



**FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS  
DE CONSELHEIRO LAFAIETE**

**ENGENHARIA MECÂNICA**

**RICARDO ALEXANDRE SIMÕES VIEIRA**

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA  
COMPETITIVA PARA O ENGENHEIRO MECÂNICO DENTRO DA  
ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

**Conselheiro Lafaiete**

**2020**

**RICARDO ALEXANDRE SIMÕES VIEIRA**

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA  
COMPETITIVA PARA O ENGENHEIRO MECÂNICO DENTRO DA  
ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia Mecânica da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Mecânica.

Orientador: Prof(a).

**Conselheiro Lafaiete**

**2020**

## RICARDO ALEXANDRE SIMÕES VIEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Mecânica.

Aprovado em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. MSc. Me. Esp. MBA Nome – Orientador(a) – FUPAC

---

Prof. Dr. MSc. Me. Esp. MBA Nome – Avaliador(a) – FUPAC

---

Prof. Dr. MSc. Me. Esp. MBA Nome – Avaliador(a) – FUPAC

Dedico este trabalho minha esposa Helenara e aos meus filhos Pedro e Bernard pela compreensão nos momentos em que estive ausente. Para minha mãe Maria, que olhou meus filhos durante o período em que estava no curso; aos amigos Robson, Walmir, Saulo, Wesley e Bruno, que nos momentos difíceis da minha jornada acadêmica foram me orientado e conduzindo com as conversas de grande sabedoria e ensinamento, e para os meus familiares e vários outros amigos que torceram muito pelo meu sucesso.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado forças, saúde e sabedoria nos momentos que pensei em fraquejar.

A minha mãe pelo apoio incondicional.

Ao corpo docente e administração que demonstrou toda sua paciência as várias orientações, mesmo fora de hora.

A orientadora Jussara e Mirian Cristina Andrade pelas correções, incentivo e suporte.

A todos que direta ou indiretamente auxiliaram na minha formação, o meu muito obrigado!

*“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades  
extraordinárias em pessoas comuns.”*

*(Abraham Lincoln)*

## RESUMO

O estudo da motivação organizacional resulta não só na melhoria da imagem da empresa perante a comunidade, permanência no mercado e satisfação de seu público externo e interno, mas, também, para o aumento da produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos fabricados e ou dos serviços prestados pelas organizações. Este trabalho foi realizado com o objetivo de analisar como a liderança e a motivação podem ser utilizadas pelo Engenheiro Mecânico como forma de obter vantagem competitiva. Para tanto, foi necessário apresentar na literatura as principais teorias sobre liderança e motivação, apresentar os diversos conceitos de liderança e motivação nas organizações, na perspectiva de autores especialistas no assunto, para entender o Engenheiro de Segurança como um líder e motivador no trabalho. Esta pesquisa constitui um estudo de multicasos com características bibliográficas, descritivas e exploratórias com método de análise de dados quantitativos e qualitativos numa empresa do ramo da siderurgia. Neste estudo, foi possível perceber que a liderança se adapta a realidades diferentes e que indiferente do estilo, teoria ou traço de liderança utilizado o que de fato influi no resultado de uma equipe é a motivação que o líder tem em seu liderado e vice-versa.

Palavras-chave: Equipe. Liderança. Engenharia.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de Figuras

Figura 1 – Estilo de liderança .....	22
--------------------------------------	----

### Lista de Gráficos

Gráfico 1 – O papel do líder .....	38
Gráfico 2 – Definição de liderança .....	39
Gráfico 3 – Utilização de estilos de liderança.....	411
<u>Gráfico 4 – As características fundamentais de um líder</u> .....	422
Gráfico 5 – Liderança e motivação.....	43
Gráfico 6 – Fatores que influenciam na liderança de uma equipe.....	45

### Lista de Quadros

Quadro 1 – Estratificação de respostas abstratas sobre a influência do líder na motivação da equipe .....	441
Quadro 2 – Explicação pelos entrevistados do motivo da influência da confiança no exercício da liderança .....	44

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ERG Existenciais Relatedness Growth

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Objetivos</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Justificativa</b> .....	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 Liderança</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2.1 O papel da liderança nas organizações</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3 Cultura Organizacional</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3.1 Relações Interpessoais: uma perspectiva de convivência</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4 Liderança Situacional</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4.1 Estratégias</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5 Teorias e características do comportamento organizacional</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5.1 Fisiologia da motivação</b> .....	<b>26</b>
<b>2.5.2 Teorias Motivacionais</b> .....	<b>29</b>
<b>2.6 Ferramentas comportamentais para uma administração eficaz</b> .....	<b>30</b>
<b>2.7 Engenheiro Mecânico</b> .....	<b>32</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2 Coleta e Análise dos Dados</b> .....	<b>35</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1 Categoria 1 – Liderança</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2 Categoria 2 – Características do Líder</b> .....	<b>40</b>
<b>4.3 Categoria 3 - Desafios do Gestor</b> .....	<b>43</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os métodos de gestão empresarial vêm passando por mudanças, especialmente no que se refere aos aspectos comportamentais. Essas diferenças aparecem com maior evidência nos modelos: burocráticos e contemporâneos; no primeiro, ou seja, o burocrático, o fundamental é obedecer a regras e diretrizes, é capaz de produzir alienação e impessoalidade; no segundo, ou seja, contemporâneos o fundamental é contemplar a partilha, colaboração, confiança e a autoridade fundamentada no conhecimento – prioriza equipes (GEHRINGER, 2008).

Nesse sentido, o papel do líder é do educador na gestão do capital intelectual, buscando com perseverança atrair e preservar o conhecimento existente e gerar inovações pela criatividade de todos. Ensinar é promover a construção do conhecimento, pensar certo (valores éticos) e saber escutar, portanto, promover condições para esses conhecimentos sejam construídos pelo aprendiz (GALDENCIO, 2007).

