

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

MÔNICA PICHLER

**O PERFIL DE LIDERANÇA DOS EGRESSOS DE ENGENHARIA CIVIL DA UTFPR
CAMPUS PATO BRANCO SOB A ÓTICA DO MODELO DE LIDERANÇA
SITUACIONAL**

PATO BRANCO

2021

MÔNICA PICHLER

**O PERFIL DE LIDERANÇA DOS EGRESSOS DE ENGENHARIA CIVIL DA UTFPR
CAMPUS PATO BRANCO SOB A ÓTICA DO MODELO DE LIDERANÇA
SITUACIONAL**

**LEADERSHIP PROFILE OF UTFPR PATO BRANCO GRADUATES FROM THE
SITUATIONAL LEADERSHIP MODEL PERSPECTIVE**

Trabalho de conclusão de curso apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Civil da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador(a): Elizangela Marcelo Siliprandi

PATO BRANCO

2021



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

MONICA PICHLER

**O PERFIL DE LIDERANÇA DOS EGRESSOS DE ENGENHARIA CIVIL DA UTFPR
CAMPUS PATO BRANCO SOB A ÓTICA DO MODELO DE LIDERANÇA
SITUACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Civil da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador(a): Elizângela Marcelo Siliprandi

Data de aprovação: 25 de Novembro de 2021

Elizângela Marcelo Siliprandi
Doutorado em Engenharia de Produção
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco

Volmir Sabbi
Doutorado em Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco

Normelio Vitor Fracaro
Mestrado em Ciencia do Solo
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco

PATO BRANCO

2021

AGRADECIMENTOS

À Deus, por segurar minha mão nas incontáveis noites de lágrimas durante essa caminhada.

À minha mãe Maria Elena, por ser base sólida e porto seguro. Por ser meu maior exemplo de mulher, de profissional, de mãe e de líder.

Ao meu pai Vilmar, por não me deixar desistir em nenhum momento e me mostrar que a honestidade e o trabalho duro sempre compensam.

À minha vó Ignês, pelas incontáveis orações, novenas e proteções e por ser meu anjo da guarda em forma humana.

Ao meu irmão Eduardo, por seu apoio incondicional e por sua parceria.

Aos meus amigos e amigas, em especial Nayara, Rafaela e Arthur, que me proporcionam todos os dias o privilégio de suas amizades.

À Demétrios, por todo amor, companheirismo, apoio e paciência.

À minha orientadora, Elizangela, por me resgatar em um momento difícil e me dar esperança, direção e suporte em um momento em que nem mesmo eu acreditava em mim mesma.

Aos egressos que ao responder o questionário possibilitaram a execução desse estudo.

À UTFPR Câmpus Pato Branco, pelos desafios diários e por ser um divisor de águas na minha vida.

Por fim, à mim mesma por ter tido a coragem de levantar todas as vezes que fui derrubada e chegar ao fim dessa etapa.

“Se o objetivo mais elevado de um capitão fosse preservar seu navio, ele o manteria no porto para sempre.”

(Tomás de Aquino)

RESUMO

O presente estudo objetivou identificar o estilo de liderança dos egressos de Engenharia Civil da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco de 2010 a 2021. Teoricamente, a pesquisa é respaldada pelo modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986). O modelo em questão sugere que o estilo de liderança correto é contingencial à maturidade dos liderados em realizar as tarefas, podendo o líder assumir quatro comportamentos ou perfis de liderança. De acordo com a teoria situacional, através da utilização dos estilos de liderança corretos, uma maior eficiência poderá ser alcançada durante a realização de tarefas e resolução de problemas. Para tanto, foi elaborado um questionário e disponibilizado por meio de servidor *online* do *Google Forms* e enviados através de redes sociais e *e-mail*. O questionário foi baseado em integridade no Instrumento de Liderança Situacional de Bachenheimer (2021). No estudo, 70 egressos participaram, sendo que 34 trabalham liderando equipes e, portanto, foram o foco de análise. Evidenciou-se a predominância do perfil primário persuadir (E2), seguido por determinar (E1) e compartilhar (E3) concomitantemente como estilos secundários. O estilo delegar (E4) não apresentou resultados significativos. O resultado sugere que as equipes por eles lideradas pode possuir maturidade média, e que os egressos poderiam apresentar dificuldades liderando equipes de baixa e alta maturidade.

Palavras-chave: Estilo de Liderança; Liderança Situacional; Maturidade.

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the leadership style of Civil Engineering graduates from the Federal Technological University of Paraná – Pato Branco Campus from 2010 to 2021. Theoretically, the research is supported by the situational leadership model of Hersey and Blanchard (1986). The model suggests that the correct leadership style depends on the maturity of the followers to carry out the tasks, so the leader may assume four different behaviors or leadership profiles. According to the situational theory, through the use of correct leadership styles, greater efficiency can be achieved while performing tasks and solving problems. For this purpose, a questionnaire was prepared and made available through the online server Google Forms, sent by social networks and by e-mail. The questionnaire was entirely based in Bachenheimer's Situational Leadership Instrument (2021). In the study, 70 graduates participated, and 34 of those are currently working leading teams and, therefore, they were the focus of analysis. There was a predominance of the primary profile persuade style (E2), followed by the determining style (E1) and the sharing style (E3) concomitantly as secondary styles. The delegate style (E4) did not show significant results. The result suggests that the teams they lead might have medium maturity, and that graduates could have difficulties leading low and high maturity teams.

Keywords: Leadership Style; Situational Leadership; Maturity.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| Figura 1 - Teoria de Hersey e Blanchard..... | 36 |
| Figura 2 - Combinações do comportamento do líder..... | 43 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----------|
| Quadro 1 – Teorias da Liderança | 32 |
| Quadro 2 - Estilos de Liderança | 33 |
| Quadro 3 - Indicadores de maturidade no trabalho | 40 |
| Quadro 4 - Indicadores de maturidade sociológica | 41 |
| Quadro 5- Situações de eficácia e ineficácia do comportamento do líder | 42 |
| Quadro 6 - Resumo das respostas dos egressos | 67 |
| Quadro 7- Estilos primários e secundários dos egressos..... | 69 |
| Quadro 8 - Relação entre estilo de liderança dos egressos, maturidade dos liderados e ênfase na tarefa/relacionamento | 70 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Teoria de Hersey e Blanchard | 36 |
| Gráfico 2 - Combinações do comportamento do líder | 43 |
| Gráfico 3 - Gênero dos egressos | 49 |
| Gráfico 4 – Faixa etária dos egressos..... | 50 |
| Gráfico 5 - Escolaridade dos egressos..... | 50 |
| Gráfico 6 - Tempo desde a graduação dos egressos..... | 51 |
| Gráfico 7 - Situação dos egressos quanto à realização de estágio, além do estágio obrigatório..... | 51 |
| Gráfico 8 – Situação dos egressos quanto a estar atuando na Engenharia Civil. | 52 |
| Gráfico 9 - Tipo de contrato de trabalho dos egressos | 52 |
| Gráfico 10 – Tempo dos egressos na atual empresa | 53 |
| Gráfico 11 - Estado em que os egressos trabalham..... | 53 |
| Gráfico 12 - Cargo ocupado pelos egressos..... | 54 |
| Gráfico 13 – Área(s) de atuação dos egressos dentro da engenharia..... | 55 |
| Gráfico 14 - Situação quanto a estar liderando equipes..... | 55 |
| Gráfico 15 - Número de pessoas na equipe dos egressos | 56 |
| Gráfico 16 – Sobre como se comportar quando observar que os objetivos esperados do grupo não foram cumpridos..... | 57 |
| Gráfico 17 – Sobre um de seus funcionários ser seu amigo e se envolver em uma fraude na organização..... | 57 |
| Gráfico 18 – Sobre a organização fornecer novas equipes, materiais e procedimentos de trabalho..... | 58 |
| Gráfico 19 – Sobre o que fazer caso um colaborador, promovido recentemente, está gerenciando um grupo que está dando resultados baixos, porém com boas relações pessoais..... | 58 |
| Gráfico 20 - Sobre caso fosse fazer uma viagem de 15 dias e deixar sua equipe de 20 funcionários, com quem trabalhou eficientemente por dois anos..... | 59 |
| Gráfico 21 – Sobre um funcionário que exerce influência negativa nos outros subordinados, porém seu rendimento é muito satisfatório | 60 |
| Gráfico 22 - Sobre o que fariam caso fossem o substituto de um líder muito estimado por um grupo que se recusa a ser dirigido pelo novo líder..... | 60 |
| Gráfico 23 - Sobre o que fariam caso surgissem diferenças e discussões pessoais entre dois membros de sua equipe de trabalho, que influenciam em seu desempenho | 61 |
| Gráfico 24 - Sobre o que fariam caso escutassem comentários que prejudicariam a imagem corporativa em uma reunião | 61 |
| Gráfico 25 – Sobre ficar encarregado por dois grupos que se uniram, mas muitas pessoas estão inseguras, confusas e diminuíram rendimento | 62 |
| Gráfico 26 - Sobre uma situação em que a área do engenheiro dentro da instituição desaparecerá e o grupo, apresenta entusiasmo afetado e rendimento baixo..... | 63 |
| Gráfico 27 – Sobre quando membros do grupo não resolvem problemas sozinhos, mas o desempenho é bom e as relações interpessoais, adequadas | 63 |
| Gráfico 28 - Sobre um projeto a ser entregue ao chefe em curto prazo | 64 |

| | |
|---|-----------|
| Gráfico 29 – Sobre sentir-se inseguro quanto a sua capacidade de direção, apesar de o grupo ter um desempenho bom e boas relações interpessoais | 64 |
| Gráfico 30 – Sobre reuniões marcadas com um grupo com, mas se tornaram reuniões sociais..... | 65 |
| Gráfico 31 - Sobre o que fariam caso o trabalho de sua equipe fosse excelente, porém alguns se sentissem inseguros devido ao alto nível de rotação de pessoal | 66 |
| Gráfico 32 – Sobre o que fazer se o desempenho de um funcionário é satisfatório, mas que o mesmo se deprime constantemente e descuida das funções inerentes ao seu cargo | 66 |
| Gráfico 33 - Estilo primário de liderança situacional dos egressos..... | 68 |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 25 |
| 1.1 | OBJETIVOS..... | 26 |
| 1.2 | JUSTIFICATIVA | 27 |
| 2 | REVISÃO DE LITERATURA | 28 |
| 2.1 | LIDERANÇA | 28 |
| 2.2 | COMPETÊNCIAS DO LÍDER | 29 |
| 2.3 | TEORIAS DA LIDERANÇA | 31 |
| 2.4 | ESTILOS DE LIDERANÇA | 32 |
| 2.4.1 | Liderança autocrática | 33 |
| 2.4.2 | Liderança democrática | 34 |
| 2.4.3 | Liderança liberal | 34 |
| 2.5 | LIDERANÇA SITUACIONAL | 35 |
| 2.5.1 | A maturidade..... | 35 |
| 2.5.2 | Integração de estilo e maturidade | 37 |
| 2.5.3 | Comportamento do líder | 43 |
| 2.6 | O ENGENHEIRO CIVIL E A LIDERANÇA | 44 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 46 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 49 |
| 4.1 | DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS | 49 |
| 4.2 | DADOS LABORAIS | 50 |
| 4.3 | INSTRUMENTO DE LIDERANÇA SITUACIONAL | 56 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 72 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 74 |
| | APÊNDICE I | 78 |
| | ANEXO I | 87 |

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é a combinação de um conjunto de estratégias em prol do controle do capital humano. Tem por objetivo principal o de valorizar todos os profissionais da empresa, independentemente de sua função. Apesar de serem completamente diversos, o ideal é que esses profissionais se complementem e trabalhem como conjunto para que a cultura organizacional seja perpetuada.

Ao analisar o atual cenário econômico, o Brasil passa por momentos de recessão técnica. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2021), a economia brasileira encolheu 9,7%, na comparação com o segundo trimestre de 2021, quando também houve retração de 2,5%. No primeiro semestre de 2020, acumulou queda de 5,9%. Sendo assim, o Brasil na chamada recessão técnica, ou seja, o acúmulo de dois trimestres seguidos de desaceleração econômica. Períodos como esse podem acarretar no aumento das taxas de desemprego e, portanto, o profissional brasileiro deve possuir diferenciais e qualificações que o destaquem do restante e o torne indispensável dentro das organizações.

Nesse contexto, o foco na liderança nas organizações vem ganhando muito espaço e sendo objeto de estudos nas mais diferentes áreas profissionais. Na Engenharia Civil, assim como em outros segmentos, exercer a liderança se apresenta como um verdadeiro desafio, tendo em vista que o trabalho em equipes é a alma da construção civil, deste modo saber conduzir estas equipes pode ser a chave para alcançar resultados cada vez mais positivos.

Sendo assim, justifica-se a necessidade de que os cursos de Engenharia Civil formem profissionais que demonstrem competência em gerir pessoas, processos e recursos, atrelados à uma base sólida de conhecimentos teóricos. Portanto, é adequado que tais profissionais desenvolvam um perfil de liderança ao longo de sua vida acadêmica.

À vista disso, as Instituições de Ensino Superior possuem como uma de suas diretrizes a formação de profissionais capacitados. A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), sendo uma das principais Instituições públicas do país, compartilha dessa diretriz. Segundo o Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Engenharia Civil Da UTFPR Câmpus Pato Branco, elaborado pelo Núcleo Docente Estruturante (p. 15, 2016):

O Curso de Engenharia Civil objetiva a formação de profissionais que sejam capazes de compreender e traduzir as necessidades individuais e coletivas da sociedade, bem como de grupos sociais específicos, com relação aos problemas tecnológicos, sócio-econômicos, ambientais, gerenciais e organizativos, assim como de utilizar racionalmente os recursos disponíveis conservando o equilíbrio do ambiente. O que se pretende é a formação do profissional globalizado, atrelado à informatização, voltado para o mundo.

Ao estudar liderança muitos são os modelos, perfis e estilos aplicados em diferentes condições. Quando se analisa a construção civil, onde os engenheiros tem diferentes equipes para coordenar, escritório com projetos, planejamento, financeiro, e ainda canteiro de obras com conjunturas pode-se dizer instáveis, há que se considerar um grande desafio liderar em um terreno tão adverso.

Considerando tantas possibilidades e teorias, com vantagens e desvantagens, para este estudo optou-se pela teoria da liderança situacional, baseada no estudo de Hersey e Blanchard (1986), que tende a ser uma opção no enfrentamento deste desafio, visto que esta teoria esta baseada na direção (comportamento no trabalho) e no suporte socioemocional (comportamento de relacionamento) que o líder deve oferecer aos seus subordinados a depender da situação e do nível de maturidade dos mesmos.

Deste modo este trabalho tem como escopo identificar se esta teoria de liderança situacional é adequada à atividade do engenheiro? Para tal foram analisados os egressos do curso de Engenharia Civil da UTFPR de 2010 a 2021.

1.1 Objetivos

O objetivo geral do presente trabalho consiste em analisar o perfil de liderança dos egressos de Engenharia Civil da UTFPR-Campus Pato Branco sob a ótica do modelo de liderança situacional.

Para que o objetivo geral seja satisfatoriamente atendido, os seguintes objetivos específicos foram observados:

- Caracterizar o estilo de liderança situacional segundo Hersey e Blanchard (1986);
- Analisar os estilos de liderança do grupo em estudo se principal ou secundário;
- Avaliar os estilos de liderança identificados relacionando-os ao possível nível de maturidade encontrado na rotina dos respondentes.

1.2 Justificativa

Para o sucesso de uma organização ou de um projeto, é necessária, além das atribuições técnicas e de gestão dos profissionais envolvidos, a presença da liderança e da motivação. O líder, além de assumir as tomadas de decisões estratégicas, tem também o papel de manter seus liderados motivados. Um quadro de profissionais que é constantemente motivado, trabalha de forma mais assertiva, comprometida e com qualidade, fazendo com que os funcionários se adaptem mais facilmente à mudança em um ambiente que valoriza a aprendizagem.

Apesar disso, na formação de engenheiros civis, usualmente há pouco ou nenhum treinamento acerca dos temas voltados às áreas de relações humanas. Esses profissionais, quando assumem como gestores acabam por desenvolver essas habilidades na prática.

Majoritariamente, projetos possuem prazos, metas e cronogramas a serem cumpridos, e sendo assim, o tempo é um fator valioso e deve ser gerenciado de forma inteligente. Em meio à erros e acertos, o gestor pode levar muito tempo e atribuir muitos esforços para adaptar-se e desenvolver um perfil de liderança e postura motivacional corretos de acordo com as necessidades de suas equipes.

Dessa forma, levando em conta a necessidade de destacar-se nesse mercado a partir do desenvolvimento e aprimoramento de novas habilidades, o tema torna-se um dos grandes desafios a serem enfrentados por todos os profissionais da área. Chiavenato (1999) afirma que o desafio está em saber aplicar cada estilo de liderança dependendo das pessoas, circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas.

