



ARTIGO ORIGINAL

OPEN ACCESS

INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO “TURN-OVER” DE EQUIPE DA ÁREA DE PROJETOS, RIO DE JANEIRO, BRASIL

INFLUENCE OF THE LEADERSHIP ON THE "TURN-OVER" OF THE PROJECT AREA TEAM, RIO DE JANEIRO, BRAZIL

[Sérgio Henrique Pereira Rodrigues Silva](#)¹, & [Manoel Gonçalves Filho](#)²

^{1,2} Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. Universidade de São Paulo - PECEGE-ESALQ-USP.

^{1*} sergiohprs@hotmail.com ² manoel.goncales01@fatec.sp.gov.br

ARTIGO INFO.

Recebido em: 02.04.2021

Aprovado em: 12.04.2021

Disponibilizado em: 18.06.2021

PALAVRAS-CHAVE:

Liderança; Estilos de liderança; Perfil de liderança

KEYWORDS:

Leadership; leadership styles; leadership profiles

*Autor Correspondente: Silva, S. H. P. R.

RESUMO

Este artigo apresenta os estilos de lideranças aplicados na equipe de projetos por uma empresa de mineração sob o ponto de vista dos ex-colaboradores, e compara-los com recomendações identificadas na literatura. Para coletar as informações utilizou-se do banco de dados do Google Acadêmico e da base de dados do PECEGE-ESALQ-USP na qual encontrou-se uma série de documentos científicos que embasaram o estudo de caso único realizado com seis ex-colaboradores da empresa em estudo. Foi por meio de questionário com perguntas abertas e entrevistas semiestruturadas que as informações do campo foram coletadas e analisadas para serem comparadas com a bibliografia relacionada. O objetivo deste trabalho está em verificar os estilos de liderança presentes na área de engenharia de projetos e a partir dos resultados sugerir um estilo de liderança para a empresa. Os principais estilos empregados na organização em estudo são: autoritário, liberal, democrático e situacional. Os estudos apontam, principalmente, uma ausência de valorização individual e um ambiente de trabalho com possibilidades de apresentar melhores resultados. Contudo, a principal e real contribuição deste trabalho é propor os estilos situacional, democrático e transformacional, como sendo os mais

eficientes para a área de engenharia de projetos de uma empresa de mineração situada no estado do Rio de Janeiro - Brasil.

ABSTRACT

This article shows the leadership styles applied on a mining project team, where the previous stakeholders' point of view was analyzed and compared with the literature. The information used in this paper was collected from the data available on Google Academic and PECEGE-ESALQ-USP, where scientific articles were found and used as a base line for this single case study performed with six previous stakeholders. The field data were collected using a questionnaire containing open-ended questions and semi structured interviews, which were further analyzed and compared with the literature. The aim of this study is to identify the different leadership styles currently in place in the project engineering field and, based on the results, suggest a more suitable leadership approach. The leadership styles addressed in this study are: authoritative, laissez-faire, democratic and situation. The literature suggests a lack of self-worth and an overall negative working environment. The main contribution of this study is to propose the situation, democratic and transformational styles as being the most efficient ones to be adopted by the project management team from a mining company located in Rio de Janeiro, Brazil.



INTRODUÇÃO

Existe uma escassez de líderes com o perfil de competências adequado, tanto no nível de gerência executiva quanto no de gerência geral. Essa escassez é provocada por uma série de fatores, incluindo o rápido crescimento de alguns setores, aumento no número de aposentadorias, perda de pessoas chaves pelos concorrentes aliados a dificuldade de reter pessoas de talento com o perfil adequado, ou seja, capacitadas de conhecimento, habilidade e atitude de dono do negócio. Essa perda está acontecendo em uma época na qual o perfil adequado para a liderança de pessoas é cada vez mais importante para o êxito de uma organização (Byham *et al.*, 2003).