O estudo da motivação organizacional resulta não só na melhoria da imagem da empresa perante a comunidade, permanência no mercado e satisfação de seu público externo e interno, mas, também, para o aumento da produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos fabricados e ou dos serviços prestados pelas organizações. Faz-se cada vez mais necessário incentivar os funcionários a desempenhar seu trabalho com responsabilidade, empenho e cidadania, através do estímulo contínuo dado pela motivação (HUNTER, 2004).

Portanto, é de grande valia que os gestores estejam atentos às formas de liderar e estimular cada funcionário da organização, analisando os benefícios da motivação em relação às tarefas realizadas no seu ambiente de trabalho, respeitando as necessidades individuais de cada um e, assim, aumentando, conseqüentemente, as oportunidades de alcançar os resultados esperados pela organização e prolongando sua sobrevivência no mercado (VIEIRA, 2014).

O foco da abordagem desta pesquisa será a importância da liderança e da motivação como ferramenta competitiva para o Engenheiro Mecânico no ambiente organizacional, que se ocupa da otimização dos sistemas sócio técnicos, abrangendo as estruturas organizacionais, políticas e o processo. No novo ambiente

empresarial, grande parte das organizações está descobrindo que muito melhor que as interações entre as pessoas e demais elementos de um sistema é uma análise da carga mental de trabalho, um estímulo à tomada de decisão, performance especializada, treinamentos, entre outros. Isto envolve aspectos como comunicação, trabalho em grupo, gestão participativa, cultura organizacional, cooperação, gestão de qualidade, entre outros.

Portanto, no cenário apresentado quanto às exigências do perfil do engenheiro líder, o mundo organizacional ainda se encontra em transformação e irá beneficiar aqueles que estiverem preparados, sendo este o momento de se investir no talento pessoal.

Inserida nesse panorama, uma empresa do setor de siderurgia busca melhor compreensão acerca da temática: a importância da liderança e da motivação demandadas pelos profissionais de Engenharia Mecânica. Tal iniciativa evoluiu na referida empresa a partir do questionamento sobre o escopo mais amplo de atividades que os engenheiros da empresa deveriam estar aptos para exercer a função de líder.

Portanto, lança-se a pergunta de pesquisa: Qual a importância da liderança e da motivação como ferramenta competitiva para o Engenheiro Mecânico dentro da organização?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar a importância da liderança e da motivação como ferramenta competitiva para o Engenheiro Mecânico dentro da empresa em estudo.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Levantar na literatura as principais bases teóricas referentes à liderança e à motivação;

- Relacionar as bases teóricas da Engenharia Mecânica com aquelas da liderança e da motivação;
- Explicitar as contribuições e importância da metodologia de liderança e da motivação como ferramenta competitiva para o Engenheiro Mecânico no ambiente organizacional.

## 1.2 Justificativa

Segundo Bergamini e Coda (2007), a motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios da realidade das organizações. Cada vez mais, as pessoas percebem que não são verdadeiramente valorizadas dentro das organizações. Por este motivo, esta pesquisa visa comprovar que o conhecimento e o desenvolvimento do Engenheiro Mecânico, em relação a sua liderança, melhora a motivação e traz diversos benefícios em relação às tarefas realizadas pelos indivíduos no ambiente de trabalho, influenciando na qualidade de vida das pessoas e aumentando a produtividade da organização, tornando-a mais competitiva no mercado.

Salienta-se a importância desse tema, pois a maior parte do dia, a maioria das pessoas passa em seu trabalho. Portanto, são necessárias reflexões na busca de melhores condições de vida profissional e pessoal (HUNTER, 2004). Assim, é preciso averiguar os estímulos de motivação que podem ser aplicados pelos Engenheiros Mecânicos como líderes e que impulsionam os funcionários a realizarem seus trabalhos de forma responsável, alegre, satisfatória e comprometida com resultados.

Além disto, o Engenheiro Mecânico moderno precisa ter a visão de que seu grande patrimônio é o capital humano, e que se faz necessário investir na satisfação de suas necessidades, visto que, os resultados obtidos através desta valorização humana trarão, conseqüentemente, benefícios para ambas às partes – organização e indivíduos (GEHRINGER, 2008).

Segundo Tachizawa e Fortuna (2001), a organização que deseja sobreviver no mundo de hoje, precisa investir mais no seu capital intelectual, ou seja, precisa despertar nos seus funcionários a consciência de que eles devem correr atrás (buscar) das informações para poderem se tornar mais competitivos, cabe a

organização também oferecer subsídios para que os mesmos possam desenvolver seu potencial na organização.

Entende-se que uma das possíveis contribuições a serem aportadas por este estudo situa-se na reflexão crítica que o trabalho busca empreender sobre as características e habilidades necessárias ao engenheiro líder, tanto nos níveis da autopercepção do profissional individual, quanto nas manifestações que se explicitam nas empresas em que passa a atuar.

Adicionalmente, a decisão de estudar a atuação do engenheiro líder surgiu do interesse e da necessidade do pesquisador de aprofundar o nível de conhecimento acerca das questões relativas ao controle do processo de trabalho e ao papel exercido pelos líderes.

Pretende-se contribuir também para o melhor entendimento dos mecanismos que possam identificar as competências demandadas aos profissionais que ocupam cargos de liderança e exercem funções de gerenciar pessoas e processos de trabalhos. Espera-se, também, que a pesquisa possa trazer contribuições ao atual ensino acadêmico de Engenharia, em seus processos de aperfeiçoamento, e melhor sintonia com a evolução do mundo do trabalho para os quais se encaminham os processos formativos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Liderança

O significado do termo liderança causa polêmica, pois de acordo com Hampton (1992; p. 386) não há consenso sobre a definição do que seria liderança. Segundo Hampton (1990, p. 198).