Além disso, do ponto de vista acadêmico, a partir do estudo de caso a ser analisado, ao identificar os diferentes estilos de liderança de profissionais formados na UTFPR Pato Branco, abrem-se novas oportunidades ao debate sobre a importância da valorização do tema na estrutura e matriz curricular do curso na Universidade, tanto em sala de aula quanto em atividades extraclasse.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Liderança

Etimologicamente, a palavra 'líder', do inglês arcaico *laedan*, significa líder, guia, chefe, conforme consta no Dicionário MacMillan (2021). Em termos gerais, segundo o Dicionário Michaelis (2021), um líder é uma pessoa com capacidade de influenciar nas ideias e ações de outras pessoas.

Para Stoner (1999), a liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Corroborando essa ideia, Bennis (1995) ressalta que a liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade de transformar essa visão em realidade. Na percepção de Moscovici (1998), o líder é a pessoa em um grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar determinadas atividades.

De acordo com Dorfman (1996), os líderes existem em todas as culturas ao longo da história. A liderança está presente desde os primórdios da sociedade até os dias atuais, acompanhando o desenvolvimento da própria humanidade. Surge nos tempos pré-históricos como uma necessidade de organização e como garantia de que os mais fortes e inteligentes estivessem no poder.

A partir da década de 1920 é que houve os primeiros indícios de uma nova perspectiva acerca do conceito de liderança, em que as habilidades do empregado passaram a ser levadas em conta, e percebeu-se que a valorização do profissional estaria diretamente relacionada à qualidade da produção. Maximiano (2000) afirma que iniciou-se uma preocupação com a condição das pessoas no ambiente de trabalho, descrevendo os trabalhadores como seres humanos, não máquinas, devendo ser treinados e liderados ao invés de conduzidos. Enxergavam a indústria como organismo feito de homens e não como massa de máquinas e processos técnicos, o problema da indústria era equilibrar a produção com a humanidade

A liderança do século 21 enfrenta muitos desafios das gerações anteriores. O final do século XX foi marcado pelos estudos sobre as diferenças culturais nos comportamentos dos líderes, que apontaram o impacto da cultura nacional no

comportamento gerencial e no entendimento do que seja um líder efetivo, em cada local (CHEMERS, 2000).

As mais diversas faixas etárias podem ser encontradas no mesmo ambiente de trabalho. Há quatro gerações que, atualmente, convivem no ambiente organizacional, onde são constantes os conflitos devido à convivência de costumes, dificuldades de comunicação entre os veteranos, *baby-boomers*¹, geração X, geração Y e geração Z (ANDRADE *et al.*, 2011). As empresas, cada vez mais exigentes, buscam por profissionais eficazes e qualificados e que se adaptem às rápidas mudanças de um mercado globalizado e tecnológico.

Líderes cumprem papel primordial na definição do sucesso ou fracasso de uma organização e que esta, por sua vez, é dirigida ao seu objetivo por meio dos líderes, afirma Martinelli (2012). Sendo assim, Robbins et al (2010) complementam que visões de futuro devem ser criadas pelos líderes, como gestores competentes, e postas em prática em conjunto com seus liderados, capacitados para gerenciar as atividades do dia-a-dia.

2.2 Competências do líder

Muitos estudos definem as qualidades necessárias para ser líder. De acordo com Bethel (1995), existem doze qualidades que os líderes possuem que os distinguem:

- Tem uma missão de peso;
- Pensa grande;
- Possui elevado sendo ético;
- Domina as mudanças;
- É sensível;
- Assume riscos;
- Toma decisões;
- Usa sabiamente seu poder;
- Comunica-se com efetividade;
- É um criador de equipes;
- É corajoso;

¹*Baby-boomers: a geração que nasceu após a Segunda Guerra Mundial, até a metade de 1960. Essa expressão representa a explosão na taxa de natalidade que existiu o pós-guerra nos Estados Unidos. Aqui no Brasil essa geração viveu o auge da Ditadura Militar (1964- 1985).*

- Envolve-se.

Para Bethel (1995), as características acima são possíveis de serem desenvolvidas e usadas para motivar e influenciar outras pessoas, e pode ser aprendido em um padrão dinâmico de habilidades, talentos e ideias, que vai crescendo e modificando-se.

De acordo com Burmester (2012), o que caracteriza a liderança é a constância de propósitos somada com atitude, o que resulta em desempenho da liderança. Ainda, o autor também classifica atributos em uma escala de importância em um líder. Entre as principais características estão:

- Habilidade em tomar decisões;
- Liderança;
- Integridade;
- Entusiasmo;
- Imaginação;
- Disposição para o trabalho árduo;
- Habilidade analítica;
- Compreensão dos outros;
- Habilidade para reconhecer oportunidades;
- Habilidade para enfrentar situações desagradáveis,
- Habilidade para adaptar-se rapidamente a mudanças;
- Disposição para assumir riscos;
- Iniciativa;
- Capacidade de falar com lucidez.

Não obstante, conforme Rhinesmith (1993), o líder deve ter a humildade de buscar atualizações, aprendizados, não precisa saber de tudo, porém precisa estar constantemente aprendendo, desenvolvendo seu lado profissional, como o pessoal, pois o papel de liderança requer múltiplas habilidades.

Hunter (2004) afirma que alguns atributos devem ser observados em um bom líder:

- Paciência: mostrar autocontrole;
- Bondade: dar atenção, apreciação e incentivo;
- Humildade: ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância;
- Respeito: tratar as pessoas como se fossem importantes;

- Abnegação: satisfazer as necessidades dos outros;
- Perdão: desistir de ressentimento quando enganado;
- Honestidade: ser livre de engano;
- Compromisso: ater-se às suas escolhas;
- Resultados (Serviço e Sacrifício): Pôr de lado suas vontades e necessidades.

2.3 Teorias da liderança

Wu (2009) identificou quatro teorias da liderança: a Teoria de Traços de Personalidade, a Teoria Comportamental; a Teoria das Contingências e as novas abordagens da liderança.

Conforme descreve Robbins (2005), a Teoria de Traços de Personalidade trata da identificação de características e atributos individuais que diferenciam os líderes dos não líderes. Em suma, o perfil de liderança é inato a cada um, de acordo com suas características pessoais, ou seja, o indivíduo nasce com a habilidade em exercer a função de líder, e não aprende ou desenvolve a habilidade.

Ainda segundo o autor, a segunda teoria, a chamada Teoria Comportamental, se distingue da primeira ao sugerir que a liderança pode sim ser ensinada e aprendida, e destaca que comportamentos específicos irão diferenciar os líderes dos liderados. A teoria ainda traz a ideia de que o líder seja orientado a pessoas, preocupado com as relações interpessoais e com as necessidades de seus liderados, orientando-se para a produção, com enfoque voltado para os aspectos práticos e técnicos do trabalho (ROBBINS *et al*, 2010).

Já a Teoria das Contingências propõe que a eficiência do desempenho do grupo depende da combinação entre o estilo do líder na interação com os seguidores e o grau das circunstâncias que permitem ao líder controlar e influenciar, de acordo com Armandi *et al* (2003). A Teoria das Contingências é resultado dos seguintes modelos e teorias: Modelo da contingência de Fiedler, Teoria da Liderança Situacional, Teoria da troca entre líderes, Teoria da Meta e do Caminho e Modelo de Participação e Liderança, descritos em detalhes no Quadro 1, adaptado de Robbins (2005). Em outras palavras, determinadas situações requerem um líder orientado para a execução de tarefas e outro orientado para o relacionamento.

Quadro 1 – Teorias da Liderança

| TEORIA | DEFINIÇÕES |
|--------------------------|---|
| Teoria dos Traços | Líder possui características inatas |
| Teoria Comportamental | Líder voltado à tarefas |
| Teoria das Contingências | O estilo da liderança depende da situação. |
| | Modelo da contingência de Fidler: A eficácia do grupo depende da adequação do estilo do líder do grupo. |
| | Teoria da Liderança Situacional: A liderança bem sucedida é alcançada pela escolha do estilo adequado. |
| | Teoria da troca entre líderes e liderados: líderes criam grupos dos de dentro (recebem mais atenção) e dos de fora (menos atenção). |
| | Teoria da meta e do caminho: líder deve ajudar seus subordinados no alcance de metas. |
| | Modelo de Participação e Liderança: Relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório. |

Fonte: Adaptado de Robbins, 2005.

2.4 Estilos de liderança

Além das teorias tradicionais, algumas abordagens contemporâneas foram desenvolvidas sobre a teoria dos estilos, tendo em vista as mudanças no mercado empresarial. Entre as principais, três destacam-se, como destaca Chiavenatto (1999): a liderança autocrática, a liderança democrática e a liderança liberal.

Vergara (2009) simplifica a definição desses três estilos de liderança ao dizer, numa linguagem popular, que o autocrático é aquele que representa o ditado de que manda quem pode e obedece quem tem juízo, o democrático é o que busca a participação; e o liberal – ou laissez-faire – é aquele conhecido por deixar as coisas acontecerem naturalmente.

Para Chiavenato (1999), a principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e, dentro de qual circunstância e tarefas a serem desenvolvidas.

No Quadro 2, Belluzzo (2002) resume os estilos de acordo com as tomadas de decisão, o programa de trabalho, a divisão de trabalho e a participação do líder.

Quadro 2 - Estilos de Liderança

| ESTILO | AUTOCRÁTICO | DEMOCRÁTICO | LIBERAL |
|------------------------------|--|--|---|
| TOMADA DE DECISÕES | Líder | Equipe toma decisões, líder coordena | Equipe toma decisões, interferência mínima do líder |
| PROGRAMA DE TRABALHO | Líder determina como deve ser executado | Equipe define procedimento, líder apoia | Líder somente esclarece dúvidas |
| DIVISÃO DE TRABALHO | Líder determina quem deve executar o que | Equipe decide, líder aprova | O líder não participa |
| PARTICIPAÇÃO DO LÍDER | Líder domina críticas e elogios | Participativo, elogios e críticas compartilhados | Líder participa somente quando solicitado |

Fonte: Adaptado de Beluzzo (2002).

2.4.1 Liderança autocrática

São características do estilo autocrático, como afirma Lewin, Lippitt e White (1939):

- O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;
- O líder determina as providências para a execução de tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;
- O líder determina a tarefa que cada um deve executar e seus companheiros de trabalho;
- O líder é dominador e pessoal nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.

Medeiros (2000) descreve que quando a organização possui estilo de liderança autocrática, os subordinados se mostram mais frustrados e agressivos, sem espontaneidade ou iniciativa, tensos, sem a construção de ciclos de amizade dentro do grupo. Ainda, nesse estilo de liderança, os indivíduos aparentam gostar das tarefas desempenhadas, mas demonstram grande insatisfação com a situação a qual são submetidos. Na ausência do líder, as atividades tendem à paralisação e os subordinados passam a externar seus sentimentos reprimidos, podendo culminar com picos de indisciplina e agressividade.

No entanto, este perfil pode ser útil para locais em que há predomínio de competências manuais (agilidade, destreza, força) ou onde há necessidade de tomada de decisões rápidas (ACIOLY, 2007).

2.4.2 Liderança democrática

O estilo de liderança democrático também é chamado de liderança participativa ou consultiva. Este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório (SILVA et al., 2010).

O líder neste estilo, de acordo com Nogueira (2005), é atuante consultivo e exerce o papel de orientador. Ainda, o ambiente de trabalho se torna propício para a formação de amizades e relacionamentos cordiais, o trabalho se torna suave e eficiente mesmo sem a presença do líder.

O estilo de liderança democrática busca o envolvimento dos funcionários para o estabelecimento de estratégias de ação para alcançar metas, incentiva o trabalho em equipe para resolver problemas e discutir ideias para definir as tomadas de decisões (ROBBINS, 2005). Este estilo de liderança segundo Banov (2008), possibilita a integração entre os liderados, pois, promove um maior engajamento das pessoas, uma vez que elas se sentem motivadas e importantes para execução de tarefas e objetivos da empresa. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho (FACHADA, 2003).

2.4.3 Liderança liberal

Para Bass e Avólio (2004), contrariando os dois tipos de liderança anteriores, a liderança do tipo liberal trata-se de líderes que apenas se envolvem no processo de tomada de decisão quando os problemas não podem ser gerenciados pelos liderados. Os líderes evitam envolver-se em assuntos importantes, estão ausentes quando são necessários e evitam tomar decisões (GÓIS, 2011).

Por outro lado, esse tipo de liderança não pode ser visto como se não houvesse líder, como pontua (ARAÚJO; FERREIRA, 2009, p. 348): No entanto, essa liberdade oferecida aos liderados pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco a ser seguido. A liderança liberal apresenta pouca produtividade, baixa qualidade e alta desagregação do grupo (CHIAVENATO, 1999).

2.5 Liderança Situacional

Na percepção de Wu (2009), as teorias tradicionais da liderança veem a relação entre líderes e seguidores como ativa e passiva, em oposição às novas teorias, que veem a liderança como um processo contínuo, ajustado, onde o comportamento do líder muda de acordo com o *feedback* dos seguidores.

Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram um modelo chamado Modelo de Liderança Situacional, e baseia-se na otimização entre líder e o liderado, ressaltando a importância de alinhamento entre a maturidade dos funcionários para o cumprimento de tarefas e o estilo do líder. O modelo é composto por quatro estilos que devem ser dominados pelos líderes: determinar, persuadir, compartilhar e delegar, originários duas variáveis: a ênfase na estruturação do trabalho e ênfase no relacionamento interpessoal.

2.5.1 A maturidade

Dentro desse modelo, para Hersey e Blanchard (1986), a dimensão da eficácia está diretamente ligada à capacidade do líder em se adaptar de acordo com a maturidade do liderado e, assim, oferecer o ambiente e os recursos adequados para que ele se desenvolva e realize as tarefas propostas.

De acordo com os autores, a maturidade do subordinado quanto ao grau de capacidade e interesse de fazer um bom trabalho deve então ser avaliada em relação a uma tarefa em específico. Isso porque um indivíduo não pode ser considerado imaturo de forma completa, pois pode ter capacidade para executar certas tarefas e outras não (HERSEY ; BLANCHARD, 1986). Dessa forma, quando o líder compreende o grau de maturidade do liderado, ele poderá oferecer os recursos e esforços adequados para seu desenvolvimento.

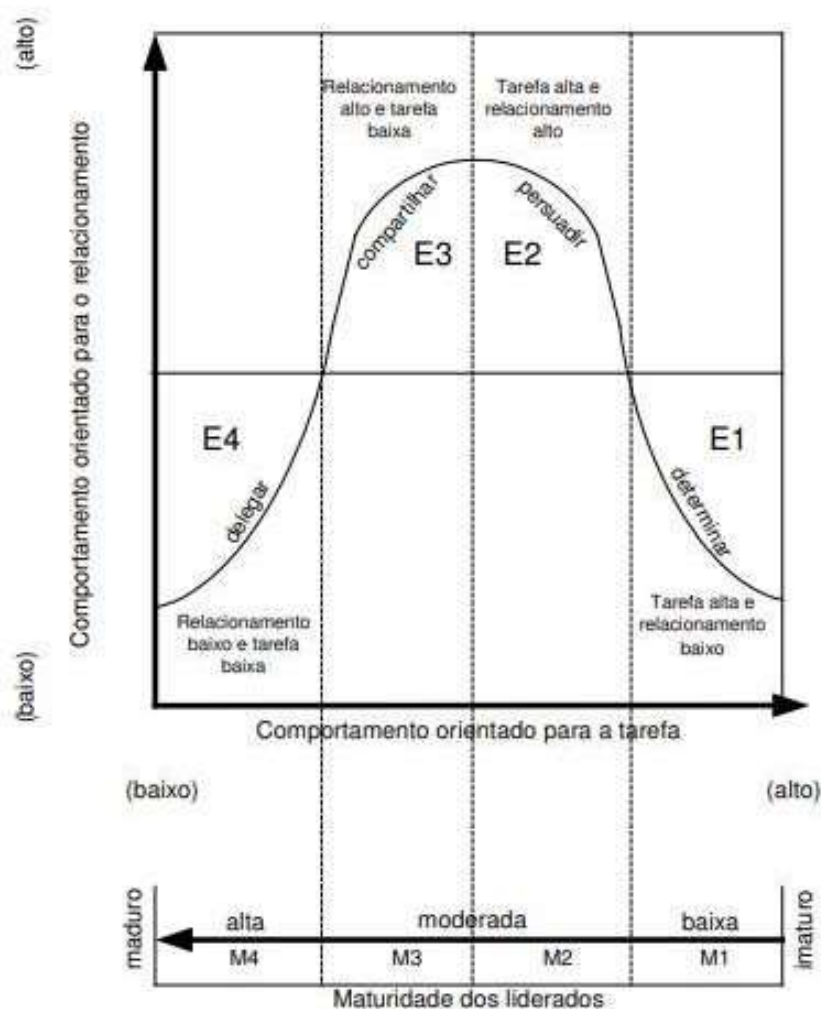
A maturidade de trabalho refere-se à capacidade de fazer alguma coisa e diz respeito ao conhecimento e à capacidade técnica; A maturidade psicológica está relacionada à disposição ou motivação para fazer alguma coisa e refere-se à confiança em si mesmo e ao empenho (HERSEY ; BLANCHARD, 1986).