Segundo Maxwell (2015) ser líder de alguém é um desafio recompensador, por razões como: (i) poder adquirir segurança na lida com pessoas; (ii) assertividade na tomada de decisão; (iii) generosidade; (iv) discernir sobre a percepção ou aceitação do sucesso das pessoas; (v) diferencia-se do conceito errado do sucesso; (vi) reconhecer a falta de treinamento / capacitação das equipes, entre outras. Conforme o autor, elevar as pessoas a um nível mais alto e ajudá-las a serem pessoas de sucesso envolve mais do que lhes dar informações ou habilidades.

Segundo Yuki (2010) liderança é o processo de influenciar outros a compreenderem e concordarem quanto ao que é necessário ser feito e sobre o modo de fazê-lo, é o processo de facilitação de esforços individuais e coletivos voltados às realizações de objetivos compartilhados. Hersey e Blanchard (2007) definem a liderança como o processo de influenciar as atividades dos indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo em uma situação.

A liderança pode ser definida de muitas formas, porém os elementos que mais se repetem entre os autores são: (i) é um processo; (ii) envolve influenciar pessoas; (iii) ocorre em grupos; (iv) envolve a busca, tanto por parte dos líderes como da parte dos liderados sobre de mudanças reais; (v) circunda o estabelecimento e a realização de objetivos comuns (Zanelli *et al.*, 2014). Os líderes fazem a gestão de pessoas que gerenciam processos, ou seja, se todo o trabalho em uma organização fosse executado por máquinas, e os processos monitorados e controlados por computadores, essa organização não precisaria de líderes (Maxwell, 2011).

Em síntese, o tema liderança ocupa um lugar de destaque na compreensão dos processos de mobilização interpessoal e grupal no trabalho e nas organizações, e é uma das formas de se exercer influência por meio do próprio comportamento, quando um líder age como modelo de conduta para os outros (Zanelli *et al.*, 2014).

Uma pesquisa da Gallup (Robison, 2008) mostra que o mau relacionamento com os gestores é o principal motivo para 75% das pessoas deixarem seus empregos. Já outro levantamento da Michael Page (Sigaki, 2020) revela que oito em cada 10 profissionais pedem demissão por causa dos chefes.

Segundo Maxwell (2011) pessoas abandonam pessoas e não empresas, os bons profissionais deixam uma empresa quando o ambiente de trabalho é ruim e, principalmente, quando: (i) os



líderes não as valorizam; (ii) os líderes não são confiáveis; (iii) os líderes são incompetentes e; (iv) os líderes são inseguros.

Contudo, líderes normalmente possuem algum estilo de liderança, ou mais de um deles dependendo do tipo de situação, de acordo com Chiavenato (2003) são três tipos de liderança, (i) liderança autoritária ou autocrática (ii) liderança liberal e (iii) liderança democrática. O autor apresenta essas características de forma detalhada, sendo: (i) na liderança autocrática o líder impõe suas ordens e centraliza as decisões sem a participação do grupo, isso torna o processo de decisões mais rápido, porém pouco participativo; (ii) liderança liberal é o contrário da autocrática, ou seja, o líder delega totalmente as decisões ao grupo e os deixa à vontade e sem controle algum, porém isso impactou na produção do grupo e; (iii) liderança democrática o líder conduz o grupo e incentiva a participação de todos, houve um entendimento tanto na comunicação espontânea quanto na produção do grupo mesmo na ausência do líder (Figura 1).

Figura 1. Apresentação dos três estilos de liderança e suas correlações no processo de trabalho.

PROCESSO DE TRABALHO	ESTILOS DE LIDERANÇA	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
		TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto as divisões das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo, absoluta falta do líder.	
PARTICIPAÇÃO	O líder é pessoal e dominador, nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	

Fonte: Chiavenato (2005)

Bass (1999) explica que a Liderança Transacional se refere ao estabelecimento de uma relação de trocas entre o líder e os colaboradores, baseando-se na vontade dos membros da equipe seguirem as indicações do líder na expectativa de alcançarem alguma recompensa.

Teixeira (2005) complementa que na Liderança Transacional o comportamento do líder é baseado nos objetivos da organização, com definição clara das funções dos colaboradores.