Parece haver dois significados básicos diferentes de liderança, na medida em que ela é aplicada ao problema da administração das organizações. Um deles oferece uma visão ampla, majestosa, que alcança o imenso problema de se definir, construir e manter o caráter e a cultura distintos de uma organização. A segunda noção de liderança tem alcance menor. Ela define a liderança como o processo interpessoal pelo qual os gerentes influenciam os empregados a executar os objetivos de tarefa fixados.

Pelo exposto acima percebe-se que liderar consiste em exercer influência pessoal, é o fator que define um líder, ou ainda, conforme Lord Moran, 1984, “Liderança é a capacidade de modelar planos que irão dar resultado e a faculdade de persuadir outras pessoas a executá-los apesar de todas as dificuldades – inclusive a morte”.

Para Hunter (2004, p. 60-61) o maior líder de todos os tempos foi Jesus, pois esse, com sua influência e autoridade é capaz de inspirar pessoas até os dias de hoje.

Segundo Kouzes (1997, p. 9):

À medida que observamos mais a fundo o processo dinâmico da liderança - por intermédio da análise de casos e de questionários - descobrimos cinco regras básicas que permitem aos líderes fazerem coisas extraordinárias e darem vida a um modelo de liderança, conferindo-lhe caráter e cor. Quando estavam em sua melhor forma, os líderes estudados eram capazes de: Desafiar o estabelecimento; Inspirar uma visão compartilhada; Permitir que os outros agissem; Apontar o caminho; Encorajar o coração.

Nesse sentido vale acrescentar que, de acordo com Hunter (2004, p. 71), a liderança consiste em identificar e satisfazer as necessidades de um grupo. Dessa forma faz-se necessário motivar o grupo sempre, para que eles trabalhem em prol da organização.

Para Bernardo Resende, p.147, "O verdadeiro líder deve se manter sempre atento aos seus colaboradores. Deve saber quando incentivá-los mais, desafiá-los menos ou não os pressionar em determinada fase".

Rodrigues (1994/ p.42) explicita que:

[...] a satisfação de uma necessidade é induzida pelo comportamento individual, que serve como apoio para explicar as reações das pessoas às diversas forças motivacionais. O ciclo necessidade/comportamento é apenas um dos fatores que influenciam as ações individuais, mas também é um dos pontos mais significativos na análise da qualidade de vida do indivíduo no trabalho.

Salienta-se que numa estratégia de liderança o líder deve estar intrinsecamente preparado para ser um exemplo de motivação e apoio aos seus funcionários.

## 2.2.1 O papel da liderança nas organizações

Nunca as empresas estiveram tão preocupadas com as pessoas que encabeçam o processo dentro das organizações, principalmente devido a falta da alta competência que essa responsabilidade implica. São os líderes que precisam fazer a diferença na hora de incentivar os outros membros da equipe para buscar atingir os objetivos comuns (GEHRINGER, 2008).

A capacidade de influenciar as pessoas é uma das principais tarefas de um líder, no entanto, não é rara às vezes que nos deparamos com pessoas que não estão preparadas para ocupar essa tarefa ou que não possuem o perfil necessário para tal (HUNTER, 2004).

Nas empresas o verdadeiro líder não é necessariamente aquela pessoa que faz de tudo melhor, mas aquela que conhece um pouco de tudo, entenda a importância de cada setor, valorizando cada pessoa, influenciando-as para que elas atinjam os resultados esperados. A pessoa que está à frente de uma equipe não deve abraçar todas as funções e fazer tudo sozinho, pelo contrário deve delegar a cada pessoa objetivos que é comum a todos (GALDENCIO, 2007).

Um líder muito menos deve fazer o papel de ditador, empurrando tarefas e ficar apenas supervisionando esperando que tudo dê certo, a imagem do líder muitas vezes é associada erroneamente com o perfil de um gerente, o que

acontece, é que todo gerente é escolhido ou apontado sem questionar se ele tem capacidade ou perfil para realizar tal função que foi atribuída, enquanto o líder carrega consigo em sua essência o poder de ser o diferencial entre os demais, sendo facilitador nas relações humanas, encabeçando os processos (VIEIRA, 2014).

Liderar tornou-se uma competência gerencial em que o líder estimula sua equipe para atingir bons resultados com flexibilidade, inovação e motivação para o trabalho a ser desenvolvido (GEHRINGER, 2008).

É de se verificar que, existe hoje um grande número de líderes, com todos os requisitos e elementos para crescer e, no entanto, não conseguem desempenhar a execução de tarefas. O papel da liderança inclui variadas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, etc. Contudo, o fundamental da liderança baseia-se no direcionar o grupo para metas específicas.

Assim surgem duas funções consideradas essenciais do líder, e que são coordenar e desenvolver. Dentro do planejar inclui-se: determinar objetivos, fazer previsões, analisar problemas tomar decisões formular e/ou apoiar políticas; no organizar: determinar atividades necessárias para alcançar objetivos (as várias etapas), classificar e distribuir o trabalho pelos grupos e pelos sujeitos; no influenciar: comunicar para que os liderados contribuam para a obtenção dos objetivos, de acordo com as finalidades da organização; no Controlar: atividade de conferir o trabalho realizado segundo o plano, corrigir os erros verificados, alterar e readaptar caminhos e planos (GALDENCIO, 2007).

Reconhecer os diversos tipos de contextos nos quais o líder está exercendo suas habilidades é o que será o diferencial entre o sucesso ou não de sua liderança. Dentro das gestões empresariais cabe ao líder, inspirar, incentivar e coordenar as atividades de sua equipe, sendo ele próprio o espelho da resistência, fazendo com que as pessoas consigam se comprometer com a visão de forma que busquem a realização. O líder mais que nenhuma outra pessoa precisa acreditar e ter confiança nos seus liderados, e precisa proporcionar um ambiente de confiança (GEHRINGER, 2008).