Ainda no modelo de Hersey e Blanchard (1986), tem-se que quanto mais maduro o subordinado, menos intenso deve ser o uso de autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a imaturidade deve ser

gerenciada por meio do uso forte da autoridade, com pouca ênfase ao relacionamento (Maximiano, 2008).

A Figura 1 apresenta os estilos de liderança conforme a maturidade do liderado, conforme o Modelo de Liderança Situacional.

Gráfico 1 - Teoria de Hersey e Blanchard



Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), a escala da maturidade do liderado é dividida em 4 níveis: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4). O estilo de liderança adequado para cada um dos quatro níveis de maturidade do liderado é prescrito pela curva, na proporção certa entre comportamento de tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio) (HERSEY ; BLANCHARD, 1986).

Hersey e Blanchard (1986) descrevem a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. A capacidade está relacionada com o conhecimento e a habilidade necessária, ou seja, com o aspecto de saber o que deve fazer sendo que pode ser alcançado através de comunicação e treinamento. Entretanto, a disposição está relacionada com a confiança e o empenho com o querer fazer e com a motivação. Os autores indicam quatro tipos de maturidade:

1. M1 – pouca capacidade e rara disposição;
2. M2 – alguma capacidade e ocasional disposição;
3. M3 – bastante capacidade e freqüente disposição; e
4. M4 – muita capacidade e bastante disposição.

O nível de maturidade ainda pode ser relacionado tanto ao indivíduos quanto aos grupos. A maturidade de um indivíduo ou grupo não é absoluta, pois pode variar de situação para situação, dependendo da atribuição, o indivíduo pode assumir diferentes níveis de capacidade e disposição, pode ser uma atividade que lhe parece confortável e tem aptidão, indicará uma maior maturidade, já caso se trate de uma atividade nova, que lhe pareça difícil, o mesmo indivíduo pode apresentar pouca maturidade.

2.5.2 Integração de estilo e maturidade

Assim, como descrevem Hersey e Blanchard (1986), os estilos de liderança são determinar, persuadir, compartilhar e delegar.

Segundo os autores, o estilo determinar (E1) é adequado a subordinados com baixa maturidade (M1), ou seja, pessoas que não têm capacidade e vontade para assumir determinada tarefa e que, por muitas vezes, sua falta de disposição é consequência da insegurança em relação à tarefa exigida. Neste caso, um estilo diretivo, que orienta e supervisiona de forma clara e específica, tem a maior probabilidade de ser eficaz (HERSEY ; BLANCHARD, 1986). Ainda, os autores descrevem que nesse estilo, o líder define a tarefa e especifica o que, como, quando e onde os liderados devem fazer, já que um comportamento de muito apoio para pessoas de baixa maturidade pode ser encarado como permissivo, complacente ou como recompensa de mau desempenho. Também, que o estilo adequado implica um comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo.

Já o estilo persuadir (E2) é indicado para pessoas com maturidade entre baixa e moderada (M2), ou seja, pessoas que não têm a capacidade necessária, porém demonstram disposição para assumir responsabilidades (HERSEY ; BLANCHARD, 1986). Para os autores, neste caso, o líder deverá adotar um comportamento diretivo devido à falta de capacidade, mas também deverá oferecer apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo dos liderados, se utilizando de explicações e comunicações bilaterais para que os liderados se sintam convencidos psicologicamente a adotarem os comportamentos desejados. Os liderados que têm esse nível de maturidade normalmente aceitam as decisões e o líder lhes oferece alguma ajuda e direção (HERSEY ; BLANCHARD, 1986). Este estilo implica comportamento de alta tarefa e alto relacionamento (HERSEY ; BLANCHARD, 1986, p. 190).

O estilo compartilhar (E3) é adequado para liderados com maturidade entre moderada e alta (M3), isto é, pessoas que têm capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder deseja (HERSEY ; BLANCHARD, 1986). É um estilo participativo, já que o líder e o liderado participam juntos das decisões. É um estilo de apoio e não-diretivo, em que o líder facilita a tarefa e a comunicação (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190-191). Em geral, a falta de disposição é relacionada à insegurança ou à falta de confiança em si mesmas, mas mesmo competentes e pouco dispostas, a resistência em fazer o que o líder espera está mais ligada à problema de motivação do que de segurança, ainda segundo Hersey e Blanchard (1986). Os autores ainda afirmam que em ambos os casos, o líder deverá se utilizar de comunicação bilateral e escuta ativa, apoiando os liderados para que utilizem a capacidade que possuem. Esse estilo implica comportamento de alto relacionamento e baixa tarefa (HERSEY ; BLANCHARD, 1986).

O estilo delegar (E4) é adequado para liderados com alta maturidade (M4), ou seja, que têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades (HERSEY ; BLANCHARD, 1986). Segundo Hersey e Blanchard (1986), o líder deverá apresentar um estilo discreto, com pouca direção e pouco apoio, cabendo a ele identificar os problemas, cabendo aos liderados a execução dos planos, o desenvolvimento do projeto e a decisão de como, quando e onde executam as tarefas. Esse estilo envolve um comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa (HERSEY ; BLANCHARD, 1986).

Resumindo, maturidade baixa (M1) requer o estilo determinar (E1), maturidade entre baixa e moderada (M2) requer o estilo persuadir (E2), maturidade

entre moderada e alta (M3) requer o estilo compartilhar (E3) e maturidade alta (M4) requer o estilo delegar (E4).

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), esses quatro estilos podem ser utilizados de maneira isolada ou acompanhados. Se os estilos forem utilizados de maneira composta, serão classificados como primários e secundários, e se for utilizado de maneira isolada, será considerado apenas primário. Os autores ainda afirmam que um líder deve apresentar um ou mais estilos primários, mas não necessariamente estilos secundários. Quando apresentar estilos secundários, pode ser apenas um, dois ou até três estilos concomitantemente. Os estilos primários são os estilos que são utilizados com mais frequência em situações do cotidiano. Os secundários são estilos utilizados esporadicamente em determinadas situações ou determinadas equipes.

Quando os autores indicam o procedimento para escolher um estilo de liderança apropriado para uma situação, pode-se perceber que o ponto de partida é a identificação do nível de maturidade do subordinado ou do grupo. Portanto, para que o Modelo de Liderança Situacional seja corretamente aplicado, o líder deve possuir a habilidade para determinar o nível de maturidade de seus funcionários. Para Silva (1999), a maturidade é definida como a capacidade das pessoas de assumir responsabilidades e dirigir seu próprio comportamento. Para Piaget (1987), a maturidade é biológica, depende da fase em que o indivíduo se encontra, e considera que os fatores internos são soberanos aos externos.

A fim de auxiliar o líder na identificação do nível de maturidade de seus liderados, Hersey e Blanchard (1986) compilaram alguns indicadores de maturidade no trabalho e indicadores de maturidade sociológica, como consta no quadro 3 e 4, respectivamente.

Quadro 3 - Indicadores de maturidade no trabalho

| INDICADOR | QUALIFICAÇÃO DO INDICADOR | | | |
|--|---------------------------|----|----|----|
| | M1 | M2 | M3 | M4 |
| DESEMPENHO PRÉVIO | | | | |
| CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS DA ÁREA | | | | |
| COMPREENSÃO DOS REQUERIMENTOS DO POSTO | | | | |
| CAPACIDADE PARA ACEITAR RESPONSABILIDADES | | | | |
| CUMPRIMENTO DE DATAS LIMITES | | | | |
| CRIATIVIDADE | | | | |
| EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL PRÉVIA | | | | |
| HABILIDADES ANALÍTICAS | | | | |
| HABILIDADES DE PLANEJAMENTO | | | | |
| HABILIDADES DE DECISÃO | | | | |
| CAPACIDADE DE SOLUCIONAR PROBLEMAS | | | | |
| CAPACIDADE DE SEGUIMENTO | | | | |
| CAPACIDADE DE JULGAMENTO | | | | |
| IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS CRÍTICOS | | | | |

Fonte: Hersey e Branchard (1986).

Essa lista deve ser aplicada, segundo os autores, na realização de uma determinada tarefa. O conjunto de avaliações para todos os indicadores permitirá definir a tendência de maturidade no trabalho para aquela situação em particular.

Quadro 4 - Indicadores de maturidade sociológica

| INDICADOR | QUALIFICAÇÃO DO INDICADOR | | | |
|---|---------------------------|----|----|----|
| | M1 | M2 | M3 | M4 |
| ACEITAÇÃO DE CONSEQUÊNCIA DE SUAS AÇÕES | | | | |
| CONHECIMENTO DE SI MESMO | | | | |
| PROFUNDIDADE DE SEUS INTERESSES | | | | |
| FORÇA DE SUAS CONVICÇÕES | | | | |
| ACEITAÇÃO DE DESAFIOS (DIRETOS) | | | | |
| FLEXIBILIDADE | | | | |
| HONESTIDADE COM O DINHEIRO ALHEIO | | | | |
| ATITUDE COM FEEDBACKS | | | | |
| ABERTURA À MUDANÇA | | | | |
| NÍVEL DE INICIATIVA | | | | |
| RESPEITO POR SI MESMO | | | | |
| INDEPENDÊNCIA | | | | |
| CAPACIDADE DE RELACIONAMENTO | | | | |
| PERSEVERANÇA | | | | |
| BUSCA POR RESPONSABILIDADES | | | | |
| ACEITAÇÃO DE RISCOS | | | | |

Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

Hersey e Blanchard (1986) em suas análises identificaram que havia a necessidade de acrescentar a dimensão de eficácia ao modelo de liderança situacional. O estilo de comportamento passa a integrar-se com requisitos situacionais de um determinado ambiente. As situações de eficácia e ineficácia do comportamento do líder podem ser compreendidas no Quadro 5.

Quadro 5- Situações de eficácia e ineficácia do comportamento do líder

| ESTILO | EFICÁCIA | INEFICÁCIA |
|--------------------------------------|---|--|
| Tarefa Alta Relacionamento Baixo | Visto como tendo métodos bem definidos para atingir os objetivos que são úteis aos subordinados | Visto como alguém que impõe métodos aos outros, às vezes visto como desagradável e interessado só em resultados de curto prazo |
| Tarefa Alta Relacionamento Alto | Visto como alguém que satisfaz às necessidades do grupo estabelecendo objetivos e organizando o trabalho, mas também oferecendo um alto nível de apoio sócio-emocional. | Visto como alguém que usa mais estruturação do que o necessário para o grupo e que muitas vezes não parece ser sincero nas relações interpessoais. |
| Tarefa Baixa Relacionamento Alto | Visto como alguém que tem confiança implícita nas pessoas e que está interessado principalmente em facilitar a consecução dos objetivos dela. | Visto como interessado principalmente em harmonia, às vezes visto como não disposto a cumprir uma tarefa se esta implicar no risco de romper um relacionamento ou perder a imagem de boa pessoa. |
| Tarefa Baixa Relacionamento Baixo | Visto como alguém que delega adequadamente aos subordinados as decisões sobre como fazer o trabalho e oferece pouco apoio sócio-emocional quando o grupo não precisa muito disso. | Visto como alguém que oferece pouca estruturação ou apoio sócio-emocional quando isso é necessário aos membros do grupo. |

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard, 1986.

Por fim, os autores salientam que um condicionante da eficácia do comportamento do líder é a maturidade do liderado, e no entendimento deste está a qualidade do líder, visto que para cada grau de maturidade há um estilo mais apropriado de liderança.

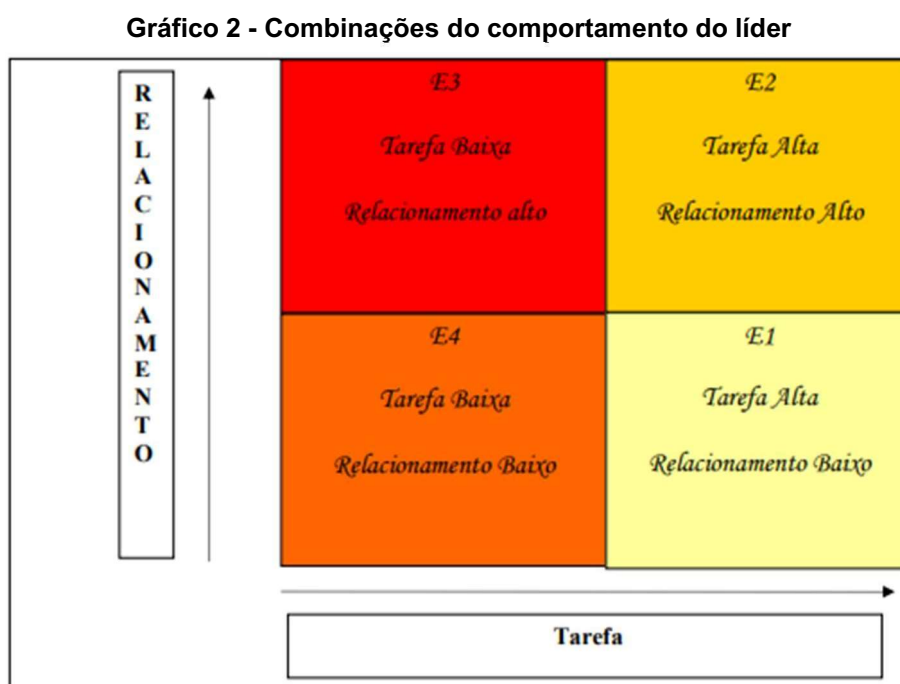
2.5.3 Comportamento do líder

O comportamento do líder foi descrito pelos autores Hersey e Blanchard (1986), em quatro quadrantes com função da ênfase dada aos aspectos da produção: a tarefa; e da ênfase dada aos empregados: o relacionamento.

Surgem então quatro combinações:

1. tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento);
2. tarefa alta e relacionamento alto;
3. tarefa baixa e relacionamento baixo; e
4. tarefa baixa e relacionamento alto.

Na Figura 2 é possível observar as combinações do comportamento do líder segundo o modelo de liderança proposto por Hersey e Blanchard (1986).



Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986).

O comportamento de tarefa corresponde à estruturação do trabalho:

- Quanto mais alto o comportamento de tarefa mais o líder se empenha em planejar, controlar, organizar e dirigir seu subordinado.
- Quanto mais baixo o comportamento para a tarefa mais o líder delega estas atividades.

Por outro lado, o comportamento de relacionamento refere-se ao apoio dado ao subordinado. Quanto mais alto o comportamento de relacionamento mais o líder se empenha em oferecer apoio socioemocional e canais de comunicação com empregado.

2.6 O Engenheiro Civil e a Liderança

O ensino de engenharia no Brasil foi iniciado em 1699 com objetivo militar, de acordo com Telles (1994). A partir da década de 1930, a agroindústria atraiu interesse de outras nações, que patrocinaram a abertura de escolas de engenharia, como afirma Santos e Silva (2008).

No passado, os engenheiros que possuíam conhecimento em gestão e negócios assumiam papéis de liderança. Nos dias de hoje, na simbiose entre tecnologia, economia e sociedade, Oliveira et al. (2016) caracterizam as mudanças no perfil profissional de um engenheiro como expert em cálculos, construtor ou solucionador de problemas para o de um profissional cidadão, com habilidades e competências capazes de atender às exigências atuais.

Apesar disso, a elevada habilidade analítica dos engenheiros não mudará com o tempo, afinal a ciência, matemática e novas descobertas são base da engenharia e as novas tecnologias continuam presentes nos estudos mundiais, de acordo com a Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos (2004).

Dados do Sistema Confea/CREA (2021) revelam que o Brasil tem atualmente 368.930 engenheiros civis graduados com registro profissional ativo. Apesar disso, de acordo com estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), há uma escassez de engenheiros no mercado, não por falta de profissionais formados, mas pela falta de profissionais qualificados para exercer as atividades. Portanto, o grande diferencial competitivo nas empresas na atualidade é o capital humano que elas possuem (Corrêa, 2008).

Palharini e Barreto (2017) desenvolveram uma pesquisa com engenheiros de indústrias do sudeste do Brasil. Nessa pesquisa, os engenheiros são questionados sobre o grau de importância de algumas características em indústrias. Os destaques positivos foram: a) ética e bons valores, b) comunicação eficiente, c) pessoas, processos, equipamentos e departamentos atuando em conjunto e d) funcionários

motivados e valorizados pelo seu trabalho. Os destaques negativos foram: gestão centralizada e obtenção de resultados a qualquer custo em curto prazo.

Pode-se então notar que a percepção dos engenheiros acerca dessas características está fortemente relacionada com as competências de uma boa liderança. Pérez (2004) corrobora essa ideia ao afirmar que a autêntica liderança ética é exercida com caráter, coragem, credibilidade, comunicação, conhecimento, compromisso, compreensão, humildade, honestidade e humor. Para o autor, tais características e atitudes devem fazer parte do caráter e da forma do líder agir, seu comportamento.