Segundo Wright (2011), a liderança transformacional, é aberta a novidades, incentiva seu cooperador a crescer e não somente trabalhar pelo salário e sim a crescer junto com a empresa. O autor relata que a liderança transformacional possui habilidade de conduzir e



produz trabalhos mais eficazes e eficientes, porém, é fundamental confiança e comprometimento.

O estilo de liderança carismática pode parecer semelhante ao transformacional, porém, quando o líder injeta grandes doses de entusiasmos, o líder acredita mais em si próprio do que na equipe, isso é um grande risco caso o líder deixe a organização por algum motivo (Fernandes, 2015).

Segundo Narciso (2018) a liderança praticada nos dias de hoje é a liderança situacional, ou seja, os líderes são capazes de reconhecer a maturidade e a motivação do liderado e adaptar o seu comportamento à capacidade e empenho de cada um. De acordo com o autor, essa flexibilidade traz otimização do tempo, porém, exige um nível de maturidade mais avançada. O autor complementa que existe também o estilo “*coaching*”, na qual o foco do líder é desenvolver pessoas. Entretanto, conforme o autor, esse tipo de perfil necessita da capacidade de identificar competências e habilidades de cada colaborador para trabalhar o seu desenvolvimento, e que isso pode gerar maior cooperação e compromisso entre o time.

Esses estilos, transacional, transformacional, carismático, situacional e “*coaching*” identificados na literatura, serão objetos de investigação na área de projetos. Um projeto é basicamente um modo de trabalho, uma forma de organizar e gerenciar pessoas por meio de um estilo de coordenação e gestão do trabalho (Newton, 2011). Segundo o autor, um gestor de projetos é a pessoa que tem a responsabilidade de entregar todos os componentes de um projeto como: (i) planejar; (ii) estimar; (iii) alocar recursos; (iv) orçar; (v) analisar contingência e risco e; (vi) mobilizar. Contudo, conforme o autor, não existe um estilo pessoal certo para um gestor de projetos, sendo que os gestores possuem diversos estilos que poderão limitar ou não seu sucesso como gestor de projetos.

Esta pesquisa científica aplicada em uma organização do setor de mineração, mais precisamente na área de projetos da empresa, iniciou-se com uma questão e objetivos de pesquisa, que podem resultar de experiências do próprio pesquisador ou de achados na literatura, e trazer contribuições ao campo do conhecimento. O conhecimento científico diferencia-se de outros conhecimentos por utilizar-se de levantamentos e análises metódicas e sistemáticas, sempre bem estruturadas, e podem ser verificadas e comprovadas (Raupp e Beuren, 2003)

Seguindo essa orientação, a questão norteadora definida para esta pesquisa é: qual a influência da liderança no “*turn-over*” da equipe de projetos segundo a identificação feita junto a ex-colaboradores da área de gestão de projetos de uma empresa industrial do setor de mineração.

O objetivo que irá atender a questão de pesquisa está em identificar na literatura o conceito de liderança, o perfil / estilo de liderança e pesquisar / analisar junto aos ex-colaboradores da área de engenharia de projetos de uma empresa do setor de mineração, de modo a reconhecer as motivações por deixarem o cargo, para a proposição de um perfil reconhecidamente vantajoso para esse tipo de organização.



MATERIAL E MÉTODOS

Uma vez definida a questão e objetivos de pesquisa, será descrito o aspecto metodológico adotado quanto à classificação geral: natureza, objetivos, métodos de pesquisa, procedimento técnico, técnica de coleta e análise dos dados e a caracterização das empresas investigadas – unidades de análise e amostra.

Esta pesquisa, sob o ponto de vista da sua natureza, é aplicada, conforme Prodanov e Freitas (2013) esse tipo de pesquisa envolve verdades e interesses locais, procurando gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.

Adotou-se os métodos comparativo e indutivo, segundo Gil (2008) o método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles. De acordo com Prodanov e Freitas (2013) método indutivo é um método responsável pela generalização, isto é, partimos de algo particular para uma questão mais ampla, mais geral.