Quanto ao papel do líder, não existe uma receita certa nem pronta para conduzir uma equipe, cada empresa possui sua realidade e uma cultura que devem ser respeitadas e geridas de forma consciente.

## 2.3 Cultura Organizacional

O exercício de conceituar o que é a cultura organizacional não é tarefa das mais fáceis, tanto que é fato raro encontrar na teoria administrativa uma uniformidade de conceitos e pensamentos de autores que têm aprofundado os estudos sobre o tema (GALDENCIO, 2007).

Atribui-se a inexistência de consenso em torno do conceito de cultura organizacional a duas razões: a primeira refere-se ao fato de que, somente a partir da década de 80, intensificaram-se os estudos sobre o universo organizacional sob a perspectiva cultural e, a segunda razão, diz respeito a que seus fundamentos se apoiam primariamente na antropologia, ciência na qual a cultura é analisada sob diversas escolas de pensamento (DUBRIN, 2003).

Para Dubrin (2003, p.353) diz:

A cultura dentro da qual uma sociedade opera também ajuda a determinar a cultura de uma empresa. cedo ou tarde, as normas, crenças, e valores da sociedade penetram na empresa. Os valores sociais são comunicados por meios como a mídia, conversas e educação. (...)

Diante disso, denota-se que o conceito de cultura organizacional parece encontrar suas origens nos estudos da sociologia e da antropologia cultural, possibilitando daí adaptações à esfera das organizações formais.

No campo da antropologia, uma das definições mais usuais é a do antropólogo inglês Tylor (1996, *apud* Laraia, p.25), para quem cultura é "todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e quais quer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade".

Este conceito de cultura tem a vantagem de abranger todas as possibilidades de realização humana, além de marcar fortemente o caráter de aprendizado da cultura em oposição à ideia de aquisição inata, transmitida por mecanismos biológicos.

Sabe-se que da sociologia e da antropologia os estudos sobre cultura foram levados para o âmbito das organizações formais considerando, principalmente, que elas são representações, em menores proporções, das características e valores da sociedade em que estão inseridas, além do que, são de fato, organismos sociais de menor porte que criam, desenvolvem ou manifestam uma cultura própria.

Para Schein (1997, *apud* Maximiano, p. 160-162), cultura organizacional é:

Um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Por outro lado, muitos autores admitem que a cultura organizacional pode ser aprendida a partir de três diferentes níveis. Esses níveis de análise são os seguintes (DUBRIN, 2003):

*Nível de artefatos visíveis* – compreende o ambiente construído da organização, sua estrutura, seus processos e rotinas de trabalho, sua arquitetura, layout, tecnologia, documentos oficiais, modelos de comportamentos visíveis e audíveis. Esse nível, segundo o autor, é muito enganador porque os dados, embora fáceis de obter, são difíceis de decifrar, dificultando a compreensão lógica subjacente ao comportamento dos grupos;

*Nível dos valores das pessoas (espoused values)* – nesse nível, os valores, conscientes em alto grau, concedem maior possibilidade de aprender a cultura do que no nível dos artefatos visíveis, porém, uma vez identificados, geralmente representam apenas o conteúdo manifesto da cultura. Isto porque os valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações. Aí também as razões subjacentes ao comportamento dos grupos permanecem escondidas ou inconscientes;

*Nível dos pressupostos básicos subjacentes (pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem)* – esse nível de análise permite uma compreensão mais profunda da cultura organizacional do que nos dois níveis anteriores. Afirma, ainda, que os pressupostos básicos subjacentes são formados na organização, na medida em que certos valores, anteriormente conscientes, são compartilhados pelo grupo, conduzindo-os a determinados comportamentos.

Uma vez que esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são e, internalizado como verdade, passando a ser inquestionável (GALDENCIO, 2007).

### 2.3.1 Relações Interpessoais: uma perspectiva de convivência

Há atualmente uma grande preocupação com o problema das relações humanas nas organizações, pois, lidar com o ser humano e suas relações, não é tarefa fácil. E para que haja um relacionamento harmônico é necessário que se reflita sobre o conhecimento de si e dos outros a fim de que se supere o isolamento profundo e auto exclusão do convívio social (MINICUCCI, 1995).

Viver em comunidade implica superar o individualismo, ter respeito mútuo, construindo assim uma sociedade justa e solidária, onde haverá diálogo e crescimentos a partir de interações. Entretanto, vivemos ainda em uma sociedade dividida pelo egoísmo, egocentrismo, onde existem pessoas que não estão preparadas para viver em harmonia com o outro (DUBRIN, 2003).

O processo de desenvolvimento de equipe pressupõe mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitude, valores, postura, comportamento (GAUDENCIO, 2007).

Nessa perspectiva é urgente a necessidade de superar o individualismo e nos preparar para as mudanças decorrentes da dinâmica social que é constante. Em função disso é relevante uma consciência das pessoas sobre a necessidade das relações intra e interpessoais para adquirir iniciativas que solucionem diferentes situações (DUBRIN, 2003).

## 2.4 Liderança Situacional

As teorias situacionais são representadas da melhor maneira possível nas situações, como o próprio nome já diz. Esse tipo de teoria é a mais significativa para o gestor, devido apresentar opções e grandes possibilidades de mudança que podem ser adequadas ao modelo de liderança quanto às situações que podem vir a surgir.

Para Minicucci (1995, p. 297):

Esta liderança está relacionada com o seu tipo de agir, de saber quando usar tal e qual método e aprender a variar técnicas de acordo com as diferentes situações e pessoas que trabalham na equipe. Isso representa ter a sabedoria da arte de liderar.

Como dito anteriormente, a liderança situacional é uma teoria de contingência e que tem como foco os seguidores e seu nível de prontidão.