Posteriormente no mesmo estudo de Palharini e Barretto (2017), os engenheiros escolheram quais características estão mais presentes e quais precisam ser desenvolvidas nas indústrias onde trabalham. O resultado obtido evidencia fatores relacionados a metas da organização, a satisfação com clientes, a sustentabilidade no mercado e a produtividade. Ainda, os fatores menos presentes são relacionados ao fator humano e a liderança nas empresas, o que reafirma a necessidade por um novo e mais humano modelo de gestão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo são descritos os procedimentos metodológicos seguidos para o desenvolvimento desse trabalho.

O presente estudo pretende analisar o perfil de liderança dos egressos de Engenharia Civil da UTFPR-Campus Pato Branco considerando o modelo de liderança situacional.

Para determinar o delineamento do estudo, pode-se classificá-lo quanto à abordagem do problema, que pode ser tanto quantitativa quanto qualitativa.

Segundo Minayo (1995, p.21-22):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

De acordo com Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Nesse estudo, ambas as abordagens foram utilizadas, já que os egressos responderam a questões particulares de acordo com sua autoavaliação, porém essas mesmas respostas foram quantificadas para então serem avaliadas.

Para Castro (1976), genericamente, as pesquisas científicas podem ser classificadas em três tipos: exploratória, descritiva e explicativa. Como descrevem Aaker, Kumar & Day (2004), a pesquisa exploratória costuma envolver uma abordagem qualitativa e geralmente, caracteriza-se pela ausência de hipóteses, ou hipóteses pouco definidas. Já a pesquisa descritiva, como caracteriza Selltitz et al.

(1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos. Por outro lado, como apresentam Lakatos & Marconi (2001), a pesquisa explicativa busca estabelecer relações de causa-efeito por meio da manipulação direta das variáveis relativas ao objeto de estudo, buscando identificar as causas do fenômeno. Como os objetivos desse estudo analisar o perfil de liderança, e não necessariamente identificar as causas e efeitos, categoriza-se como exploratória e descritiva.

A população em estudo são os egressos do curso de Engenharia Civil da UTFPR Campus Pato Branco de 2010 a 2021. A escolha da população e região de estudo se deu baseada na viabilidade da coleta de dados e relevância do curso e do campus no cenário nacional e até mesmo na América Latina.

Sendo a única Universidade Tecnológica do Brasil, na graduação, o campus Pato Branco oferta 12 cursos, com excelentes conceitos no ENADE, sendo oito bacharelados, duas licenciaturas e duas tecnologias. Atualmente, o campus possui 3597 alunos de graduação, tendo formado, nos últimos dez anos, 2581 alunos oriundos de 18 estados da federação, segundo matéria publicada no *website* da própria UTFPR (2021) em comemoração aos 112 anos da instituição.

No presente estudo foram utilizadas Pesquisas Bibliográficas, elaborada a partir de material já publicado, constituído de livros, artigos de periódicos e material disponibilizado na *Internet*.

Para que o objetivo indicado seja satisfatoriamente cumprido, é necessário o estudo acerca da liderança. Desse modo, a primeira etapa deste trabalho contemplou a elaboração de um referencial teórico sobre o tema. Também, o estudo apresenta base teórica sobre as competências do líder, as principais teorias de liderança e estilos de liderança. A partir disso, fez-se uma seleção de um estilo de liderança que foi considerado como sendo o mais abrangente, pois essa teoria compreende de forma mais completa as variáveis que influenciam a liderança, o Modelo de Liderança Situacional.

Na segunda etapa desse trabalho, foi elaborado um formulário do *Google Forms* em três partes. A primeira parte do formulário abrange perguntas sociodemográficas, como gênero, faixa etária e escolaridade. A segunda parte envolve dados laborais, como área de atuação, tipo de contrato de trabalho atual e se

atua com liderança de equipes, entre outros, para selecionar apenas egressos que trabalhem na área e com liderança de equipes.

A última parte do formulário contém um questionário de autoavaliação, chamado de Instrumento de Liderança Situacional, elaborado pelo Professor Herman Barchenheimer A. (2021) e adaptado ao português. É composto de 17 perguntas com quatro alternativas de escolha. O autor elaborou também uma tabela de conversão associando cada uma das respostas com um estilo de liderança descrito no Método de Liderança Situacional (determinar, persuadir, compartilhar e delegar).

O questionário, bem como a tabela de conversão, encontram-se no Apêndice I e Anexo I desse trabalho.

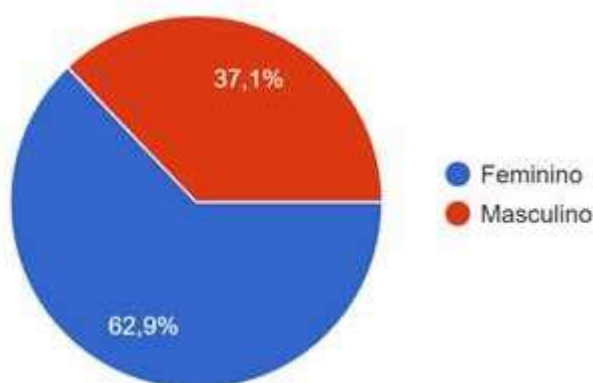
Finalizando, o questionário foi enviado através de e-mails e redes sociais aos 478 egressos de engenharia civil da UTFPR Pato Branco. Em seguida os dados foram compilados, analisados e apresentados na seção de resultados desse trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Dados Sociodemográficos

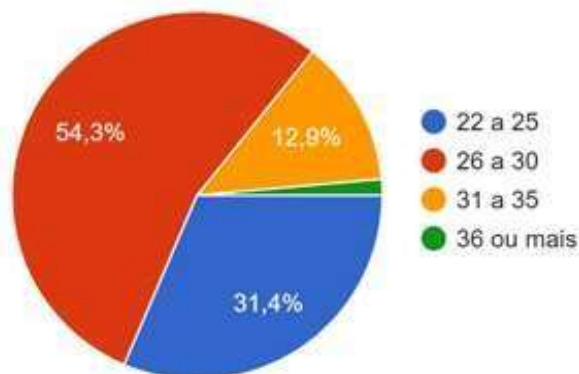
No total, 70 egressos responderam ao questionário nos 7 dias de prazo entre o envio e o fechamento das respostas. Primeiramente, os dados sociodemográficos foram questionados a fim de melhor entender o perfil dos egressos. Como pode-se observar no Gráfico 3, mais de 60% dos respondentes são mulheres, ou seja, 44 engenheiras e 26 engenheiros.

Gráfico 3 - Gênero dos egressos



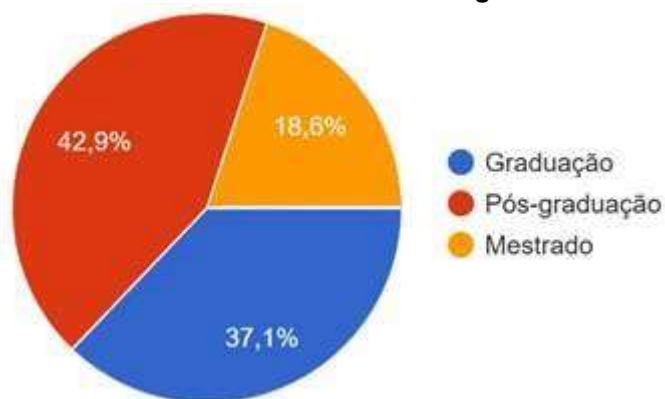
Fonte: A autora (2021).

Já em relação à idade, mais de 50% dos egressos que responderam têm entre 26 e 30 anos, sendo 28 engenheiros nessa faixa. São 22 engenheiros na faixa dos 22 aos 25 anos, 9 engenheiros na faixa dos 31 aos 35 anos e 1 engenheiro acima de 36 anos, como pode-se observar no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Faixa etária dos egressos

Fonte: A autora (2021).

No quesito escolaridade, a proporção está equilibrada entre egressos apenas com graduação (26 engenheiros) e egressos com pós graduação (30 egressos), com cerca de 40% cada. Menos egressos possuem mestrado, mas ainda assim em número expressivo (13 egressos), assim como nota-se na no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Escolaridade dos egressos

Fonte: A autora (2021).

4.2 DADOS LABORAIS

Em seguida, os dados laborais foram questionados, a fim de selecionar egressos que trabalham na área de construção civil, especificamente com liderança de equipes para seguirem para a parte final do questionário.

Quanto ao tempo de graduação, não há uma maioria absoluta, e apenas 8,6% tem mais de 8 anos desde a graduação (6 engenheiros), portanto o restante é

profissional relativamente novo no mercado, como percebe-se no Gráfico 6. São 24 os engenheiros que têm entre 3 e 5 anos desde a graduação, 23 têm menos de 2 anos desde a graduação, e 17 engenheiros têm entre 5 e 8 anos desde a graduação.

Gráfico 6 - Tempo desde a graduação dos egressos



Fonte: A autora (2021).

Quanto ao estágio (Gráfico 7), percebe-se que parcela significativa apenas realizou estágio obrigatório (31 engenheiros), seguidos de respondentes que realizaram estágio entre 6 e 12 meses (16 engenheiros), até 6 meses de estágio (11 engenheiros), entre 12 e 24 meses de estágio (9 engenheiros) e 3 engenheiros que realizaram mais de 24 meses de estágio.

Gráfico 7 - Situação dos egressos quanto à realização de estágio, além do estágio obrigatório

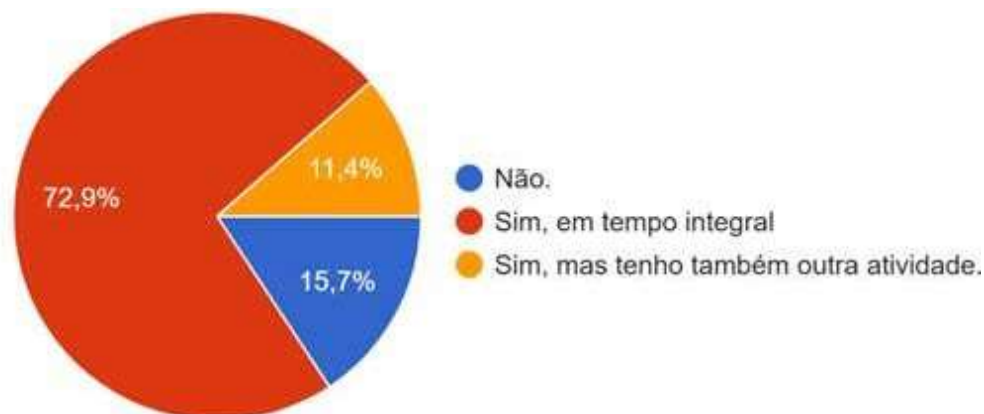


Fonte: A autora (2021).

De acordo com o Gráfico 8, a grande maioria atua na área da engenharia civil, pois se analisados os respondentes que atuam em tempo integral (51 engenheiros) e

respondentes que atuam na engenharia paralelamente à outra atividade (8 engenheiros), somam-se 84,3% dos egressos.

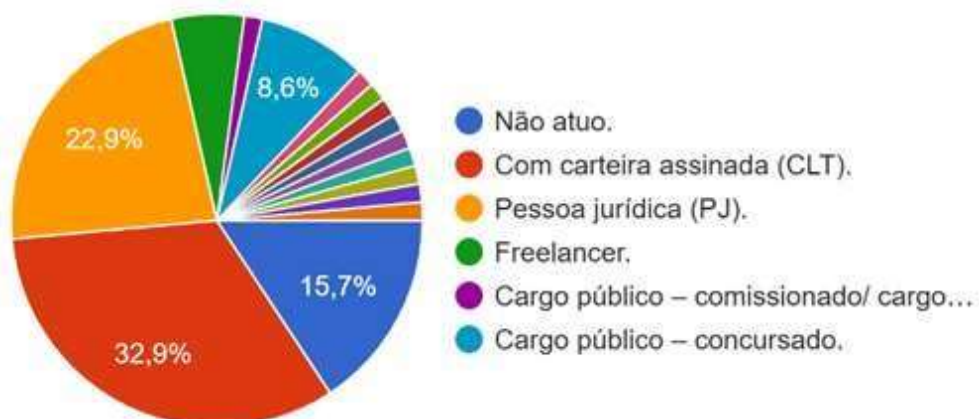
Gráfico 8 – Situação dos egressos quanto a estar atuando na Engenharia Civil



Fonte: A autora (2021).

No Gráfico 9 percebe-se que os principais contratos de trabalho dos que trabalham na área são no regime CLT (23 engenheiros), como pessoa jurídica (16 engenheiros), cargos públicos (7 engenheiros), freelancer (4 engenheiros), ou concursados (2 engenheiros). Outros contratos de trabalho somam 11,4% das respostas, sendo que 6 como autônomos ou donos de empresa própria e 1 como porcentagem de projetos, além dos que não atuam na área (Gráfico 9).

Gráfico 9 - Tipo de contrato de trabalho dos egressos

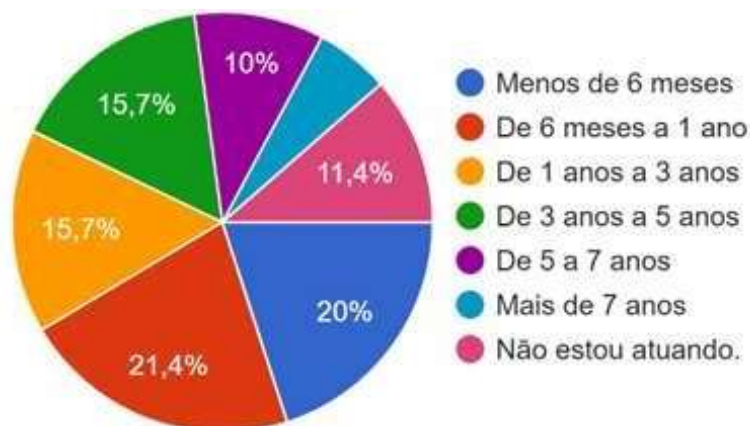


Fonte: A autora (2021).

No quesito tempo na empresa atual, as respostas estão equilibradas, com a maior porcentagem com menos de 6 meses, diminuindo gradativamente até a menor

taxa, dos que trabalham a mais de 7 anos na empresa atual. Somam-se 40 engenheiros com menos de 3 anos na empresa atual, e 22 com mais de 3 anos na empresa atual (Gráfico 10).

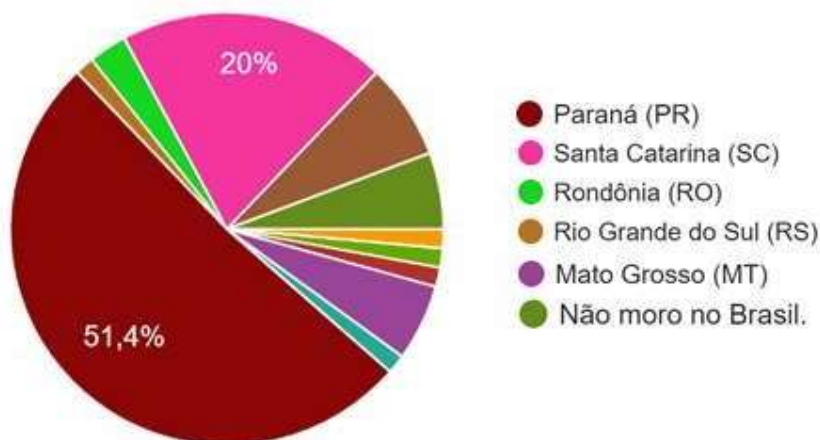
Gráfico 10 – Tempo dos egressos na atual empresa



Fonte: A autora (2021).

Mais de 50% dos respondentes, 36 engenheiros, trabalham no estado do Paraná, onde concluíram a graduação, seguidos por Santa Catarina com 11 engenheiros, e em menor número, São Paulo e Mato Grosso, com 5 e 4 engenheiros respectivamente. Além disso, quase 6% não mora no Brasil, ou seja, 4 engenheiros, porém não mencionaram em qual país. Além desses estados, ainda 2 respondentes trabalham em Rondônia, e 1 no Mato Grosso do Sul, 1 em Goiás e 1 no Amapá (Gráfico 11).

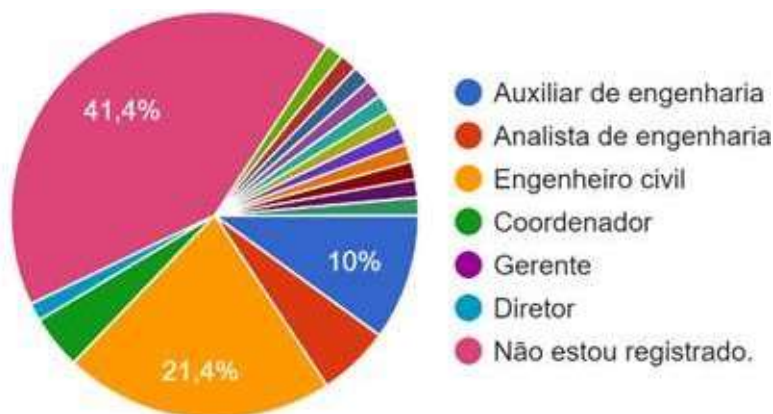
Gráfico 11 - Estado em que os egressos trabalham



Fonte: A autora (2021).