Sob o ponto de vista de seus objetivos é exploratória e bibliográfica. Lakatos e Marconi (2003) relatam quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações advindas do levantamento bibliográfico, entrevistas e análises sobre o assunto que será investigado, na qual possibilita melhor exploração para a definição do tema. O objetivo exploratório justifica-se nesta pesquisa, pois levantou-se livros, artigos, teses, entre outros, para leitura e exploração dos constructos dos documentos, além das análises sobre o assunto investigado que contribuiriam para a discussão dos resultados.

O levantamento bibliográfico partiu das palavras-chave: (i) liderança; (ii) processos de liderança e; (iii) estilos de liderança, na qual possibilitou encontrar dentro do banco de dados do Google Acadêmico e na base de dados do PECEGE-ESALQ-USP, uma série de livros e artigos científicos na direção esperada desta pesquisa.

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, segundo Gil (2008) não há fórmulas ou tratamento estatístico predefinidos para orientar os pesquisadores, ou seja, a análise dos dados passa a depender muito da capacidade e estilo do pesquisador.

Miles e Huberman (1994) apresentam três etapas que geralmente são seguidas nas análises de dados: (i) redução dos dados; (ii) exibição / apresentação e; (iii) conclusão / verificação. Segundo os autores, a redução dos dados consiste no processo de seleção e posterior simplificação dos dados, sendo que nessa etapa é importante tomar decisões acerca da maneira como codificar as categorias de análises, agrupá-las e organizá-las (tabelas e gráficos) para que as conclusões se tornem razoavelmente construídas e verificáveis. Conforme os autores, a apresentação consiste na organização dos dados (textos, gráficos e diagramas) selecionados de forma a possibilitar a análise sistemática das semelhanças e diferenças e seu inter-relacionamento entre a pesquisa teórica e a prática. Todavia, os autores relatam que essa apresentação pode permitir uma nova maneira de organizar e analisar as informações. De acordo com os autores, a conclusão / verificação requer uma análise para considerar o significado dos dados teóricos comparativamente aos de campo. Os autores mencionam que os significados derivados dos dados precisam ser defendidos quanto à sua



validade, ou seja, significa que as conclusões obtidas dos dados devem ser dignas de créditos, sustentáveis, garantidas e capazes de suportar os resultados desta pesquisa.

O estudo de caso único empregado nesta pesquisa consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa, Prodanov e Freitas (2013).

Para coletar os dados, será utilizado de questionário com perguntas abertas para facilitar as entrevistas semiestruturadas. Todavia, previamente a aplicação do questionário será feito o teste piloto (pré-teste) para aprimorá-lo. Essa consideração pode facilitar ao pesquisador a determinação de unidades de análise, reduzir o tempo de respostas, e a supressão das questões redundantes ou mal formuladas (Miguel, 2007) (Figura 2).

Figura 2. Apresentação da classificação geral da pesquisa quanto ao aspecto metodológico.

Critério	Classificação	Descrição	Referência
Natureza	Aplicada	Objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos	Prodanov e Freitas (2013)
Métodos	Comparativo e Indutivo	Investigação de indivíduos para comparação e generalização, ou seja, parte-sede algo particular para uma questão mais ampla.	Gil (2008) e Prodanov e Freitas (2013)
Objetivos	Exploratória e Bibliográfica	Será feito uma revisão teórica na literatura disponível na direção esperada desta pesquisa	Lakatos e Marconi (2003)
Abordagem	Qualitativa	A análise dos dados passa pelo crivo do pesquisador, mas sempre com base na literatura científica comparativamente ao levantamento de campo.	Gil (2008)
Procedimento técnico	Estudo de caso único	Consiste em coletar e analisar informações sobre a unidade de análise por meio de seis amostras (participantes das entrevistas de campo)	Prodanov e Freitas (2013)
Coleta de dados	Questionário	Questionário com perguntas abertas para facilitar as entrevistas semiestruturadas.	Miguel (2007)
Pré-teste	Teste piloto	Testes prévios do questionário e da entrevista para poder iniciar o estudo de caso único	Miguel (2007)

O presente estudo de caso único será realizado com profissionais que atuaram em uma grande empresa do setor de mineração situada no Estado do Rio de Janeiro.