Para Robbins e Decenzo (2004, p. 237) “a liderança bem-sucedida é alcançada pela seleção do estilo de liderança correta, a qual argumenta Hersey e Blanchard, é contingente ao nível de prontidão dos seguidores”.

Essa prontidão é representada pela facilidade de realizar a tarefa que lhe foi designada ou quando mostra a intensidade e qualidade com que o liderado executa a tarefa. (HERSEY; JOHNSON, 1997 p. 289).

Para Robbins e Decenzo (2004, p. 237), “a prontidão se refere até que ponto as pessoas têm habilidade e vontade de realizar uma tarefa específica”. Além da prontidão, destacam-se outros componentes na liderança situacional, os quais são elementos que caracterizam tanto os estilos do líder e do liderado.

O conceito de liderança situacional para Stoner e Freeman (1999, p. 351):

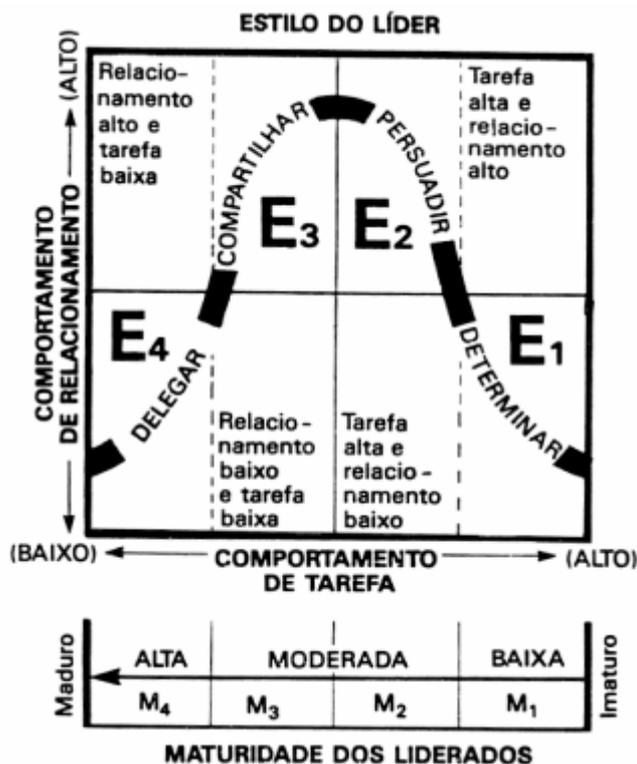
Uma abordagem à liderança desenvolvida por Hersey e Blanchard, descrevendo como os líderes devem ajustar seu estilo de liderança em resposta ao desejo crescente de seus subordinados por realização à sua experiência, capacidade e disposição de aceitar responsabilidades.

Pode-se falar em: habilidades, conhecimentos, aptidões, disposição, segurança, experiência, criatividade, desempenho, maturidade, entre outros. Para Hersey e Johnson (1997), a liderança situacional é a melhor maneira de influenciar as pessoas, pois pode ser classificado segundo duas categorias de comportamento: o que é voltado para a tarefa e o outro para a relação.

Esses dois estilos podem ser vistos em dimensões isoladas e distintas. O comportamento voltado para a tarefa é definido pelo tempo dedicado pelo líder a explicar os deveres e as responsabilidades de uma pessoa ou de um grupo e o comportamento voltado para a relação é definido pela de acordo com a extensão do envolvimento do líder na comunicação bilateral ou multilateral e que abrange o ato de ouvir, facilitar e apoiar. (HERSEY; JOHNSON, 1997, p. 289)

Segundo Hersey e Blanchard, o gráfico feito por eles a respeito do ciclo de maturidade (tarefa x relacionamento), que envolve o líder e seus seguidores, passa por uma classificação que ficou dividida em quatro fases, conforme figura 1 a seguir.

Figura 1 – Estilo de liderança



Fonte: (HERSEY; JOHNSON, 1997, p. 291).

Analisando a figura acima, observa-se que a primeira fase, a qual é definida pelo estilo (S1), apresenta função de determinar, direcionar. Essa fase ocorre quando novos colaboradores entram na empresa ou quando recebe uma nova atribuição. O correto é o líder dar a direção necessária do trabalho e do que tem que ser feito ao novo seguidor.

Além de, familiarizá-lo com a organização e seus procedimentos. Nessa fase inicial, o relacionamento é indispensável, pois ainda não houve interação entre a equipe e o novo membro (STONER; FREEMAN, 1999).

Para Hersey e Johnson (1997, p. 292) “Esse nível de prontidão seria classificado como inapto e indisposto ou inseguro, pois o seguidor não está apto e falta-lhe comprometimento e motivação para executar a tarefa”. Nesse caso de insegurança, o seguidor faz consultas a seu líder a respeito de todos os problemas que surge.

A segunda fase (S2) é a de vender, persuadir ou orientar. Segundo Stoner e Freeman (1999), “os seguidores começam a aprender suas tarefas e o líder continua sendo essencial para orientá-lo”. Nessa fase, o seguidor ainda não é capaz de

aceitar todas as responsabilidades e consulta seu líder em decorrência do surgimento de tarefas difíceis, precisando assim, do apoio e estímulo do líder. Esse nível se classifica como inapto, mas disposto ou seguro.

Assim, falta aptidão e encontra motivação e esforço ao novo membro. Pode-se definir também como um liderado inseguro, mas confiante quando o líder está por perto. (HERSEY; JOHNSON, 1997 p. 293).

Na terceira fase (S3), o estilo que prevalece é o de participação, apoio. Nesse caso, o nível de prontidão é de se tornar apto e indisposto ou inseguro, onde o liderado tem aptidões para executar a tarefa, mas ainda se sente inseguro para fazer sozinho. (HERSEY; JOHNSON, 1997)

Stoner e Freeman (1999) afirmavam que: Nesse nível crescem a capacidade e a motivação dos subordinados, e eles começam ativamente a procurar maiores responsabilidades. O gerente ainda precisará dar apoio e consideração aos subordinados a fim de que eles mantenham o interesse por mais responsabilidades.