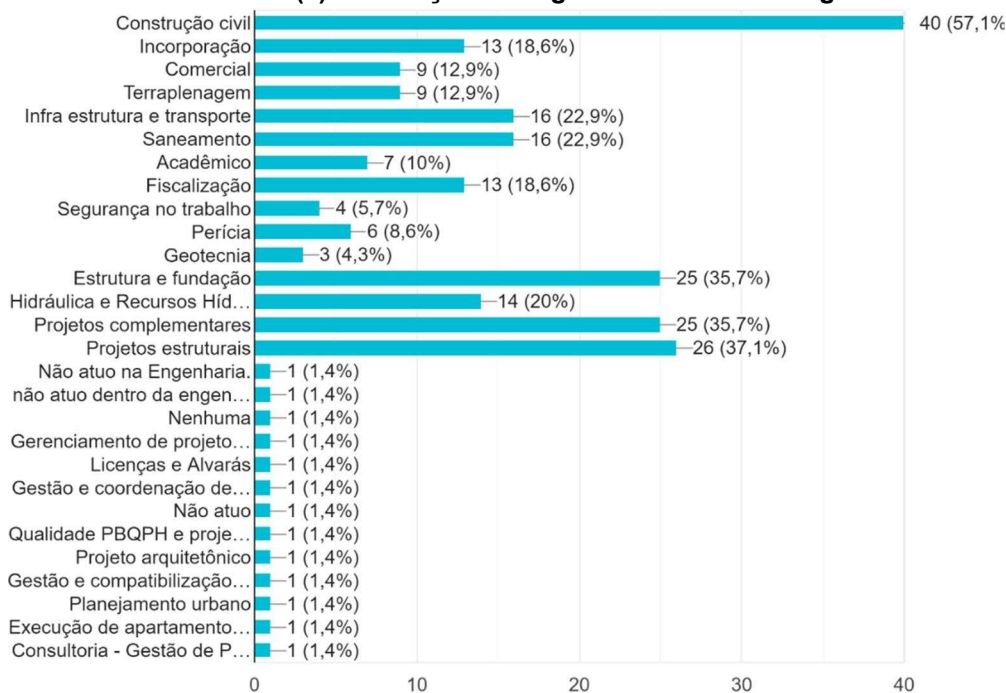
Quanto ao cargo em que ocupam, grande parte dos egressos mencionou não estar registrado, 41,4% ou seja 29 engenheiros. Outros 15 atuam como engenheiros civis, seguido de auxiliar de engenharia (7 engenheiros). O restante, 19 engenheiros, que estão registrados em outros cargos, como analista de engenharia, diretor, gerente, coordenador, entre outros, somam-se 27,2% (Gráfico 12).

Gráfico 12 - Cargo ocupado pelos egressos



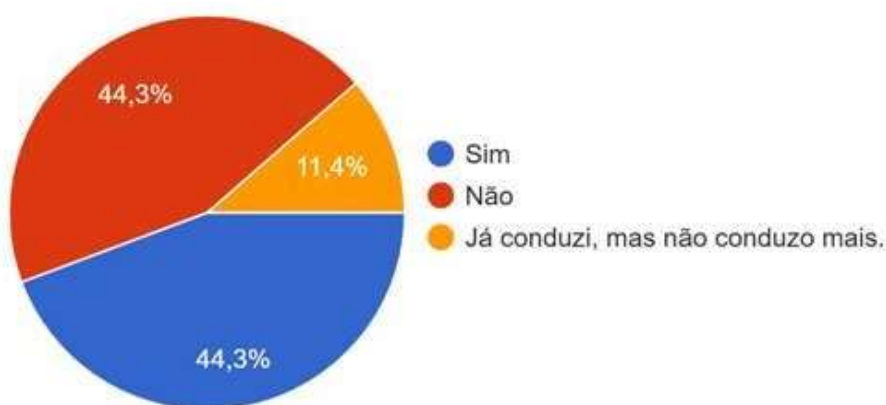
Fonte: A autora (2021).

Como ilustra o Gráfico 13, quase 60% dos egressos trabalha com a construção civil (40 engenheiros), seguido de projetos estruturais (26 engenheiros), projetos complementares e estrutura e fundação (25 engenheiros cada). Nesta questão os respondentes poderiam realizar mais de uma escolha, visto que não raro atuam em diferentes áreas.

Gráfico 13 – Área(s) de atuação dos egressos dentro da engenharia

Fonte: A autora (2021).

Quanto a uma das principais perguntas dessa seção, que argumentava sobre a atuação na condução de equipes, sendo em escritório, planta de fábrica ou canteiro de obras, a grande maioria respondeu que não trabalha conduzindo equipes e, portanto, foi conduzida ao final do questionário, como percebe-se no Gráfico 14.

Gráfico 14 - Situação quanto a estar liderando equipes

Fonte: A autora (2021).

A partir desta questão seguiram respondendo às perguntas 34 respondentes que em seguida foram questionados sobre o tamanho das equipes que lideravam. A maioria dos que responderam afirmativamente trabalham com equipes pequenas,

com menos de 10 funcionários, e apenas 5,7% trabalha com equipes de mais de 41 funcionários (Gráfico 15).

Gráfico 15 - Número de pessoas na equipe dos egressos



Fonte: A autora (2021).

4.3 Instrumento de Liderança Situacional

Nessa seção, o Instrumento de Liderança Situacional foi aplicado. As perguntas caracterizam situações hipotéticas que poderiam acontecer normalmente em um ambiente de trabalho de qualquer organização. Este instrumento foi elaborado pelo Professor Herman Bachenheimer A. (2021) e apenas traduzido para esta pesquisa.

Para cada resposta, o autor determina um estilo de liderança correspondente, entre DETERMINAR, PERSUADIR, COMPARTILHAR e DELEGAR.

O questionário contendo as respostas completas, bem como a tabela de correspondência, estão localizados nos Apêndice I e Anexo I.

A primeira pergunta pede ao respondente como se comporta quando observa que os objetivos esperados do grupo não foram cumpridos, a grande maioria respondeu a opção que corresponde ao estilo de liderança COMPARTILHAR que indica que reuniria o grupo buscando encontrar a solução do problema (Gráfico 16). Outros 32,4% indicaram que buscariam a opção de guiar o grupo para uma possível solução indicando o estilo PERSUADIR.

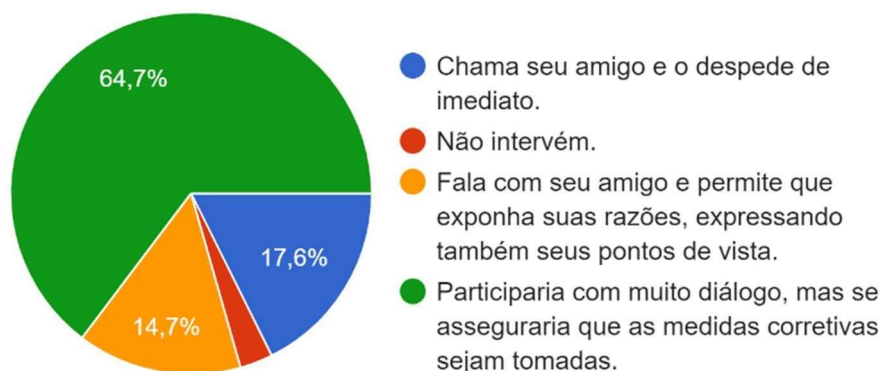
Gráfico 16 – Sobre como se comportar quando observar que os objetivos esperados do grupo não foram cumpridos



Fonte: A autora (2021).

Na segunda pergunta a hipótese colocada é de que o funcionário é um amigo e o respondente, enquanto líder, descobre que o amigo está envolvido em uma fraude. Mais de 64% escolheu a opção relacionada a PERSUADIR, que indica que usaria do diálogo mas que tomaria medidas corretivas. Porém quase 3% indicou que não interviria (Gráfico 17).

Gráfico 17 – Sobre um de seus funcionários ser seu amigo e se envolver em uma fraude na organização

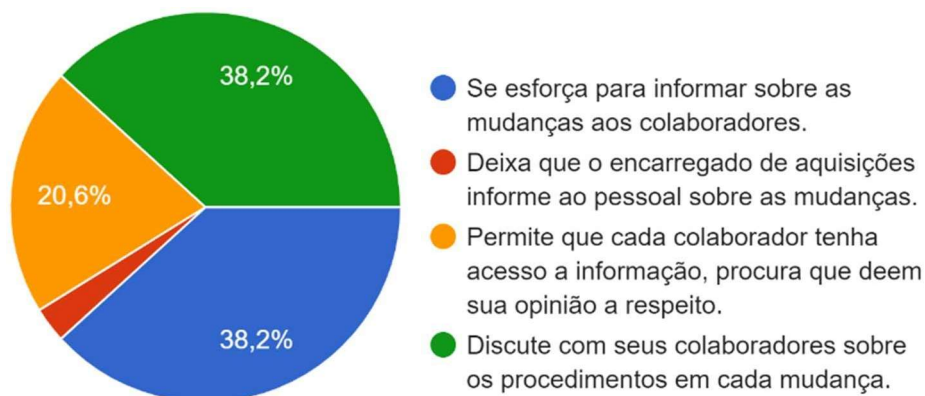


Fonte: A autora (2021).

Na próxima pergunta, quando questionados sobre a ação que tomariam em uma situação em que a organização oferece novas equipes, materiais e procedimentos de trabalho, houve um empate entre as opções DETERMINAR, que caracteriza a ação de se esforçar para informar as mudanças ao funcionário, e a opção PERSUADIR, onde o líder discute com os liderado sobre os novos procedimentos. Na

segunda posição fica o estilo COMPARTILHAR, onde o acesso a informação é permitida ao liderado e ainda sua opinião é levada em conta (Gráfico 18).

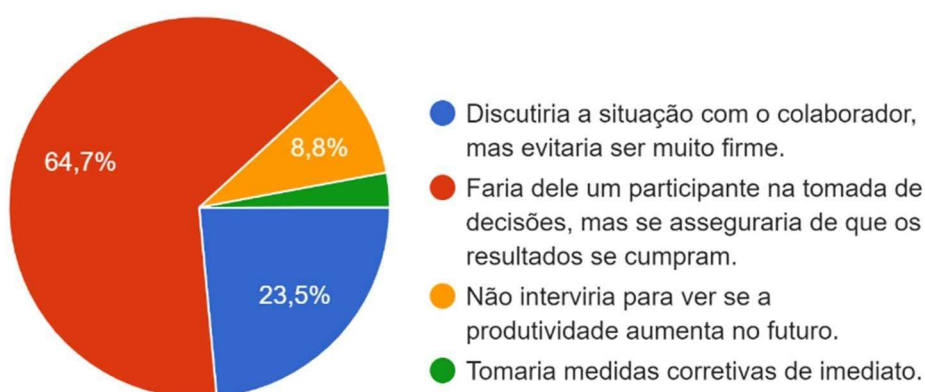
Gráfico 18 – Sobre a organização fornecer novas equipes, materiais e procedimentos de trabalho



Fonte: A autora (2021).

Na questão seguinte, quando perguntados acerca do que fazer caso um funcionário, promovido recentemente, está gerenciando um grupo que está dando resultados baixos, porém com boas relações pessoais. Mais de 64% (ou seja x respondentes) escolheu a opção que corresponde à COMPARTILHAR, ou seja, fazer do liderado um participante na tomada de decisões, mas ao mesmo tempo se assegurar de que o grupo retorne resultados satisfatórios. Por outro lado, 8 respondentes escolheram a opção de discutir com o colaborador, evitando ser muito firmes, o que corresponde ao estilo PERSUADIR (Gráfico 19).

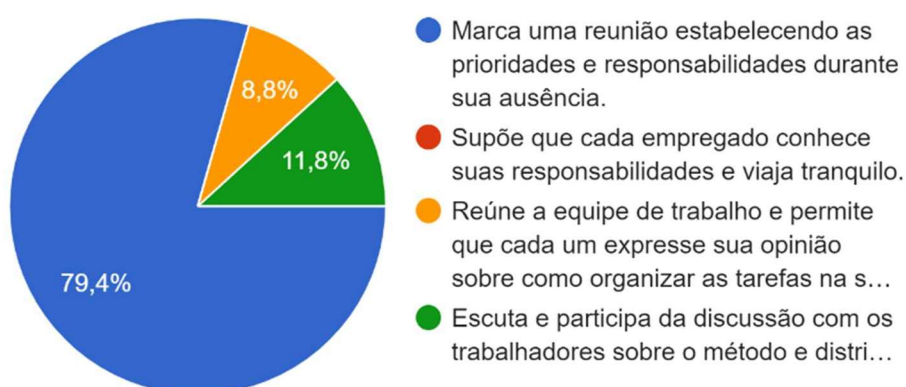
Gráfico 19 – Sobre o que fazer caso um funcionário, promovido recentemente, está gerenciando um grupo que está dando resultados baixos, porém com boas relações pessoais



Fonte: A autora (2021).

A pergunta seguinte tratava sobre a ação que o engenheiro tomaria caso fosse fazer uma viagem de 15 dias e deixar sua equipe de 20 funcionários com quem trabalhou eficientemente por dois anos. A opção DETERMINAR foi a escolha de quase 80% dos egressos na questão do Gráfico 20, onde marcariam uma reunião estabelecendo prioridades e responsabilidades durante sua ausência. Nessa questão, a opção em que o líder supõe que cada empregado conhece suas responsabilidades e viaja tranquilo não foi escolha de nenhum dos engenheiros. Essa opção corresponderia ao estilo DELEGAR.

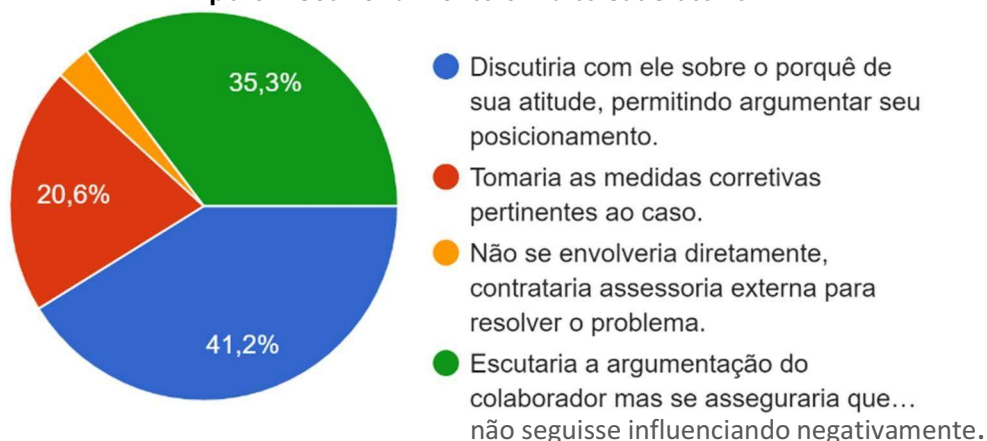
Gráfico 20 - Sobre caso fosse fazer uma viagem de 15 dias e deixar sua equipe de 20 funcionários, com quem trabalhou eficientemente por dois anos



Fonte: A autora (2021).

No Gráfico 21, percebe-se que os egressos dividiram-se entre três principais estilos. A situação da pergunta é a de que um funcionário exerce influência negativa nos outros subordinados, porém seu rendimento é muito satisfatório. A resposta que obteve o maior número de optantes, 14 no total, do estilo COMPARTILHAR, descreve que a ação que os egressos tomariam seria a de discutir com o funcionário e argumentar sua posição. O estilo PERSUADIR, que obteve o segundo maior número de escolhas, 12 no total, está presente na decisão de escutar os argumentos do funcionário, porém se assegurando que a influência negativa fosse extinguida. Por fim, a terceira escolha corresponde ao estilo DETERMINAR, em que o líder toma medidas corretivas pertinentes, foi escolhida por 7 egressos.

Gráfico 21 – Sobre um funcionário que exerce influência negativa nos outros subordinados, porém seu rendimento é muito satisfatório



Fonte: A autora (2021).

Os egressos em seguida foram perguntados sobre o que fariam caso fossem o substituto de um líder muito estimado por um grupo que se recusa a ser dirigido pelo novo líder. Nessa questão também os egressos se dividiram entre três opções, sendo elas DETERMINAR, COMPARTILHAR e PERSUADIR. No primeiro estilo, o líder levantaria a questão e definiria o trabalho; no segundo, o líder optaria por encorajar a mudança, evitando ser diretivo; no terceiro, o líder falaria sobre seu trabalho e implementaria mudanças. A opção menos escolhida foi a DELEGAR, que corresponde a se abster de intervir na situação, escolhida por apenas um engenheiro (Gráfico 22).

