejam trabalhados desde a formação inicial.

[1]Graduanda do Curso de Engenharia Elétrica do Instituto Federal da Bahia - IFBA, kailannesilva76@gmail.com.

Habilidades comportamentais, como comunicação eficaz, trabalho em equipe, criatividade e tomada de decisão, são hoje tão demandadas quanto as competências técnicas (SILVA; NASCIMENTO, 2014). Dutra (2008) entende a competência como a articulação entre conhecimentos, habilidades e atitudes, o que exige experiências formativas que integrem teoria e prática, e Carvalho e Freire (2009) acrescentam que as instituições precisam alinhar seus currículos às demandas do mercado, superando práticas pedagógicas tradicionais. Pesquisas na área de enfermagem mostram que estudantes associam a liderança à comunicação clara, à empatia e à capacidade de motivar (OLIVEIRA et al., 2022) e que ela é eixo estruturante da autonomia e da tomada de decisão na graduação (SILVA, 2025).

No Instituto Federal da Bahia (IFBA), Campus Vitória da Conquista, voltado à formação técnica, tecnológica e científica, essa discussão ganha relevância particular, pois projetos colaborativos e atividades integradoras podem favorecer o protagonismo estudantil. Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar como as competências de liderança e comunicação são desenvolvidas e percebidas por graduandos do campus, considerando práticas pedagógicas, vivências interdisciplinares e estratégias institucionais. A pesquisa justifica-se pela necessidade de subsidiar a revisão curricular voltada à formação de profissionais críticos, colaborativos e preparados para os desafios contemporâneos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança e competências no ensino superior

A liderança costuma ser definida como o processo de influenciar e orientar indivíduos ou grupos para a realização de objetivos compartilhados. Para Marques et al. (2013), liderar é mais do que gerenciar tarefas: trata-se de inspirar e mobilizar pessoas. Bergamini (1994) acrescenta que liderar envolve atribuir sentido às ações, interpretando a realidade para orientar atitudes e expectativas, o que amplia a visão de liderança como mera autoridade formal e evidencia sua dimensão comunicacional. Zaccaro e Bader (2004) analisam traços associados a líderes eficazes, como adaptabilidade, resiliência emocional e inteligência social, mas reconhecem que eles não explicam integralmente o fenômeno, que depende de fatores interpessoais, situacionais e ambientais.

Aguiar, Escrivão Filho e Rozenfeld (1998) criticam o mito de que líderes “nascem prontos”, pois ele ignora o efeito das experiências formativas e do ambiente institucional; a liderança é, portanto, uma habilidade construída ao longo do tempo. Nunes (2009) afirma que ela pode ser desenvolvida sob o modelo de competências, que considera conhecimentos técnicos, habilidades interpessoais e atitudes, mas alerta que competências subjetivas, como

empatia, flexibilidade e criatividade, desafiam as metodologias tradicionais. Parry (1996) relaciona o interesse por competências à necessidade de alinhar expectativas institucionais, demandas do mercado e capacidades individuais. Nesse sentido, Oliveira et al. (2022) observam que estudantes associam liderança a tomada de decisão, comunicação assertiva, responsabilidade e gestão de conflitos, e Silva (2025) destaca que seu desenvolvimento contribui para a construção da identidade profissional e do protagonismo.

2.2 Competências transversais, comunicação e interdisciplinaridade

As competências transversais, ou *soft skills*, são habilidades aplicáveis a múltiplos contextos e incluem dimensões comunicativas, cognitivas, socioemocionais e atitudinais que complementam o conhecimento técnico (SILVA; NASCIMENTO, 2014). Zulauf (2006) observa que os estudantes valorizam o desenvolvimento dessas habilidades por sua importância para a empregabilidade, e Polonia e Santos (2020) associam esse desenvolvimento às práticas docentes: metodologias que promovem participação ativa, resolução de problemas reais e trabalho colaborativo favorecem a formação de competências transversais.