O Quadro 1 abaixo apresenta os dados / perfil dessa unidade de análise do setor da mineração.



Quadro 1. Perfil da unidade de análise.

Unidade de análise	Localização (estado)	Quantidade de funcionários	Porte das empresas	Sector de atuação
Empresa A	Rio de Janeiro	~900	Grande	Mineração

Empresas do setor de mineração têm por finalidade realizar a logística do minério de ferro e carvão / coque. Por meio de ferrovias o minério retirado das minas, geralmente em Minas Gerais, é transportado até o porto e descarregado através de viradores de vagões. No descarregamento o minério é transportado em correias e empilhado por meio de máquinas formando pilhas nos pátios de estocagem. O minério selecionado para embarcar é posteriormente recuperado por meio de recuperadoras e transportados em correias até o carregador de navio que despeja o material nos porões do navio. O processo inverso acontece com o carvão / coque, ou seja, o material chega em porões de navios e por meio de descarregadores são retirados e transportados por correias até serem empilhados com a ajuda de máquinas formando pilhas nos pátios de estocagem. O material selecionado é recuperado por meio de recuperadoras e transportados em correias até que seja carregado nos vagões da composição. Após concluído o carregamento o trem é levado até uma siderurgia para utilização do material.

Há uma mistura de geração de tecnologias no terminal, pois existem máquinas das décadas de 80 e máquinas altamente modernas com operação toda computadorizada e pré-programada. O setor de operação fica responsável pelo trabalho no terminal como um todo, o setor de manutenção tem por finalidade preservar e manter todo o terminal, sendo o setor de engenharia de projetos responsável pelos novos projetos (escopo, detalhamento, contratação, implantação e startup).

O setor abordado no estudo de caso é o setor de engenharia de projetos, na qual é exigido dos profissionais uma certa experiência prévia na área de atuação. Normalmente são profissionais formados em engenharia (mecânica, elétrica, automação, civil) porém existem também cargos de técnicos especialistas na qual é exigido apenas formação técnica, porém a exigência de experiência prévia é mantida.

Por solicitação dos respondentes e por motivo de confidencialidade foram suprimidos o nome da empresa, dos respondentes e outros dados pessoais como idades e funções na empresa.

O estudo de caso único realizado nesta pesquisa tem como objetivo responder um problema sobre um determinado grupo, ou seja, será utilizado de uma quantidade de respondentes de uma comunidade de ex-funcionários da equipe de projetos da empresa em estudo. A partir de profissionais identificados no mercado o estudo será realizado com uma amostra de seis entrevistados, isso corresponde a uma participação de 45% da equipe de projetos da empresa estudada (Quadro 2).



Quadro 2. expõe os dados / perfil dos participantes / entrevistados da unidade de análise.

Unidade de análise	Entrevistado	Formação acadêmica	Tempo na função	Idade
Empresa A	Entrevistado 1	Pós graduado	1 ano	39
	Entrevistado 2	Técnica	1,1 ano	27
	Entrevistado 3	Pós graduado	8 anos	39
	Entrevistado 4	Pós graduado	5 anos	35
	Entrevistado 5	Pós graduado	4 meses	43
	Entrevistado 6	Superior	3 anos	26

O estudo de caso único foi realizado com profissionais que por qualquer motivo deixaram a empresa que trabalhavam, especificamente, na área de engenharia de projetos. A maioria desses profissionais possui o terceiro grau completo e todos têm mais 25 anos de idade e pertenciam ao time de projetos há mais de um ano.

Desse modo, após definir a estrutura conceitual teórica, planejar os casos – unidades de análise, descrever dos casos, definir a amostra, conduzir o teste piloto, coletar e analisar os dados à campo, foi feita uma discussão dos resultados do estudo de casos com as implicações teóricas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As respostas foram analisadas com base na fundamentação teórica, objetivando correlacionar o “turn-over” com o perfil da liderança exercida com os funcionários da empresa de mineração situada no interior do estado do RJ.