Gráfico 22 - Sobre o que fariam caso fossem o substituto de um líder muito estimado por um grupo que se recusa a ser dirigido pelo novo líder

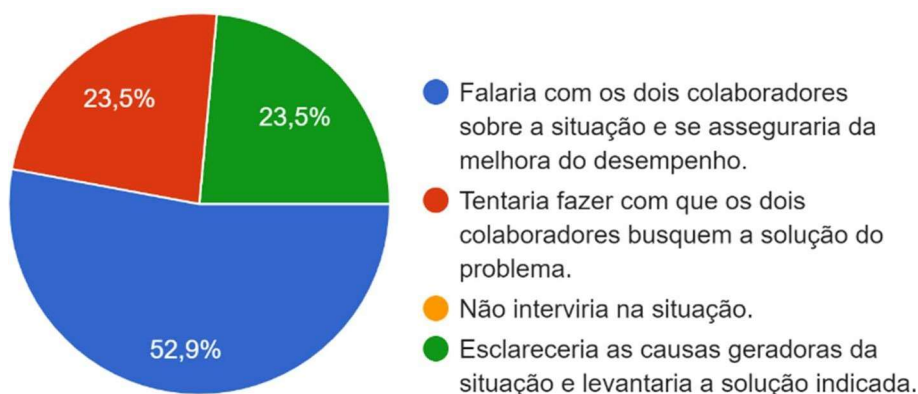


Fonte: A autora (2021).

Para a questão seguinte, os egressos responderam o que fariam caso surgissem diferenças e discussões pessoais entre dois membros de sua equipe de trabalho, que influenciam em seu desempenho. Mais da metade dos egressos

responderam que falaria com os dois funcionários sobre a situação, se assegurando da melhora do desempenho, o que corresponde ao estilo PERSUADIR. Em segundo lugar, as opções DETERMINAR e COMPARTILHAR. A opção DELEGAR, onde o egresso não interviria na situação, não foi escolhida por ninguém (Gráfico 23).

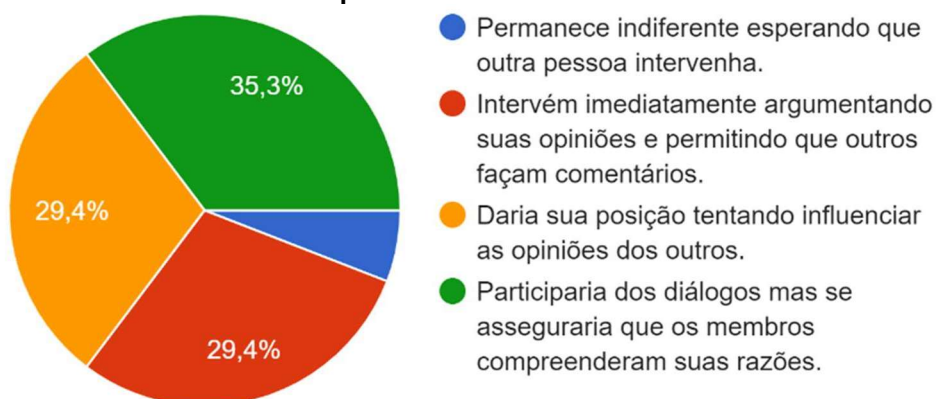
Gráfico 23 - Sobre o que fariam caso surgissem diferenças e discussões pessoais entre dois membros de sua equipe de trabalho, que influenciam em seu desempenho



Fonte: A autora (2021).

Quando perguntados sobre o que fariam caso escutassem comentários que prejudicariam a imagem corporativa em uma reunião, a maioria dos respondentes escolheram a opção de participar do diálogo, se assegurando que todos entendam sua opinião, o que corresponde ao estilo PERSUADIR. Em segundo lugar ficam as opções que correspondem a DETERMINAR e COMPARTILHAR, ficando o estilo DELEGAR, em que optariam por permanecer indiferente e esperar que outras pessoas intervenham, como última opção escolhida.

Gráfico 24 - Sobre o que fariam caso escutassem comentários que prejudicariam a imagem corporativa em uma reunião



Fonte: A autora (2021).

O estilo PERSUADIR também foi escolhido por quase 65% dos engenheiros na pergunta seguinte. Nessa pergunta, a hipótese era de que o egresso ficou encarregado por dois grupos que se uniram, mas muitas pessoas estão inseguras, confusas e que diminuíram rendimento. A resposta mais escolhida foi a de que explicariam ao grupo os motivos da unificação e implantariam as mudanças necessárias. A opção DELEGAR, caracterizada pelo líder que permitiria que o grupo determine seu rumo, não foi escolhida por nenhum respondente.

Gráfico 25 – Sobre ficar encarregado por dois grupos que se uniram, mas muitas pessoas estão inseguras, confusas e diminuíram rendimento



Fonte: A autora (2021).

A pergunta referente às respostas do Gráfico 26 discorre sobre uma situação em que a área do engenheiro dentro da instituição desaparecerá e o grupo, apesar de trabalhar bem em conjunto, apresenta entusiasmo afetado e rendimento baixo. Nessa pergunta, ocorre novamente que não há maioria de respostas, dividindo o primeiro lugar entre as opções PERSUADIR e COMPARTILHAR. A primeira opção, com 41,2% de escolha, é a de realizar uma reunião e deixar todos participarem. A outra opção, também com a mesma porcentagem, é a de seguir dialogando, mas assegurando-se de que cada um entenda suas responsabilidades. Em terceiro lugar vem a opção DETERMINAR, na qual a opção seria a de redefinir normas e supervisionar.

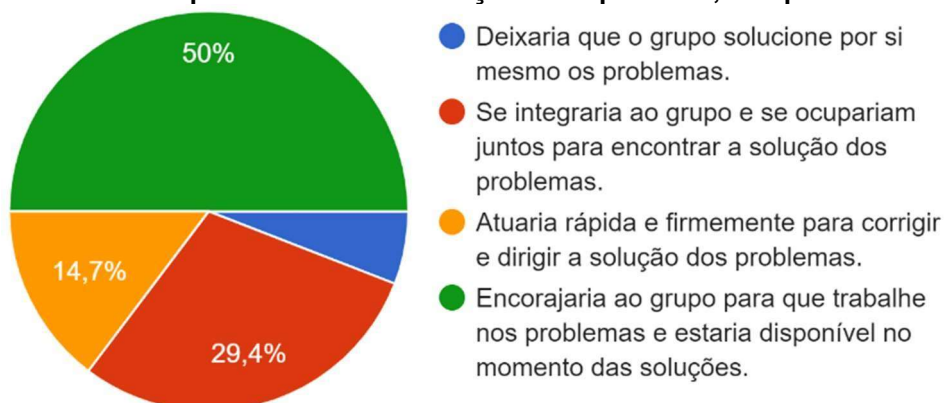
Gráfico 26 - Sobre uma situação em que a área do engenheiro dentro da instituição desaparecerá e o grupo, apresenta entusiasmo afetado e rendimento baixo



Fonte: A autora (2021).

Para a Questão 12, 17 respondentes selecionaram a opção que corresponde a COMPARTILHAR (Gráfico 27). A situação proposta nessa pergunta é a de que os membros do grupo não resolvem problemas sozinhos, mas o desempenho nas atividades tem sido bom e as relações interpessoais, adequadas. Na opção mais escolhida, os egressos encorajariam o grupo para que tomassem as decisões e se disponibilizaria para ajudar caso necessário. Para outros 10 egressos, a melhor escolha seria a de integrar-se ao grupo para então, juntos, encontrarem uma solução, o que corresponde ao estilo PERSUADIR.

Gráfico 27 – Sobre quando membros do grupo não resolvem problemas sozinhos, mas o desempenho é bom e as relações interpessoais, adequadas

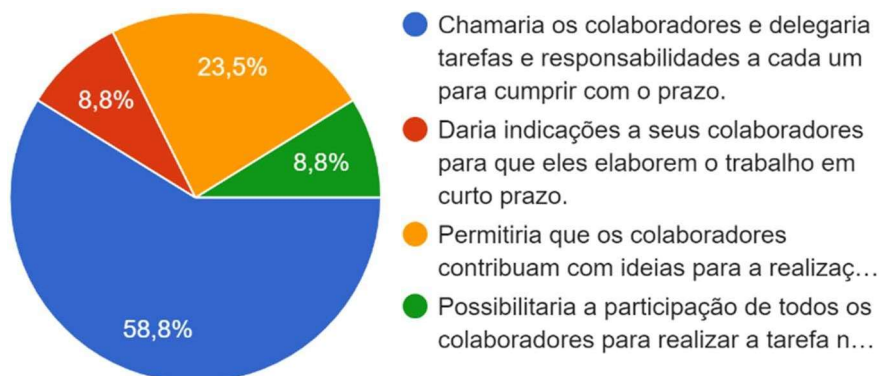


Fonte: A autora (2021).

Quando perguntados sobre um projeto a ser entregue ao chefe em curto prazo, quase 60% dos egressos responderam que chamariam os funcionários e delegariam tarefas e responsabilidades a cada um para cumprir com o prazo, o que corresponde ao estilo DETERMINAR. A próxima ação mais escolhida pelos egressos seria a de

permitir que os trabalhadores contribuam com ideias, que se configura como estilo PERSUADIR.

Gráfico 28 - Sobre um projeto a ser entregue ao chefe em curto prazo



Fonte: A autora (2021).

Em seguida, a hipótese é a de que, apesar de o grupo ter um desempenho bom e boas relações interpessoais, o engenheiro sente-se inseguro quanto a sua capacidade de direção. Dezoito egressos então responderam que tomariam as medidas necessárias para melhor dirigir os funcionários, o que corresponde ao estilo DETERMINAR. Por outro lado, apenas 8,8% decidiria não compartilhar suas inseguranças com o grupo, sendo do estilo DELEGAR (Gráfico 29).

Gráfico 29 – Sobre sentir-se inseguro quanto a sua capacidade de direção, apesar de o grupo ter um desempenho bom e boas relações interpessoais



Fonte: A autora (2021).

Na próxima questão, a seguinte situação foi descrita: o superior os designou para uma missão específica. O grupo a seu cargo tem talento, mas não tem clareza nos objetivos. Para solucionar isso, reuniões foram marcadas, mas se tornaram

reuniões sociais. Para esse problema, quase 53% dos egressos respondeu que buscaria que o grupo participasse das reuniões e se asseguraria de que compreenderam os objetivos, o que caracteriza o estilo PERSUADIR. Apenas 1 egresso respondeu que esperaria que o grupo tome a iniciativa de assistir as reuniões para inteirar-se da missão, sendo do estilo DELEGAR (Gráfico 30).

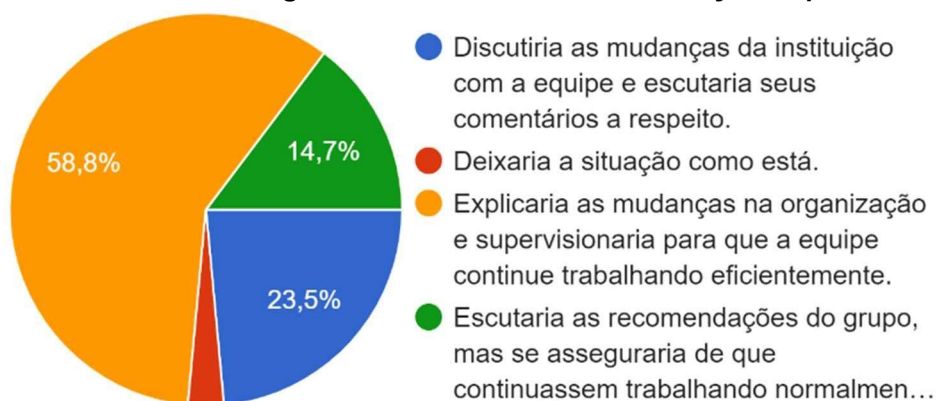
Gráfico 30 – Sobre reuniões marcadas com um grupo com, mas se tornaram reuniões sociais



Fonte: A autora (2021).

Quando questionados sobre o que fariam caso o trabalho de sua equipe até o momento fosse excelente, porém alguns membros se sentissem inseguros por mudanças estruturais devido ao alto nível de rotação de pessoal. Quase 60% dos respondentes escolheram a opção DETERMINAR, que seria a de explicar as mudanças na organização e supervisionar para que a equipe continue trabalhando eficientemente. A segunda opção mais escolhida, por 23,5% dos egressos foi a de discutir as mudanças da instituição com a equipe e escutar seus comentários a respeito, o que caracteriza o estilo COMPARTILHAR (Gráfico 31).

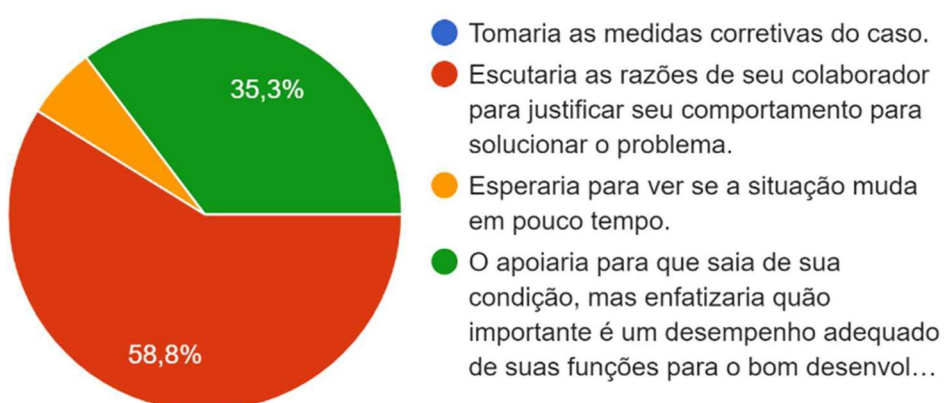
Gráfico 31 - Sobre o que fariam caso o trabalho de sua equipe fosse excelente, porém alguns se sentissem inseguros devido ao alto nível de rotação de pessoal



Fonte: A autora (2021).

Na última pergunta do questionário, a hipótese era a de que o desempenho de um funcionário tem sido satisfatório mas que o mesmo se deprime constantemente e descuida das funções inerentes ao seu cargo ultimamente. Quase 60% dos egressos selecionou a opção COMPARTILHAR, que corresponderia à ação de escutar as razões do colaborador. Nenhum egresso escolheu a opção de tomar as medidas corretivas ao caso, que seria correspondente ao estilo DETERMINAR (Gráfico 32).

Gráfico 32 – Sobre o que fazer se o desempenho de um funcionário é satisfatório, mas que o mesmo se deprime constantemente e descuida das funções inerentes ao seu cargo



Fonte: A autora (2021).

Na análise individual dos 70 respondentes da pesquisa, 36 não trabalham conduzindo equipes e, portanto, não responderam ao Instrumento de Liderança Situacional, restando 34 respondentes a serem analisados em seus perfis específicos.

No Quadro 6, é apresentado um resumo individual de cada respondente com a quantidade de respostas de acordo com cada um dos estilos, lembrando que foram feitas 17 perguntas no total.

Quadro 6 - Resumo das respostas dos egressos

| RESPONDENTE | ESTILO DE LIDERANÇA | | | |
|-------------|---------------------|-----------|------------|---------|
| | COMPARTILHAR | PERSUADIR | DETERMINAR | DELEGAR |
| 1 | 6 | 4 | 7 | 0 |
| 2 | 7 | 6 | 4 | 0 |
| 3 | 6 | 5 | 6 | 0 |
| 4 | 3 | 3 | 7 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 7 | 1 |
| 6 | 5 | 7 | 4 | 1 |
| 7 | 4 | 7 | 6 | 0 |
| 8 | 10 | 3 | 4 | 0 |
| 9 | 4 | 7 | 6 | 0 |
| 10 | 7 | 3 | 7 | 0 |
| 11 | 5 | 4 | 8 | 0 |
| 12 | 4 | 7 | 6 | 0 |
| 13 | 5 | 8 | 4 | 0 |
| 14 | 4 | 3 | 6 | 4 |
| 15 | 6 | 8 | 3 | 0 |
| 16 | 7 | 3 | 5 | 2 |
| 17 | 8 | 6 | 3 | 0 |
| 18 | 6 | 8 | 3 | 0 |
| 19 | 5 | 6 | 6 | 0 |
| 20 | 4 | 5 | 8 | 0 |
| 21 | 6 | 6 | 2 | 3 |
| 22 | 3 | 6 | 6 | 2 |
| 23 | 6 | 4 | 6 | 1 |
| 24 | 4 | 7 | 4 | 2 |
| 25 | 5 | 10 | 2 | 0 |
| 26 | 5 | 11 | 1 | 0 |
| 27 | 4 | 7 | 6 | 0 |
| 28 | 10 | 3 | 4 | 0 |
| 29 | 7 | 5 | 5 | 0 |
| 30 | 3 | 7 | 7 | 0 |
| 31 | 4 | 8 | 5 | 0 |
| 32 | 5 | 7 | 5 | 0 |
| 33 | 3 | 9 | 5 | 0 |
| 34 | 8 | 5 | 2 | 2 |

Fonte: A autora (2021)

Os estilos apresentados no Gráfico 33 são os chamados estilos primários, ou seja, o estilo que o líder utiliza mais frequentemente.

Dos 34 egressos que trabalham liderando equipes, 14 possuem o estilo de liderança primário PERSUADIR, o que corresponde a 41,18% do total dos respondentes.

Também, 7 egressos possuem como estilo primário DETERMINAR e 7 o estilo COMPARTILHAR, ambos com 20,59% do total dos respondentes.