No último nível (S4), o estilo de liderança é o de delegar. Com relação ao gráfico de Hersey e Blanchard, o nível é baixo tanto para a tarefa quanto para a relação. Nessa fase, o liderado não precisa mais da orientação de seu líder, mas retorna dando feedback ao seu líder.

De acordo com Hersey e Johnson (1997, p. 293), “nesse ponto o liderado se mostra apto e disposto ou seguro, pois consegue executar a tarefa e está comprometido com a empresa em geral”. Esse estilo é o mais adequado, pois os colaboradores apresentam maior habilidade e segurança em suas atribuições.

A teoria do ciclo vital vem sendo bastante aceita nos tempos atuais, pois recomenda um tipo de liderança dinâmico e flexível. O líder que adota esse estilo de liderança estará continuamente avaliando seus subordinados e aperfeiçoando seu estilo de liderar (GIL, 2010, p. 129).

Quanto aos quatro pontos vistos e ao gráfico proposto por Hersey e Blanchard, constata-se que o comportamento e o estilo de liderança que o líder utiliza, pode influenciar nos resultados da empresa. Ou seja, com uma boa comunicação e relacionamento saudável, os liderados aumentarão seu nível de conhecimento, segurança e produtividade.

A comunicação nas organizações é muito falha, sendo ponto decisivo para os problemas organizacionais. Ao ser analisado numa empresa, a comunicação é fator importante para o bom funcionamento e relacionamento entre a equipe. Pois além

de gerar comprometimento com as tarefas, aprofunda o nível social entre as pessoas e faz com que o ambiente se torne mais interativo e em contato com as novas tendências mundiais (GIL, 2010).

Enfim, para que a liderança possa mostrar seus resultados é importante que seja discutida em todos os aspectos (pessoal, emocional, técnico, ambiental, entre outros), pois é a partir destes que se torna possível entender e analisar se os líderes e liderados são ou não eficazes para a organização.

#### 2.4.1 Estratégias

Tendo em conta que o líder situacional se predispõe a adaptar-se às características dos seus colaboradores, estes por si só atuarão de acordo com a estratégia de gestão estabelecida pelo seu líder.

Os especialistas Gehringer (2008) e Gaudêncio (2007) dão dicas de como desenvolver sua maturidade como líder situacional: Mantenha um canal de comunicação aberto, procure ouvir na essência e comunicar-se assertivamente com seus colaboradores; Respeite as características comportamentais e profissionais de cada colaborador, busque identificar seus diferenciais e use-os a favor da empresa; Guie, ensine e conduza os profissionais e equipes, e ofereça a estas oportunidades reais de desenvolvimento de suas habilidades e capacidades coletivas e individuais; dê avaliações assertivas, exponha com clareza os motivos de um feedback positivo e evidencie o bom trabalho de seu colaborador.

Enfim, para que a liderança possa mostrar seus resultados é importante que seja discutida em todos os aspectos (pessoal, emocional, técnico, ambiental, entre outros), pois é a partir destes que se torna possível entender e analisar se os líderes e liderados são ou não eficazes para a organização.

### **2.5 Teorias e características do comportamento organizacional**

Ao longo dos tempos pesquisadores buscam a integração do bom funcionamento e lucratividade nas empresas com a satisfação dos colaboradores, pois, buscou-se entender quais fatores seriam capazes de levar os trabalhadores a

caminhar em direção aos objetivos da organização, tornando-os mais eficientes (GALDENCIO, 2007).

Diante de tantos processos de desigualdades, seja de ordem financeira, social ou cultural a valorização do indivíduo encontra-se fragilizada e assim para a satisfação pessoal e organizacional o comportamento humano estabelece parâmetros a serem alcançados e a motivação é condição fundamental para a conquista dos objetivos pessoais, do trabalho e das organizações.

Motivação pode ser conceituada como o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho (CHIAVENATO 2003, p.171).

A partir do descrito acima, vale acrescentar, que diante de inúmeras situações culturais e do comportamento humanístico não irá existir motivação, se não houver a necessidade, o interesse, a busca da aprendizagem pelo próprio indivíduo, mesmo que seja estimulada na organização. Cada indivíduo possui características diferentes, os interesses são desiguais e isso acaba gerando dificuldades para um clima harmônico entre os colaboradores.

Por outro lado, de acordo com Maximiliano (2004, p. 275):

a motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja, ele qual for. a motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades: direção, intensidade e permanência.

A partir da explanação de Maximiano, vale salientar que o poder da motivação se reflete através de atitudes que temos diante da vida, ou seja, como cada um lida com as diversas situações, na verdade, o que interessa a cada pessoa, qual sua ideia de ser humano. Por exemplo, se uma pessoa não acredita que o outro é capaz de crescer, mudar, enfim, não possui uma ideia positiva deste. Se realmente não acredita, então esta não possui um princípio motivatório em relação às pessoas que a cercam. Possivelmente será alguém que prefere manipulá-las. Esta posição depende da premissa que você tem de ser humano (VIEIRA, 2014).

### 2.5.1 Fisiologia da motivação

A motivação é uma das questões básicas para o funcionamento e o conhecimento, pois sem ela o cérebro da pessoa não processará adequadamente os estímulos e a aprendizagem será prejudicada e conseqüentemente o desempenho na empresa também o será.

Os estudos científicos nessa área demonstram que o cérebro trabalha com um sistema de gratificação, ou seja, quando a pessoa executa um movimento correto, ou resolve um problema, o sistema nervoso proporciona uma sensação de prazer que reforça a vontade das pessoas de aprenderem. Caso a pessoa erre o movimento ou não consiga solucionar o problema, terá a sensação de desconforto, desânimo, que visa a inibir estes comportamentos indesejados (VIEIRA, 2014).