A população estudada foi de seis ex-funcionários entre os quais quatro são homens e duas mulheres. O funcionário com mais tempo de trabalho na empresa possuía oito anos e o menor de apenas quatro meses. Dentre os seis funcionários, apenas dois exerciam funções de nível técnico e os outros quatro exerciam funções de nível superior.

A primeira pergunta dirigida aos entrevistados foi para identificar a forma que o superior interferia no trabalho, e os entrevistados 1, 3, 4 e 6 identificaram que o superior interferia gerando demandas de serviços e os participantes 2 e 5 disseram que raramente sofriam interferências em seu trabalho.

Outra questão foi sobre a quantidade de “feedbacks” recebidos durante um ano e os entrevistados 1, 3, 4 e 6 mencionaram receber apenas uma única vez ao ano, exceto o participante 2 que relatou ter recebido dois “feedbacks”. O participante 5 que não recebeu “feedback” no tempo que trabalhou na empresa. De toda forma não existe a cultura de “feedbacks” constantes.

Quando perguntado aos entrevistados se o líder ouvia e aceitava as opiniões dos funcionários quando se reuniam, os participantes 1, 2, 3, 5 e 6 responderam que sim, ouvia-se as opiniões dos demais e o participante 4 mencionou que ouvia, porém não era aproveitado.

Os participantes 1, 3, 4, 5 e 6 responderam que se sentem confortáveis em levar sugestões ao gestor, enquanto o participante 2 respondeu que não se sentia à vontade.



Identificou-se sinais de liderança democrática nas respostas sobre aceitar opiniões e recebê-las. Entretanto, existe sinais de autoritarismo em não aceitar opiniões e demonstrar-se fechado para recebê-las (Chiavenato, 2003).

Quando perguntado aos entrevistados se reconhecem que poderiam contribuir mais com seu conhecimento para com a organização, as respostas foram unânimes, ou seja, todos os entrevistados acreditam que o seu conhecimento era subutilizado.

Quando perguntado se o gestor os incentivava a melhorar, somente o entrevistado 1 respondeu que sim e os entrevistados 2, 3, 4, 5 e 6 responderam que não, ou seja, o líder não os incentivava a melhorar.

Quando perguntado sobre motivação, se mantinham constantemente motivados, os participantes 2,3,5 e 6 responderam que não e apenas os participantes 1 e 4 responderam que sim.

Nas perguntas sobre conhecimento, motivação e incentivos, vê-se claramente a inexistência de liderança transacional, principalmente na ausência de trocas (Bass, 1999), falta da liderança transformacional, na qual há grandes incentivos aos funcionários Wright (2011) e ausência de liderança carismática, situação em que o líder injeta grandes doses de entusiasmos (Fernandes, 2015).

Nas perguntas sobre capacitação e treinamentos, todos os seis entrevistados disseram que sentiriam mais motivados se pudessem realizar cursos e aprimorar o conhecimento sem precisar de investimento próprio. Sinais de ausência de liderança transformacional, na qual incentiva-se o colaborador a crescer junto à empresa (Wright, 2011).

Uma outra questão foi abordada, e buscou saber se sentiam preocupados ou chateados com frequência, os participantes 2, 3, 4 e 5 disseram que sim, enquanto os participantes 1 e 6 responderam que “às vezes”. Desse modo, identificou-se que há ausências de entusiasmos e confiança, característicos nas lideranças carismática e transformacional (Wright 2011; Fernandes, 2015).

Outra questão na qual pergunta se satisfaziam a expectativa do seu gestor, os entrevistados 1, 4, 5 e 6 disseram que sim, acreditam satisfazer e apenas os participantes 2 e 3 responderam negativamente.

Quando questionado se sentiam ameaçados, apenas o participante 2 entendeu que seria uma ameaça pessoal do gestor com ele, os participantes 1, 3 e 4 responderam que se sentem ameaçados apenas quando o projeto está comprometido com verba ou cortes de efetivo, os participantes 5 e 6 disseram não se sentir ameaçado. Na resposta do entrevistado 2 identificou-se características de uma liderança autocrática.