Além disso, 3 egressos tiveram resultados em que dois estilos primários tiveram a mesma pontuação, PERSUADIR E DETERMINAR, e mais 3 com os estilos primários COMPARTILHAR E DETERMINAR, correspondendo a 8,82% do total de respondentes cada.



Fonte: A autora (2021).

Os estilos secundários são os que o líder utiliza em determinadas situações, que podem ser até três. Vale salientar que todos os líderes possuem estilo primário, mas não necessariamente estilos secundários.

No Quadro 7, estão os estilos primários e secundários de cada respondente do questionário. Foi analisada cada resposta em particular de cada um dos egressos e verificadas as correspondências com a tabela do Anexo I. O estilo primário é o estilo que mais frequentemente aparece nas suas respostas. Os estilos secundários são os que aparecem ainda, mas com menor frequência, pelo menos uma vez. Por vezes, houve constatação de um ou dois estilos primários, e também um, dois e até três estilos secundários.

Pode-se notar que o estilo de liderança DELEGAR não aparece como estilo primário para nenhum dos entrevistados. Apesar disso, em algumas situações aparece como estilo secundário. Nesse estilo, apropriado para liderados de maturidade alta, a ênfase tanto no relacionamento quanto na tarefa são baixos. O que leva a compreender quando se analisa a área de atuação dos respondentes, egressos

de Engenharia Civil, conforme as respostas 57,1% atuando diretamente na construção civil (Gráfico 13 apresentado anteriormente), reconhecida por ser um setor com grande rotatividade, e por isso, potencialmente menor maturidade em suas equipes.

Quadro 7- Estilos primários e secundários dos respondentes

| RESPONDENTE | ESTILO DE LIDERANÇA | | | |
|-------------|---------------------------|--------------|--------------|-----------|
| | PRIMÁRIO | SECUNDÁRIOS | | |
| 1 | DETERMINAR | COMPARTILHAR | PERSUADIR | - |
| 2 | COMPARTILHAR | PERSUADIR | DETERMINAR | - |
| 3 | COMPARTILHAR E DETERMINAR | PERSUADIR | - | - |
| 4 | DETERMINAR | DELEGAR | COMPARTILHAR | PERSUADIR |
| 5 | DETERMINAR | PERSUADIR | COMPARTILHAR | DELEGAR |
| 6 | PERSUADIR | COMPARTILHAR | DETERMINAR | DELEGAR |
| 7 | PERSUADIR | DETERMINAR | COMPARTILHAR | - |
| 8 | COMPARTILHAR | DETERMINAR | PERSUADIR | - |
| 9 | PERSUADIR | DETERMINAR | COMPARTILHAR | - |
| 10 | COMPARTILHAR E DETERMINAR | PERSUADIR | - | - |
| 11 | DETERMINAR | COMPARTILHAR | PERSUADIR | - |
| 12 | PERSUADIR | DETERMINAR | COMPARTILHAR | - |
| 13 | PERSUADIR | COMPARTILHAR | DETERMINAR | - |
| 14 | DETERMINAR | COMPARTILHAR | DELEGAR | PERSUADIR |
| 15 | PERSUADIR | COMPARTILHAR | DETERMINAR | - |
| 16 | COMPARTILHAR | DETERMINAR | PERSUADIR | DELEGAR |
| 17 | COMPARTILHAR | PERSUADIR | DETERMINAR | - |
| 18 | PERSUADIR | COMPARTILHAR | DETERMINAR | - |
| 19 | PERSUADIR E DETERMINAR | COMPARTILHAR | - | - |
| 20 | DETERMINAR | PERSUADIR | COMPARTILHAR | - |
| 21 | COMPARTILHAR E DETERMINAR | DELEGAR | PERSUADIR | - |
| 22 | PERSUADIR E DETERMINAR | COMPARTILHAR | DELEGAR | - |
| 23 | COMPARTILHAR E DETERMINAR | PERSUADIR | DELEGAR | - |
| 24 | PERSUADIR | COMPARTILHAR | DETERMINAR | DELEGAR |
| 25 | PERSUADIR | COMPARTILHAR | DETERMINAR | - |
| 26 | PERSUADIR | COMPARTILHAR | DETERMINAR | - |
| 27 | PERSUADIR | DETERMINAR | COMPARTILHAR | - |
| 28 | COMPARTILHAR | DETERMINAR | PERSUADIR | - |
| 29 | COMPARTILHAR | DETERMINAR | PERSUADIR | - |
| 30 | PERSUADIR E DETERMINAR | COMPARTILHAR | - | - |
| 31 | PERSUADIR | DETERMINAR | COMPARTILHAR | - |
| 32 | PERSUADIR | COMPARTILHAR | DETERMINAR | - |
| 33 | PERSUADIR | DETERMINAR | COMPARTILHAR | - |
| 34 | COMPARTILHAR | PERSUADIR | DETERMINAR | DELEGAR |

Fonte: A autora (2021).

Como estilo secundário, o estilo COMPARTILHAR aparece 23 vezes, o estilo DETERMINAR aparece 20 vezes e o estilo PERSUADIR 17 vezes. Já o estilo DELEGAR, aparece como estilo secundário apenas 10 vezes.

Portanto, pode-se afirmar que 14 egressos, ao apresentarem o estilo PERSUADIR, dão alta ênfase na tarefa e alta ênfase no relacionamento, apropriado para liderados com nível de maturidade baixo e moderado. Galvão (1995) destaca que nesse estilo utiliza-se comunicação bilateral, onde o líder explica a tarefa ao liderado, traça um plano de orientação e supervisão e esclarece dúvidas do liderado acerca da tarefa, evidenciando também a escuta ativa.

Por outro lado, 7 egressos ao apresentar o estilo DETERMINAR, dão alta ênfase na tarefa e baixa no relacionamento, o que é apropriado para liderados com maturidade baixa. Ainda de acordo com o autor supracitado, esse estilo a comunicação é unilateral, pois o engenheiro expõe o que, quando e onde fazer determinada tarefa.

Já os 7 egressos que apresentam estilo COMPARTILHAR dão baixa ênfase no cumprimento da tarefa e alta ênfase no relacionamento, ou seja, apropriado para liderados de maturidade moderada e alta. Segundo Galvão (1995), acontece uma comunicação bilateral no sentido de apoiar os esforços do liderado.

No Quadro 8, a relação entre os estilos evidenciados nas respostas, a maturidade relativa a estes estilos, o comportamento dos líderes quanto à ênfase ao cumprimento da tarefa e à ênfase ao relacionamento dos respondentes com seus liderados.

Quadro 8 - Relação entre estilo de liderança dos egressos, maturidade dos liderados e ênfase na tarefa/relacionamento

| QUANTIDADE | ESTILO | MATURIDADE | TAREFA/RELACIONAMENTO |
|-------------|--------------|------------------|-----------------------|
| 14 EGRESSOS | PERSUADIR | BAIXA E MODERADA | TAREFA ALTA |
| | | | RELACIONAMENTO ALTO |
| 7 EGRESSOS | COMPARTILHAR | MODERADA E ALTA | TAREFA BAIXA |
| | | | RELACIONAMENTO ALTO |
| 7 EGRESSOS | DETERMINAR | BAIXA | TAREFA ALTA |
| | | | RELACIONAMENTO BAIXO |
| 3 EGRESSOS | DETERMINAR | BAIXA | TAREFA ALTA |
| | | | RELACIONAMENTO BAIXO |
| | PERSUADIR | BAIXA E MODERADA | TAREFA ALTA |
| | | | RELACIONAMENTO ALTO |
| 3 EGRESSOS | DETERMINAR | BAIXA | TAREFA ALTA |
| | | | RELACIONAMENTO BAIXO |
| | COMPARTILHAR | MODERADA E ALTA | TAREFA BAIXA |
| | | | RELACIONAMENTO ALTO |

Fonte: A autora (2021).

Portanto, pode-se perceber que os 14 egressos com o perfil de liderança PERSUADIR têm facilidade em gerir liderados com um perfil de maturidade entre baixo e moderado, com ênfase alta na tarefa e também ênfase alta no relacionamento. Líderes assim podem ter dificuldades em gerir liderados com 'alta maturidade' e entre 'moderada e alta maturidade'.

Já os 7 egressos com o perfil de liderança COMPARTILHAR, podem ter facilidade de gerir liderados de maturidade entre moderada e alta, dando mais ênfase no relacionamento e menos na tarefa. Esses líderes podem ter dificuldade ao lidar com subordinados de 'baixa maturidade' e de 'baixa a moderada maturidade'.

Os 7 egressos com o perfil de liderança DETERMINAR, podem ter facilidade em liderar subordinados de maturidade baixa, com foco na tarefa e pouco foco no relacionamento. Esses líderes, por sua vez, podem encontrar dificuldades com liderados de maturidade entre 'moderada e alta' e 'alta maturidade'.

Os 3 egressos com perfil DETERMINAR e PERSUADIR, podem ter facilidade em liderar subordinados de 'baixa e moderada maturidade', podendo ter dificuldade com liderados de 'alta maturidade' e de 'moderada a alta maturidade'. A ênfase na tarefa é alta para ambos os perfis, DETERMINAR e PERSUADIR, porém o líder deve escolher entre as opções de alta ênfase no relacionamento no primeiro caso e baixa ênfase no relacionamento no segundo.

Os 3 egressos com perfil DETERMINAR e COMPARTILHAR, podem ter facilidade os níveis de 'maturidade baixa' e entre 'moderada e alta'. A ênfase no relacionamento é alta e na tarefa é baixa para o primeiro estilo e relacionamento baixo e tarefa alta para o segundo estilo. Pode ter dificuldade em liderar subordinados de 'maturidade entre baixa e moderada'.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sumarizar a liderança não é uma função simples. Geralmente, é mais fácil apontar alguém que possui uma grande capacidade liderança. Como observado anteriormente, o conceito de líder varia de pessoa para pessoa, de grupo para grupo, e de situação para situação. Portanto, pode-se dizer que a liderança existe dentro de um universo de valores. Maximiano (2000) afirma que líderes não são apenas as pessoas que ocupam manchetes dos jornais, mais quaisquer indivíduos que conduzam com sucesso um grupo que esteja empenhado em uma tarefa.

De acordo com Maximiano (2008), o homem que comanda com sucesso os seus funcionários para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.

Nesse contexto, a definição básica da Liderança Situacional baseia-se na premissa de que não existe um único estilo de liderança correto que possa ser utilizado em todas as situações. Para escolher o estilo correto a ser utilizado, leva-se em conta as características do líder, a maturidade dos liderados e a situação ou problema a ser resolvido.

O atraso tecnológico e a falta de conhecimento técnico e gerencial dos gestores são usualmente apontados como prováveis causas do fracasso de empresas do ramo da construção civil. Porém, os trabalhadores e suas motivações impactam diretamente no resultado final de um projeto. E é por isso que o estilo de liderança que o gestor adota é tão importante.

Como visto ao longo desse trabalho, não se pode afirmar com certeza qual o melhor estilo de liderança a ser utilizado, não existe uma resposta correta para cada pergunta do questionário. O líder deve ponderar sobre as necessidades, capacidades e os níveis de maturidade de seu subordinado e de sua equipe, levando em conta que para uma liderança eficaz, se faz necessária uma clareza da situação e uma escolha correta do estilo que utilizará, fornecendo estímulo e motivação para desenvolvimento das tarefas.

Tomar conhecimento sobre os estilos de liderança e buscar aperfeiçoamento nessa área pode ser um diferencial para ganhar espaço em um mercado tão competitivo quanto o da Engenharia Civil.

Percebe-se que a amostra de egressos que respondeu ao questionário é relativamente nova, grande parcela é recém formada e trabalhando a pouco tempo ou não está trabalhando na área.

Após a análise do perfil dos Engenheiros Civis formados na UTFPR Campus Pato Branco entre os anos de 2010 e 2021, indentificou-se que os mesmos podem ser categorizados como um grupo de estilo de liderança situacional E2, ou seja, líderes de estilo PERSUADIR.

Sendo assim, pode-se afirmar que esses profissionais demonstram facilidade para liderar subordinados de níveis médios de maturidade. Por outro lado, podem apresentar um pouco de dificuldade para liderar grupos imaturos, e ainda mais dificuldade para dirigir os de alta maturidade, pois demonstram dificuldades em delegar funções. Na maioria das vezes, segundo Hersey e Blanchard (1986), líderes que apresentam esse estilo são eficazes, pois a maior parte das pessoas no geral enquadram-se nos níveis M2 de maturidade. O nível de maturidade M2 corresponde às pessoas que não têm a capacidade necessária, porém demonstram disposição para assumir responsabilidades, ou seja, maturidade entre baixa e moderada (M2).

Como sugestão, a capacitação dos líderes engenheiros, no intuito de elevar seus conhecimentos sobre a liderança e o grau de eficácia da liderança sob a ótica da Liderança Situacional, poderia ser realizada por meio de treinamentos especializados. Isso poderia auxiliar corrigindo possíveis desvios e exercitando os estilos de liderança mais eficazes junto às equipes que o engenheiro comanda, de acordo com cada situação. Isso agregaria valor ao desempenho das equipes e, também, de toda a empresa.

Como sugestão para trabalhos futuros, há a possibilidade de se avaliar o outro lado da situação, ou seja, elaborar um questionário para que os liderados avaliem a forma com que o líder se comporta em determinadas situações. Dessa forma pode-se fazer um comparativo entre a auto-avaliação do líder e a forma com que seus subordinados percebem essa liderança.

Também, medir os níveis de maturidade de cada equipe, para saber se o estilo de liderança que está sendo aplicado pelo líder está sendo eficaz. Assim, abre-se a oportunidade para que o engenheiro civil possa cada vez mais aperfeiçoar seus estilos de liderança, conheça melhor sua equipe e os métodos para que trabalhe da maneira mais eficiente possível nas mais variadas tarefas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ACADEMA NACIONAL DE CIÊNCIAS DOS ESTADOS UNIDOS. **The Engineer of 2020: Visions of Engineering in the New Century**. ISBN: 0-309-53065-2, 2004. Disponível em: < <http://www.nap.edu/catalog/10999.html>>. Acesso em 22 jan. 2018.

ACIOLY, A. P. L. **Análise do estilo de liderança de gerentes de agências do banco do Brasil e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários**. 2007. 112 f. Monografia (Especialização em Administração) – Universidade do Rio Grande do Sul. Florianópolis, 2007

ARAÚJO, K.; FERREIRA, M. A. A. **O exercício da liderança por meio do estilo coaching na gestão de equipes**. Revista Administração em Diálogo, n. 13, v. 2, 2009.

ARMANDI, B., OPPEDISANO, J., SHERMAN, H. **Leadership theory and practice: a case in point**; Management Decision; Vol. 41 (10); pp. 1076-1088. 2003.

BACHENHEIMER, H. **Instrumento Liderazgo Situacional** [consultado 10 de outubro de 2021]. Disponível em: <https://docplayer.es/69520354-Instrumento-de-liderazgo-situacional.html>

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo, Atlas, 2008.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor leadership questionnaire; manual and sampler**. Set, 3. Ed. Gallup Leadership Institute, California; Mind Garden, 2004.

BELLUZZO, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: USP, SIBi, 2002.

BENNIS, W. **A Invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças**. Renata Silva Cardoso (trad.). Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BETHEL, S. M. **Qualidades que fazem de você um líder**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1995.

BURMESTER, H. **Manual de gestão: organização, processos e práticas de liderança**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CHEMERS, M. M. **Leadership research and theory: a functional integration**. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999. xxviii, 710 p. ISBN 9788535204285.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21ª Reimpressão Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

DICIONÁRIO MACMILLAN. **Leader**. 2021. Disponível em: <https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/leader>. Acesso em: 11 out. 2021.

DICIONÁRIO MICHAELIS. **Líder**. 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/l%C3%ADder/>

DORFMAN, P. **International and cross-cultural leadership**. In Punnet, B. e Shenkar (Eds). Handbook of international management research. Blackwell Publishers. Oxford, 1996.

FACHADA, M. O. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
GALVÃO, C.M. Liderança Situacional: uma contribuição ao trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. Ribeirão Preto, 1995. Tese (Doutorado) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.

GÓIS, C. **Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-faire: Um Estudo de Caso**. (Dissertação de Mestrado), Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa, 2011

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 17ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IBGE. **PIB (Produto Interno Bruto) no segundo trimestre de 2020**. [S. l.], 2020.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Pesquisas do Ipea contestam escassez de engenheiros**. Disponível em: https://ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_acymailing&ctrl=archive&task=view&listid=10-avisos-de-pauta&mailid=669-pesquisas-do-ipea-contestam-escassez-de-engenheiros. Acesso em: 11 nov. 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates.** Journal of Social Psychology, v. 10, p. 271-301, 1939.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINELLI, F. B. **Gestão da Qualidade Total.** IESD Brasil, Curitiba, 2012;

MEDEIROS, A.R. **Etc e Tal – Liderança.** 2000. Monografia (Graduação em Organização, Sistemas e Métodos) – Faculdades Integradas Campos Salles, São Paulo, 2000.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1995.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo.** 8 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

NOGUEIRA, C. A. **Administração pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE. **Projeto Pedagógico Do Curso De Graduação Em Engenharia Civil Da UTFPR Câmpus Pato Branco.** Pato Branco, 2016. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/cursos/coordenacoes/graduacao/pato-branco/pb-engenharia-civil/documentos/2016-10-04-ppc-reescrito-arquivo-novo.pdf>. Acesso em: 18 out. 2021.