Para que a pessoa seja motivada, é preciso que a atividade esteja ao alcance de suas capacidades, não a sub ou superestimando, pois em ambas as hipóteses estarão desmotivando-a para o processo de aprendizagem e execução (ROBBINS, 2002).

Percebe-se a partir dessa aplicação fisiológica que a motivação deve ser direcionada e estimulada para que o funcionário realize suas funções na empresa.

Conceitualmente, a motivação se refere ao processo intrínseco do ser humano e que necessita de fatores exógenos para estimulá-la, não sendo, no entanto, elementos determinados, e sim, influentes. Estando de acordo com Vieira (2014) que a define como um “estado interno que pode resultar de uma necessidade” (VIEIRA, p. 25), sendo um fator indutor para produzir um comportamento direcionado à satisfação da necessidade do indivíduo.

A motivação interfere no comportamento dos indivíduos tornando-se importante analisar o método que irá estimular, pois um funcionário, por exemplo, que esteja tendo comportamento depressivo, pode não estar produzindo e se relacionando bem com os outros, acarretando uma situação de desgaste.

Estratégias motivacionais que estimulem o funcionário a superar esse transtorno psicológico, poderão fazer a situação mudar. Lembrando que cada pessoa é motivada de forma diferente em razão desse processo ser individual.

O autor Robbins (2002), focaliza a motivação nessa análise, considerando-a como um “... processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos

esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2002, p.151).

Por isso que as necessidades das pessoas são distintas e precisam ser consideradas como elementares, já que os indivíduos têm propósitos e interesses diferentes. Para entender essa diversidade, Robbins (2002) expõe a motivação sob esses três pontos: a intensidade, direção e a persistência do esforço, visualizando que o último norteia os demais justamente por ser o ponto que irá desencadear o processo intrínseco.

Outro autor Bergamini (1982) salienta que é necessário se ater a concepção de que: um mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendem a uma necessidade, ora busca satisfazer outros. Tudo depende da sua carência naquele momento. Completamente, deve-se entender que duas pessoas não perseguem necessariamente um mesmo objetivo no mesmo momento.

Contudo, sabe-se da importância de analisar as necessidades que envolvem cada indivíduo para utilizar a estratégia motivacional específica para cada caso. Transferindo esse raciocínio para as empresas, a área de Recursos Humanos compreende que todas as pessoas passam por esses estágios de motivação.

Motivar o outro não é tão simples como parece, precisa-se de iniciativas práticas que liberem no indivíduo a autoestima e criatividade, criando um clima de confiança e seriedade podendo ser realizado tanto no trabalho como fora, nas horas vagas (VIEIRA, 2014).

Primeiramente a administração de recursos humanos deve se basear na teoria comportamental, a qual se refere aos estudos que buscam saber os motivos dos comportamentos das pessoas frente a determinados fatos ou situações, tendo uma fundamentação técnica centrada na área psicológica, sociológica, antropológica e social.

Segundo Chiavenato (1993), a teoria comportamental se destaca por enfatizar a gestão de pessoas como prioridade e não a estrutura da organização (Teoria Clássica), como era preconizadas pelas teorias administrativas anteriores, deslocando a atenção para o comportamento organizacional, e criando uma organização mais democrática e flexível hierarquicamente, assim a tomada de decisões permeia por várias instâncias estruturais.

O mesmo autor define o comportamento organizacional como sendo o estudo sistemático sobre o funcionamento e a:

...dinâmica das organizações e como os grupos e os indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar e quase independente. Como a organização é um sistema cooperativo e racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenar seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiram (CHIAVENATO, 1993, p. 24)

Entendendo assim a razão das pessoas se submeterem a um sistema de organização, (porque no fundo elas projetam a satisfação de uma expectativa com a sua participação e das outras pessoas na organização), há nesse ponto o sistema de interação, que facilita o processo de troca ou de reciprocidade entre as pessoas. Percebendo essa questão, o autor Robbins (2002) otimiza o conceito de comportamento organizacional de maneira muito eficaz, na seguinte frase:

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estruturas têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar este conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional (ROBBINS, 2002, p.6).

Resumidamente, o conceito de comportamento organizacional se traduz numa área que reformula o contexto administrativo e organização das empresas em virtude do seu objeto de estudo e gestão de pessoas.

Nessa visão, a administração de recursos humanos tem a ideia que o indivíduo como um ser social, o qual é um sujeito que necessita fazer parte de um grupo social, de interação, para conviver. O ambiente de trabalho de um indivíduo, sem dúvida, um dos mais relevantes nesse contexto, pois leva em conta o alto grau de aproximação e de influência. Assim a administração de Recursos Humanos estimula seus funcionários no sentido de desenvolver um ambiente de equipe solidário, cooperativo e criativo (VIEIRA, 2014).

Como é sabido, o funcionário de uma empresa depende da conjuntura de ações de todos os integrantes num mesmo esforço. Nesse ponto o autor David Hampton (1992) em seu livro a “Administração Contemporânea” traz a motivação como sendo um elemento humano que influencia na produtividade, havendo a necessidade de atitudes administrativas da área de Recursos Humanos em entender a sua essência no contexto das necessidades e satisfações.

### 2.5.2 Teorias Motivacionais

Para Vieira (2014) existem basicamente três teorias motivacionais que surgiram a partir da década de 50 e que trouxeram novos conceitos para a fundamentação teórica. Essa teoria antiga atualmente não possui muita aplicabilidade em virtude da descontextualização com a época, mas é necessário estudá-la de forma breve com o intuito de perceber a diferença entre elas.

Dentre as citadas pelo autor estão: a Teoria de Hierarquia das Necessidades de Abralam Maslow; a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg; a Teoria das Necessidades do Poder.