Na pergunta de qual foi o fator determinante para sua saída obtive-se variações nas respostas, o entrevistado 1 mencionou motivação pessoal por estar longe de casa, o participante 4 de assumir novos desafios, o participante 2 relatou problemas pessoais com o gestor.

Os entrevistados 3, 5 e 6 relataram que por motivo de insatisfação deixaram a empresa, como por exemplo, desvalorização das pessoas e insatisfação com ambiente de trabalho.



Sobre ambiente de trabalho, foi perguntado se era satisfatório ou não e o que poderia ser melhorado. Essa pergunta foi a que gerou maior estresse e vontade de se expressar por todos os colaboradores. Foi unânime a insatisfação com ambiente de trabalho, principalmente, sobre as questões de infraestrutura, banheiros, telhados, pisos, ar-condicionado, estações de trabalho, água e burocracia nas resoluções de problemas. Os participantes 2, 3 e 4 mencionaram que gostariam que a liderança fosse mais presente, inspiradora e participativa para agilizar os processos.

Identificou-se a ausência de um ambiente de trabalho motivador, onde as pessoas não trabalhem apenas pelo salário, características de uma liderança transformacional (Wright, 2011).

Quando perguntado sobre qual perfil consideram essencial em um líder e qual perfil acham que seu líder mantinha durante a gestão, houve uma série de respostas distintas (Quadro 3).

Quadro 3. Apresentação as diferentes respostas dos entrevistados sobre o perfil do líder.

Entrevistados	Perfil essencial em um líder	Perfil que você considera que o líder mantinha durante a gestão
Entrevistado 1	Líder exemplo; presente e “remando junto”	Participativo; Defensor da equipe
Entrevistado 2	Orientador; incentivador de equipe; assume responsabilidade e humano	Impositivo; fiscalizador e desmoralizador
Entrevistado 3	Crítico e estratégico; orientador e objetivo; incentivador da equipe; Assumir responsabilidade	Passivo; Evitava conflitos; Não assumia riscos e exposição
Entrevistado 4	Inspirador; Liderar pelo exemplo	Coercitivo
Entrevistado 5	Liderar pelo exemplo; Incentivador e motivador de pessoas; Justo e igualitário; Direcionador	Conservador; Modesto; Inexperiente
Entrevistado 6	Justo; Direcionador	Conservador; Impositivo

De acordo com as respostas dos participantes apresentados no quadro 3, identifica-se um líder mais passivo, conservador e impositivo. São algumas características de uma liderança autoritária segundo (Chiavenato, 2003).

Quando perguntado qual perfil essencial em um líder, algumas respostas como incentivador de pessoas, orientador, exemplo a ser seguido, indicam uma liderança no estilo transformacional (Wright, 2011), porém, com algumas contribuições de outros estilos, como democrática e até mesmo autoritário no quesito de assumir responsabilidades (Chiavenato, 2003).

Considerando os dados levantados no estudo de caso, com base na literatura sobre os conceitos de liderança e estilos de liderança, propõe-se que o estilo de liderança mais adequado para a empresa em estudo seja o estilo situacional. Ou seja, a combinação de mais de um estilo de liderança. Além do estilo situacional, a investigação realizada apresentou ser mais adequado, para a empresa em estudo, outros dois estilos, sendo: os estilos democrático e transformacional.



As entrevistas desejam o estilo de liderança democrático na qual o líder conduz o time incentivando a participação de todos e cada um assumindo o seu papel na busca dos melhores resultados organizacionais, inclusive na ausência do líder.

O estilo de liderança transformacional na qual o gestor incentiva o crescimento dos colaboradores criando sinergia com a empresa, é aberta a novidades e produz trabalhos / atividades mais eficientes no processo produtivo. Como os entrevistados desejam assumir riscos e serem reconhecidos por meio de trabalhos mais desafiadores, este estilo é adequado por basear-se em desenvolvimento, comprometimento, confiança e reconhecimento, desejável pela maioria dos entrevistados.