OLIVEIRA, F. V.; ALMEIDA, N. N.; CARVALHO, D. M.; e PEREIRA, F. A. A.; **Um estudo sobre a expansão da formação em engenharia no Brasil.** 2016

PALHARINI, M. ; BARRETO, M. A. M. **A empresa contemporânea e suas necessidades.** 1 ed. Düsseldorf, Alemanha: Novas Edições Acadêmicas, 2017. v. 1, p. 60.

PÉREZ, C. M. M. **Claves para el liderazgo ético.** Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, n. 183, p. 84-89, 2004.

PIAGET, J. **Seis estudos de Psicologia,** Rio de Janeiro: Forense, 1987.

RHINESMITH, Stephen H. **Guia gerencial para a globalização.** 2. ed. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro.** 14^o ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, S. R. B.; SILVA, M. A. **Os cursos de engenharia no Brasil e as transformações nos processos produtivos: do século XIX aos primórdios do século XXI.** Belo Horizonte, v. 11, n. 12. 2008.doi: 10.24934/eef.v2i12.65.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais.** São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, E. R.; SIMÕES, E. R.; JANESCH, Z. M. **A importância da liderança na atualidade.** Congresso internacional de administração. 2010.

SILVA, M. A. da. **Aplicação da liderança situacional na enfermagem de centro cirúrgico.** Dissertação (mestrado). Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto. 2004.
STONER, J. A. F. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 5ª edição. 1999

TELLES, P. C. da S. **História da engenharia no Brasil: séculos XVI e XIX.** 2ª ed. v. 1. Rio de Janeiro: Clavero, 1994.

UTFPR. **UTFPR, 112 ANOS!**. In: UTFPR, 112 ANOS!. Pato Branco, 22 set. 2021. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/noticias/pato-branco/utfpr-112-anos>. Acesso em: 3 nov. 2021.

VERGARA, S. **Gestão de Pessoas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WU, F. **The relationship between leadership styles and foreign english teachers Job satisfaction in adult english cram schools: evidences in Taiwan;** The Journal of American Academy of Business; Vol. 14 (2); pp.75-82. 2009.

APÊNDICE I

Pesquisa sobre Estilos de Liderança

Convido você, caro colega, a participar desta pesquisa sobre os Estilos de Liderança, relacionado ao tema de meu trabalho de conclusão de curso, que faz parte da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro Civil.

As respostas são confidenciais não serão identificadas, a menos que seja de interesse do participante encaminhar seu e-mail para receber os resultados da pesquisa, porém em nenhum momento suas respostas serão identificadas.

Espero que você possa contribuir com minha pesquisa e siga adiante, passando para a próxima etapa. Ao seguir, você estará declarando que aceita participar deste estudo de livre e espontânea vontade, estando ciente que pode cancelar a participação a qualquer momento, se assim desejar.

A elaboração das questões foi realizada atendendo às normas legais e éticas, sem oferecer risco a dignidade, constrangimento ou qualquer outro desconforto ou danos.

Desde já agradeço imensamente sua participação nesta pesquisa.

***Obrigatório**

Selecione uma alternativa:

Dados sociodemográficos

Sexo: *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

Outro:

2. Idade: *

Marcar apenas uma oval.

22 a 25

26 a 30

31 a 35

36 ou mais

3. Escolaridade: *

Marcar apenas uma oval.

Graduação

Pós-graduação

Mestrado

Outro: _____

Dados Laborais

Selecione a(s) alternativas:

4. Tempo desde a graduação: *

Marcar apenas uma oval.

- Mais de 8 anos
 De 8 a 5 anos
 5 a 3 anos
 Menos de 2 anos de formação

5. Durante o curso, você realizou estágio área de engenharia civil? (com exceção do estágio obrigatório) *

Marcar apenas uma oval.

- Não, apenas estágio obrigatório
 Sim, até 6 meses de estágio.
 Sim, entre 6 e 12 meses de estágio.
 Sim, entre 12 e 24 meses de estágio.
 Sim, mais de 24 meses de estágio.

6. No momento atua na área de engenharia civil? *

Marcar apenas uma oval.

- Não. Pular para a pergunta 31
 Sim, em tempo integral
 Sim, mas tenho também outra atividade.

7. Se atua na área de Engenharia Civil, qual o tipo de contrato de trabalho atualmente: *

Marcar apenas uma oval.

- Não atua. Pular para a pergunta 31
 Com carteira assinada (CLT).
 Pessoa jurídica (PJ).
 Freelancer.
 Cargo público – comissionado/ cargo de confiança.
 Cargo público – concursado.
 Outro: _____

8. Há quanto tempo está na empresa atual? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- De 1 anos a 3 anos
- De 3 anos a 5 anos
- De 5 a 7 anos
- Mais de 7 anos
- Não estou atuando. [Pular para a pergunta 31](#)

9. Estado em que trabalha: *

Marcar apenas uma oval.

- Acre (AC)
- Alagoas (AL)
- Amapá (AP)
- Amazonas (AM)
- Bahia (BA)
- Ceará (CE)
- Distrito Federal (DF)
- Espírito Santo (ES)
- Goiás (GO)
- Maranhão (MA)
- Mato Grosso (MT)
- Mato Grosso do Sul (MS)
- Minas Gerais (MG)
- Pará (PA)
- Paraíba (PB)
- Paraná (PR)
- Pernambuco (PE)
- Piauí (PI)
- Rio de Janeiro (RJ)
- Rio Grande do Norte (RN)
- Rio Grande do Sul (RS)
- Rondônia (RO)
- Roraima (RR)
- Santa Catarina (SC)
- São Paulo (SP)
- Sergipe (SE)
- Tocantins (TO)
- Não mora no Brasil.

10. Se registrado, como você está em sua carteira de trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- Auxiliar de engenharia
- Analista de engenharia
- Engenheiro civil
- Coordenador
- Gerente
- Diretor
- Não estou registrado.
- Outro: _____

11. Qual a área que atua dentro da engenharia (assinale quantas foram suficientes para descrever suas funções) *

Marque todas que se aplicam

- Construção civil
- Incorporação
- Comercial
- Terraplenagem
- Infra estrutura e transporte
- Saneamento
- Acadêmico
- Fiscalização
- Segurança no trabalho
- Perícia
- Geotecnia
- Estrutura e fundação
- Hidráulica e Recursos Hídricos
- Projetos complementares
- Projetos estruturais
- Outro: _____

12. Atua conduzindo equipes? (seja em escritório, planta de fábrica, ou canteiro de obras) *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não Pular para a pergunta 31
- Já conduzi, mas não conduzo mais

13. Se sim, quantas pessoas fazem parte desta equipe: *

Marcar apenas uma oval.

- Até 10 pessoas
- De 11 a 20 pessoas
- De 21 a 40 pessoas
- De 41 a 100 pessoas
- Mais de 100 pessoas
- Não atua conduzindo equipes. [Pular para a pergunta 31](#)

Instrumento
de
Liderança
Situacional

Nessa seção encontram-se situações hipotéticas que poderiam acontecer normalmente em um ambiente de trabalho de qualquer organização. Este instrumento foi elaborado pelo Professor Herman Bachheimer A. (s.d.) e adaptado para esta pesquisa. Marque a alternativa de acordo com a situação, a ação que você tomara como opção de comportamento frente à mesma.

Referência:
Bachheimer H. Instrumento de Liderança Situacional. Disponível em: <https://doi.org/10.59520/54-Instrumento-de-lideranca-situacional.html>. Acesso em 29/10/2021.

14. Ao final da atividade, você observa que os objetivos esperados de seu grupo não se cumpriram. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Tomaria medidas corretivas de imediato.
- Reuniria o grupo de trabalho, buscando as causas e soluções do problema.
- Deixaria que os membros do grupo resolvessem por si mesmos o problema.
- Reuniria seus colaboradores e os informaria sobre os resultados encontrados, guiando-os para possíveis soluções.

15. Um de seus colaboradores é seu amigo: essa pessoa se envolve em uma fraude na organização. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Chama seu amigo e o despede de imediato.
- Não intervém.
- Fala com seu amigo e permite que exponha suas razões, expressando também seus pontos de vista.
- Participaria com muito diálogo, mas se asseguraria que as medidas corretivas sejam tomadas.

16. A organização fornece novas equipes, materiais e procedimentos de trabalho para melhoramento da qualidade do serviço ou produto que oferece. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Se esforça para informar sobre as mudanças aos colaboradores.
- Deixa que o encarregado de aquisições informe ao pessoal sobre as mudanças.
- Permite que cada colaborador tenha acesso a informação, procura que deem sua opinião a respeito.
- Discute com seus colaboradores sobre os procedimentos em cada mudança.

17. Um colaborador abaixo do seu cargo foi promovido recentemente, mas ainda estando abaixo de seu cargo. Os resultados produtivos do grupo que gerencia são baixos, porém as relações interpessoais do grupo são boas. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Discutiria a situação com o colaborador, mas evitaria ser muito firme.
- Faria dele um participante na tomada de decisões, mas se asseguraria de que os resultados se cumpram.
- Não interviria para ver se a produtividade aumenta no futuro.
- Tomaria medidas corretivas de imediato.

18. Você fará uma viagem que durará 15 dias. Sob sua direção estão 20 colaboradores com os quais tem trabalhado eficientemente por cerca de dois anos. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Marca uma reunião estabelecendo as prioridades e responsabilidades durante sua ausência.
- Supõe que cada empregado conhece suas responsabilidades e viaja tranquilo.
- Reúne a equipe de trabalho e permite que cada um expresse sua opinião sobre como organizar as tarefas na sua ausência.
- Escuta e participa da discussão com os trabalhadores sobre o método e distribuição do trabalho na sua ausência, mas supervisiona o cumprimento das tarefas.

19. Você se deu conta que um de seus colaboradores exerce uma liderança negativa no grupo, pois pressiona seus companheiros contra as políticas organizacionais, mas seu rendimento é muito satisfatório. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Discutiria com ele sobre o porquê de sua atitude, permitindo argumentar seu posicionamento.
- Tomaria as medidas corretivas pertinentes ao caso.
- Não se envolveria diretamente, contrataria assessoria externa para resolver o problema.
- Escutaria a argumentação do colaborador mas se asseguraria que não seguisse influenciando negativamente.

20. Você acaba de substituir um executivo muito estimado pelo grupo. Normalmente esse grupo aceitava responsabilidades e as desempenhava eficientemente, mas no momento não permitem serem dirigidos por você. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Se abstém de intervir na atitude do grupo.
- Levantaria a questão que está acontecendo com o grupo e definiria o método de trabalho a ser utilizado.
- Falaria com os membros sobre seu trabalho e depois implementaria as mudanças necessárias.
- Encorajaria a participação do grupo no desenvolvimento da mudança mas evitaria ser muito diretivo.

21. Surgiram diferenças e discussões pessoais entre dois membros de sua equipe de trabalho, que influenciaram em seu desempenho. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Falaria com os dois colaboradores sobre a situação e se asseguraria da melhora do desempenho.
- Tentaria fazer com que os dois colaboradores busquem a solução do problema.
- Não interviria na situação.
- Esclareceria as causas geradoras da situação e levantaria a solução indicada.

22. Em uma reunião de trabalho, você escuta comentários sobre a organização em que trabalha que podem prejudicar a imagem corporativa. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Permanece indiferente esperando que outra pessoa intervenha.
- Intervém imediatamente argumentando suas opiniões e permitindo que outros façam comentários.
- Daria sua posição tentando influenciar as opiniões dos outros.
- Participaria dos diálogos mas se asseguraria que os membros compreenderam suas razões.

23. Recentemente, você ficou encarregado por dois grupos que se uniram, os quais têm atividades similares. Muitas pessoas se sentem inseguras e estão confusas. O rendimento diminuiu rapidamente. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Explicaria os motivos da unificação dos grupos e logo estabeleceria as mudanças necessárias para atingir os resultados.
- Permitiria ao novo grupo que determine seu próprio rumo.
- Discutiria a situação com o grupo permitindo uma corrente de pensamento livre.
- Tomaria medidas de imediato, para estabelecer procedimentos explícitos e supervisionaria cuidadosamente.

24. Chegou ao conhecimento que sua área dentro da instituição possivelmente desaparecerá. O grupo tem trabalhado bem em conjunto, mas seu entusiasmo normal parece afetado e seu rendimento é baixo. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Permitiria ao grupo assumir seu próprio posicionamento dentro da empresa.
- Redefiniria normas e supervisionaria com cuidado.
- Participaria dialogando, mas se assegurando que todos os membros compreendam suas responsabilidades.
- Efetuará uma reunião com o grupo para que todos tenham oportunidade de participar.

25. Os membros do seu grupo não resolvem problemas sozinhos. Normalmente, você os deixa sozinhos. O desempenho nas atividades tem sido bom e as relações interpessoais adequadas. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Deixará que o grupo solucione por si mesmo os problemas.
- Se integraria ao grupo e se ocupariam juntos para encontrar a solução dos problemas.
- Atuaria rápida e firmemente para corrigir e dirigir a solução dos problemas.
- Encorajaria ao grupo para que trabalhe nos problemas e estaria disponível no momento das soluções.

26. Seu chefe imediato lhe deu um trabalho que deve ser cumprido em curto prazo. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Chamaria os colaboradores e delegaria tarefas e responsabilidades a cada um para cumprir com o prazo.
- Daria indicações a seus colaboradores para que eles elaborem o trabalho em curto prazo.
- Permitiria que os colaboradores contribuam com ideias para a realização em curto prazo.
- Possibilitaria a participação de todos os colaboradores para realizar a tarefa no tempo esperado.

27. O desempenho do grupo que está sob seu comando e as relações interpessoais são boas. Você se sente um pouco inseguro quanto a sua capacidade de direção frente ao grupo. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Não fala de suas inseguranças com o grupo.
- Discutiria a situação com o grupo e iniciaria as mudanças necessárias.
- Tomaria as medidas necessárias para dirigir os colaboradores para o trabalho de forma bem definida.
- Seria cuidadoso para não alterar as relações chefe-colaborador, sendo muito autoritário ao exercer a direção.

28. Seu superior o designou para uma missão específica. O grupo a seu cargo não tem clareza nos objetivos. Para solucionar isso, você marcou reuniões para informar aos colaboradores sobre a missão a cumprir. As reuniões se tornaram reuniões sociais. Potencialmente, o grupo possui o talento necessário. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Esperaria que o grupo tome a iniciativa de assistir as reuniões para inteirar-se da missão.
- Buscaria que o grupo participasse das reuniões e se asseguraria de que compreenderam os objetivos.
- Ordenaria a participação nas reuniões e dirigiria o grupo para os objetivos da missão.
- Procuraria a participação nas reuniões e permitiria o envolvimento do grupo para os objetivos da missão.

29. O trabalho de sua equipe até o momento tem sido excelente, porém alguns membros se sentem inseguros por mudanças estruturais devido ao alto nível de rotação de pessoal na entidade. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Discutiria as mudanças da instituição com a equipe e escutaria seus comentários a respeito.
- Deixaria a situação como está.
- Explicaria as mudanças na organização e supervisionaria para que o grupo continue trabalhando eficientemente.
- Escutaria as recomendações do grupo, mas se asseguraria de que continuassem trabalhando normalmente.

30. O desempenho de seu colaborador tem sido satisfatório durante anos. Nas últimas semanas, você notou que se deprime constantemente e descuida das funções inerentes ao seu cargo. Você: *

Marcar apenas uma oval.

- Tomaria as medidas corretivas do caso.
- Escutaria as razões de seu colaborador para justificar seu comportamento para solucionar o problema.
- Esperaria para ver se a situação muda em pouco tempo.
- O apoiaria para que saia de sua condição, mas enfatizaria quão importante é um desempenho adequado de suas funções para o bom desenvolvimento da instituição.

Obrigada pela participação!

31. Caso seja de seu interesse receber os resultados dessa pesquisa, favor deixar seu e-mail no campo abaixo. Caso negativo, apenas responda "não". *

ANEXO I

| QUESTÃO | DETERMINAR | PERSUADIR | COMPARTILHAR | DELEGAR |
|---------|------------|-----------|--------------|---------|
| 1 | A | D | B | C |
| 2 | A | D | C | B |
| 3 | A | D | C | B |
| 4 | D | A | B | C |
| 5 | A | D | C | B |
| 6 | B | D | A | C |
| 7 | B | C | D | A |
| 8 | D | A | B | C |
| 9 | C | D | B | A |
| 10 | D | A | C | B |
| 11 | B | C | D | A |
| 12 | C | B | D | A |
| 13 | A | C | D | B |
| 14 | C | B | D | A |
| 15 | C | B | D | A |
| 16 | C | D | A | B |
| 17 | A | D | B | C |