A comunicação é um dos pilares da liderança, pois permite construir relações saudáveis, facilitar o fluxo de informações e promover a cooperação, o que inclui saber ouvir e mediar diálogos entre perfis diversos (MARQUES et al., 2013). Os conflitos, inevitáveis em ambientes coletivos, podem ser transformados em oportunidades de aprendizagem (BERGAMINI, 1994), e a tomada de decisão exige análise crítica, controle emocional e capacidade de antever cenários (ZACCARO; BADER, 2004).

A interdisciplinaridade, por sua vez, é uma estratégia formativa que integra teoria e prática. Segundo Carvalho e Freire (2009), projetos que articulam saberes distintos ampliam a visão de mundo dos estudantes e estimulam cooperação, liderança e criatividade; Polonia e Santos (2020) acrescentam que eles permitem visualizar a aplicabilidade dos conteúdos, fortalecendo a confiança e a autonomia, e Perrenoud (2015) destaca o estímulo à responsabilidade e à reflexão crítica. Liderança, competências transversais e interdisciplinaridade formam, assim, um conjunto articulado: ambientes interdisciplinares são espaços privilegiados para exercitar essas competências de modo prático e colaborativo.

3. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso de abordagem mista, quantitativa e qualitativa, que investiga as percepções e experiências de graduandos do IFBA – Campus Vitória da Conquista sobre o desenvolvimento de habilidades de liderança e comunicação. O estudo de caso é adequado por explorar o fenômeno em seu contexto específico, com um grupo delimitado de

participantes, e permite compreender como os discentes percebem o incentivo à liderança em sua formação e avaliam as ferramentas disponibilizadas para desenvolvê-la.

Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado, aplicado on-line pelo Google Forms, composto por 30 questões. O instrumento foi organizado em três seções: (1) perfil sociodemográfico, com faixa etária, gênero, curso e situação econômica; (2) percepções acadêmicas, sobre apoio institucional, relevância das disciplinas para o desenvolvimento de habilidades comportamentais e participação em projetos; e (3) desenvolvimento da liderança, com experiências prévias, avaliação de competências e perspectivas sobre o tema no ensino superior.

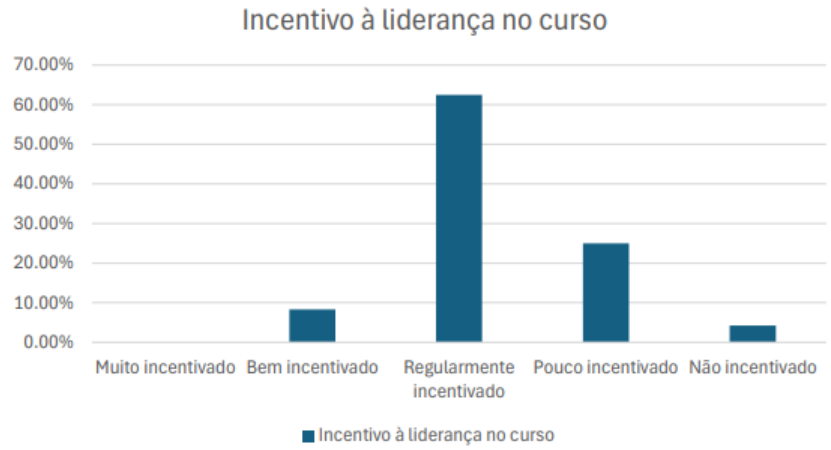
Participaram 24 discentes regularmente matriculados, com idade entre 20 e mais de 30 anos, predominando a faixa de 20 a 24 anos. A amostra abrangeu estudantes de Engenharia Ambiental, Engenharia Elétrica, Engenharia Civil, Química e Sistemas de Informação, o que oferece uma perspectiva interdisciplinar. A maior parte cursava os semestres intermediários (3º ao 6º), e houve presença significativa de estudantes que conciliam a graduação com estágio ou trabalho.