CONCLUSÃO

De acordo com os entrevistados e as associações realizadas comparativamente à teoria, foi possível apresentar resultados e contribuições desta pesquisa. Pelas respostas dos entrevistados não foi identificado que o líder exerce a liderança transformacional. Essa liderança é aberta a novidades, incentiva o colaborador a crescer e criar sinergia com a organização. A liderança carismática, que se assemelha à transformacional, também não foi identificada no estudo visto que um dos fatores mais característico dessa liderança são grandes doses de entusiasmos, o que não se encontrou nas respostas dos entrevistados. De acordo com as entrevistas não se identificou a presença de liderança liberal, na qual o líder delega totalmente as decisões ao grupo que decide sobre alguns parâmetros.

O estilo “*coaching*”, cujo foco é desenvolver pessoas, também não foi observado em nenhuma resposta, muito pelo contrário, foi citado pelos entrevistados que gostariam de realizar cursos de capacitação e que na opinião deles, poderiam contribuir mais para a empresa. Existem dois tipos de lideranças as quais identificaram-se traços separados, que seriam o incentivo à participação do grupo e a imposição na tomada de decisão pelo líder, mas não completamente desassociado, são elas: a liderança autoritária e democrática. Os aspectos da motivação evidenciados neste estudo de caso, foi a insatisfação dos entrevistados com o ambiente de trabalho, insatisfação com a liderança de um modo geral e a não valorização individual. Esta pesquisa não identificou como motivo principal das pessoas deixarem a empresa o mau relacionamento com o gestor.

Todavia, a ausência deles na resolução de problemas e a busca por melhoria do ambiente de trabalho, certamente, influenciou a maioria dos participantes desta pesquisa a deixarem a empresa. Todavia, este estudo de caso apresenta como principal e real contribuição, identificar e propor os estilos situacional, democrático e transformacional como os mais eficientes para serem aplicados à área de engenharia de projetos de uma empresa de mineração situada no estado do Rio de Janeiro - Brasil. Como sugestão para futuros estudos, indica-se realizar investigações com os gestores para comparar os resultados ou mesmo realizar com outras empresas do mesmo setor de atuação.



REFERÊNCIAS

- Bass, B., & Avolio, B. (1999). *Training full range leadership; A resource guide for training with the MLQ*. California, EUA.
- Byham, W. C, Andrey B. S., & Matthew, J. P. (2003). *Formando Líderes – Como Identificar, Desenvolver e Reter Talentos de Liderança*, Pearson Education do Brasil.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da Administração*. 7ed. Elsevier, São Paulo, SP, Brasil.
- Chiavenato, I. (2005) *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. 6ª reimpressão, Elsevier- Campos, Rio de Janeiro.
- Fernandes. (2015). *Conhecer os diferentes estilos de liderança*. Recuperado de <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh>
- Gil, A.C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Hersey, P., Blanchard, K. (2007). *Management of organizational behavior*. 5ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, EUA.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Maxwell, J. C. (2011). *O Líder 360°. Vida Melhor*.
- Maxwell, J. C. (2015). *Liderando para o sucesso. Vida Melhor*.
- Miguel, P. A. C. (2007). Case research in production engineering: structure and recommendations for its conduction. *Gestão & Produção* 17(1): 216–229.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Sage Publications.
- Narciso, V. (2018). Recuperado de www.sbcoaching.com.br/blog/estilos-de-lideranca
- Newton, E. (2011). *O Gestor de Projetos*. 2ed. Pearson Education do Brasil, São Paulo, SP, Brasil.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ed. Editora Feevale, Novo Hamburgo, RS, Brasil.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). *Metodologia da pesquisa Aplicável às Ciências Sociais*. In: *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. Teoria e prática*. 3ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Robison, J. (2008). *Turning Around Employee Turnover*. Recuperado de <https://news.gallup.com/businessjournal/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>
- Sigaki, C. (2020). *Ser líder nunca foi tão importante — e tão difícil*. Recuperado de <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/ser-lider-nunca-foi-tao-importante>
- Wright, P. L. (2011). *Administração estratégica conceitos*. Ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Yukl, G. (2010). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly* 19: 708-722.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, organizações e Trabalho no Brasil*. 2ed. Artmed, Porto Alegre, RS, Brasil.