Os dados quantitativos foram tabulados e analisados por estatística descritiva, com frequências e porcentagens (GIL, 2019). Os dados qualitativos foram tratados por análise de conteúdo (BARDIN, 2016) e organizados em categorias temáticas. A combinação dos dois procedimentos segue a perspectiva dos métodos mistos, que permitem uma compreensão mais ampla e integrada do fenômeno investigado (CRESWELL; PLANO CLARK, 2011).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados indicam que o incentivo à liderança nos cursos é percebido de forma moderada. Como mostra a Figura 1, 62,5% dos participantes (15 de 24) consideram a liderança “regularmente incentivada” e 25,0% “pouco incentivada”, enquanto apenas 8,3% a avaliam como “bem incentivada” e nenhum como “muito incentivada”. Esse quadro sugere que existem esforços institucionais, mas que eles são vistos como insuficientes.

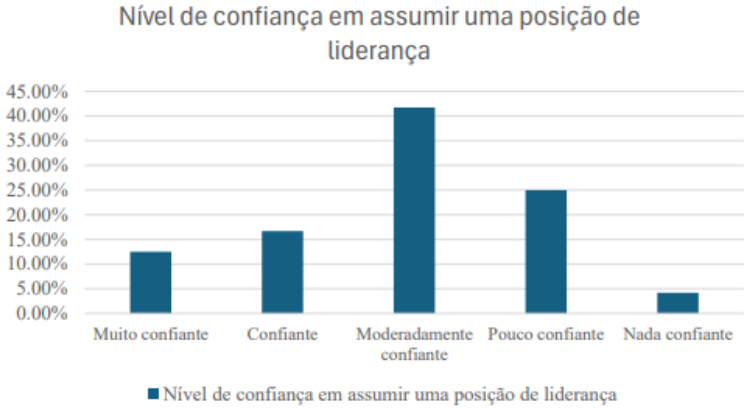
Figura 1 – Incentivo à liderança nos cursos de graduação



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Figura 2 mostra que a confiança para assumir posições de liderança ao final do curso é variável: 29,2% dos respondentes declaram-se “confiantes” ou “muito confiantes”, ao passo que 66,7% situam-se entre “moderadamente confiantes” e “pouco confiantes” e 4,2% dizem-se “nada confiantes”. Esses dados reforçam a necessidade de estratégias institucionais que ampliem as experiências práticas de liderança e o suporte acadêmico.

Figura 2 – Nível de confiança dos estudantes em assumir posição de liderança após a graduação



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

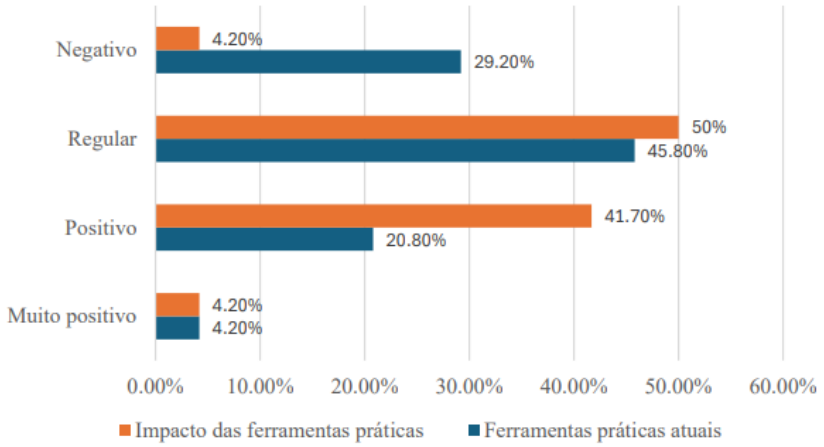
A percepção sobre o apoio institucional segue a mesma direção: 58,3% o classificaram como “bom” ou “regular”, 8,3% como “excelente” e 33,3% manifestaram insatisfação com os programas existentes. Os participantes apontam como principais entraves a falta de espaços para o exercício ativo de papéis de liderança e a dificuldade de integrar disciplinas que promovam uma visão colaborativa e multidisciplinar, isto é, a fragmentação disciplinar. A maioria também afirma que os exemplos de sala de aula raramente ou apenas ocasionalmente se dirigem à sua visão de liderança. Esse enfoque conceitual distancia a formação das demandas

do mercado e confirma a observação de Carvalho e Freire (2009) de que as instituições precisam superar práticas tradicionais.

Quanto às práticas pedagógicas, os estudantes citaram *workshops*, simulações de cenários empresariais e projetos interdisciplinares como atividades que contribuem para a liderança. Os relatos associam essas práticas, quando baseadas em problemas reais, a maior autoconfiança para assumir papéis de liderança e à melhoria de habilidades como gestão do tempo, delegação de tarefas, resolução de conflitos e trabalho em equipe. O achado dialoga com Polonia e Santos (2020), segundo os quais metodologias ativas e trabalhos colaborativos favorecem competências transversais, e com Carvalho e Freire (2009), para quem projetos interdisciplinares estimulam cooperação e liderança. Os participantes reconhecem ainda que estágios e empresas juniores fortalecem a liderança, mas relatam que essas experiências não são aproveitadas na estrutura curricular, e a maioria considera o currículo apenas "medianamente atualizado" quanto às habilidades comportamentais.

A Figura 3 compara o impacto atribuído às ferramentas práticas no desenvolvimento da liderança com a avaliação das ferramentas atualmente disponibilizadas. O impacto é visto como positivo ou muito positivo por 45,8% dos participantes e como regular por 50,0%, ao passo que as ferramentas atuais recebem avaliação positiva ou muito positiva de apenas 25,0%, regular de 45,8% e negativa de 29,2%. A distância entre o potencial atribuído às práticas e a satisfação com o que é oferecido evidencia que a integração entre teoria e prática ainda é insuficiente, aspecto que quase todos os participantes consideram necessário ao desenvolvimento da liderança.

Figura 3 – Importância das práticas no desenvolvimento da liderança e satisfação com as ferramentas disponibilizadas atualmente



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados sugerem ainda que o uso de tecnologias educacionais, como plataformas digitais e simulações, pode complementar as práticas presenciais e ampliar o alcance da aprendizagem. Persiste, contudo, uma lacuna entre as competências desenvolvidas no ambiente acadêmico e aquelas demandadas pelo mercado, como inovação, pensamento estratégico e liderança sob pressão (SILVA; NASCIMENTO, 2014), o que reforça a necessidade de revisão curricular que incorpore módulos de simulação de condições reais de trabalho e a avaliação contínua dos programas formativos.

Entre os obstáculos à adoção de práticas inovadoras, os dados apontam a resistência de alguns docentes a novas metodologias, a falta de infraestrutura adequada, a carência de capacitação docente e a ausência de programas voltados às *soft skills*. Esses fatores indicam a necessidade de formação continuada de professores e de políticas institucionais que incentivem a inovação pedagógica. Zaccaro e Bader (2004) lembram que a formação de líderes eficazes exige aprendizagem também vivencial, com experiências reais de tomada de decisão e resolução de problemas.

Dutra (2008) e Parry (1996) reforçam que o desenvolvimento da liderança não pode ser tratado de forma isolada: exige integração entre áreas do conhecimento e a distinção entre competências *hard*, mais objetivas e fáceis de mensurar, e competências *soft*, como integridade, empatia e julgamento, difíceis de desenvolver por treinamentos convencionais. Programas centrados apenas nas competências *hard* tendem a ser limitados, por desconsiderarem o contexto social e as relações interpessoais. Em síntese, módulos práticos no currículo, programas de mentoria que conectem estudantes a profissionais experientes, mais projetos interdisciplinares e parcerias com o setor produtivo podem aproximar a formação das demandas contemporâneas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou o desenvolvimento das habilidades de liderança e comunicação entre graduandos do IFBA – Campus Vitória da Conquista. Os discentes reconhecem a relevância dessas competências para a trajetória acadêmica e profissional, mas avaliam o incentivo institucional como insuficiente e pouco sistematizado: a maioria percebe a liderança como apenas regular ou pouco incentivada e menos de um terço se sente confiante para assumir posições de liderança ao concluir o curso.

Atividades práticas e interdisciplinares, como projetos colaborativos, simulações e tarefas em grupo, apresentam impacto favorável, mas permanecem pontuais e pouco integradas ao currículo. A fragmentação disciplinar, a limitada articulação entre teoria e prática, a

resistência de parte do corpo docente, a falta de infraestrutura e a ausência de programas estruturados de mentoria e de desenvolvimento de *soft skills* restringem avanços mais consistentes.

Recomenda-se incluir componentes curriculares voltados às competências socioemocionais, ampliar as práticas interdisciplinares e as atividades de extensão, criar programas de mentoria e firmar parcerias com o setor produtivo. Como limitações, destacam-se a amostra reduzida (24 estudantes) e o uso exclusivo de questionário, que impedem generalizações; sugere-se que pesquisas futuras incorporem entrevistas, grupos focais e observações sistemáticas. Investir em estratégias pedagógicas intencionais para a liderança e a comunicação é condição essencial para formar profissionais críticos, colaborativos e preparados para os desafios contemporâneos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Adriana Faro Silveira; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; ROZENFELD, Henrique. Desenvolvimento de habilidades de liderança: mito ou realidade. *Anais* [...]. 1998.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, p. 102-114, 1994.

CARVALHO, Ana Barrieros de; FREIRE, Luis Carlos. *Desenvolvimento de habilidades e competências através do ensino superior*. [S.l.: s.n.], 2009.

CRESWELL, John W.; PLANO CLARK, Vicki L. *Designing and conducting mixed methods research*. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2011.

DUTRA, Joel Souza. *Competências*: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARQUES, Elaine Sereno et al. A importância do desenvolvimento da liderança. In: SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013. *Anais* [...]. 2013.

NUNES, Simone Costa. Desenvolvimento da liderança sob a perspectiva da abordagem baseada em competências: considerações preliminares. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2009.

OLIVEIRA, Luciana de et al. Liderança ideal: percepção de estudantes de enfermagem. *Revista Baiana de Enfermagem*, Salvador, v. 36, e44829, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.18471/rbe.v36.44829. Acesso em: 18 nov. 2025.

PARRY, Scott B. The quest for competencies. *Training*, v. 33, p. 48-54, jul. 1996.

PERRENOUD, Philippe. *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 2015.

POLONIA, Ana da Costa; SANTOS, Maria de Fátima Souza. O desenvolvimento de competências acadêmicas no ensino superior: a prática docente em foco. *Educação em Revista*, v. 36, p. e216223, 2020.

SILVA, Fagner Pereira da. *Liderança no processo formativo da graduação em enfermagem*. 2025. 100 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Ensino em Ciências da Saúde) – Escola Paulista de Enfermagem, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2025.

SILVA, Rita Santos; NASCIMENTO, Inês. Ensino superior e desenvolvimento de competências transversais em futuros economistas e gestores. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 15, n. 2, p. 225-236, 2014.

ZACCARO, Stephen J.; BADER, Paige. Traços e atributos do líder. *A natureza da liderança*, v. 101, p. 124, 2004.

ZULAUF, Monika. Ensino superior e desenvolvimento de habilidades para a empregabilidade: explorando a visão dos estudantes. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 126-155, jul./dez. 2006.