A *Teoria da Hierarquia das Necessidades* defendia o princípio de que as pessoas passavam por cinco estágios de necessidades, a depender do seu contexto, que são: O primeiro estágio seria o das Fisiológicas referentes à alimentação, sono, atividades, etc. O segundo estágio seria a segurança destinada à estabilidade de emprego, com a aquisição de casa própria e outros. O terceiro estágio seria o afeto, a necessidade de amar, aceitação social. No quarto estágio, a autoestima, seria a necessidade principal, em relação a ter um bom apartamento, ser um profissional eficiente e competente, existe pôr fim a necessidade de auto realização, que diz respeito à possibilidade de usufruir dos bens e das projeções individuais (VIEIRA, 2014).

Na *teoria da motivação de Herzberg*, a ligação, motivação, higiene eram os principais elementos, onde as pessoas eram motivadas positivamente por meio das satisfações que simbolizavam um desafio à sua capacidade e que promoviam condicionante como realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento, etc., sendo atingidas negativamente por fatores externos ao cargo, como local, condições de trabalho, relações tumultuadas com o gerente, ordem administrativa, vida pessoal, situação de inferioridade (VIEIRA, 2014).

Segundo Tortorette (2007), a motivação preposta por Herzberg era promovida pela satisfação e não satisfação do cargo, sendo conhecida como a teoria dos dois fatores.

Na *teoria da necessidade do poder* dizia-se que a realização da motivação se vinculava socialmente às necessidades secundárias, pois o indivíduo tentava conquistar a meta para ter um emprego no qual as necessidades primárias estavam vinculadas ao comportamento humano (TORTORETTE, 2007).

A partir dessa abordagem teórica sobre as antigas teorias motivacionais, percebe-se que a sua construção favoreceu para o conhecimento da área de Recursos Humanos a respeito do assunto.

Concorda-se assim com o posicionamento de Robbins (2002) nas seguintes razões:

Elas representam os fundamentos sobre as quais as teorias modernas se desenvolvem e alguns executivos ainda utilizam esses conceitos e sua terminologia para explicar a motivação de seus funcionários (ROBBINS, 2002, p.152).

No entanto observa-se que motivar é tentar fazer com que as necessidades atuais dos indivíduos sejam satisfeitas. Por isso, faz-se necessário realizar uma breve abordagem sobre as teorias contemporâneas sobre motivação, não por considerar que estas são as verdadeiras, mas por acreditar que a sua atividade seja mais aplicável no mundo contemporâneo dos funcionários, porque a sociedade evolui com a estória social.

De acordo com Robbins (2002) existem: a Teoria ERG, a Teoria das Necessidades de McClelland, a Teoria da Avaliação Cognitiva, a Teoria da Equidade e a Teoria da Expectativa, que merecem uma atenção maior neste trabalho.

## **2.6 Ferramentas comportamentais para uma administração eficaz**

Certamente motivar os colaboradores é uma tarefa difícil para seus gestores de maneira geral. Mesmo com tudo que já foi abordado sobre o tema, têm surgido outras ideias que dão uma melhor contribuição ao tema.

Infelizmente não existe uma fórmula para motivação e comprometimento. Motivação é o que impulsiona as pessoas a reagirem, ou seja, é a força que cada indivíduo necessita para se manter comprometido. Então motivação é consequência de necessidades não realizadas, onde essas necessidades são intrínsecas aos indivíduos (VIEIRA, 2014).

Sabe-se que o comportamento de cada um é impulsionado pela vontade de realizar algum objetivo. Quase nunca esses objetivos são reconhecidos pelos indivíduos, ou seja, eles se encontram num nível que está abaixo do consciente de cada pessoa. Mas ainda assim mais adiante cada indivíduo acaba por perceber quais são esses objetivos e irão tentar alcançá-los (TORTORETTE, 2007).

Na concepção de Tachizawa (2001, p. 244):

Somente o indivíduo motivado estará disposto a se comprometer com os objetivos da empresa. E é este o principal objetivo de um programa de motivação: comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa, visando a integrá-lo à cultura organizacional.

Buscando responder sobre a questão da motivação, deve-se considerar que a motivação de cada um depende da força de seus motivos. Motivos esses que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos, ou seja, agem como molas de ação nas vidas de cada um.

É perceptível quando se tem um colaborador motivado, sinais como uma postura tranquila, um sorriso ou um olhar confiante fazem perceber que as coisas andam acontecendo de maneira correta. Existem também os sinais claros de desmotivação como: postura displicente, cabeça apoiada e também a falta de brilho nos olhos. Estes, somados, são indícios de que o funcionário não está motivado (TORTORETTE, 2007).

Com base na administração científica sabe-se que o trabalho somente atende as necessidades básicas de cada indivíduo, principalmente para aquelas pessoas que se encontram em níveis inferiores na hierarquia organizacional.

O clima organizacional, bem como o desempenho no cargo, representa fatores importantes na hora de determinar sobre Qualidade de Vida no Trabalho (VIEIRA, 2014).

Já quando existe a Qualidade de Vida no Trabalho automaticamente se iniciará um clima favorável de respeito mútuo e confiança, onde o indivíduo somente aumentará as suas contribuições para toda e qualquer organização.

Empresas que buscam o bem-estar dos seus colaboradores vêm inovando com programas de saúde para prevenir e manter a saúde de cada um. Essas medidas além da elevação da autoestima de cada colaborador também servem para reduzir os elevados custos em saúde (ROBBINS, 2002).

Cada um desses programas desenvolvidos não pode deixar de conter orientações aos seus funcionários no que diz respeito à pressão alta, fumo, obesidade e estresse, assim como encorajá-los a mudar seus hábitos alimentares, prática frequente de exercícios para que sua produtividade seja maior no trabalho.

Administrar é fazer realizar os objetivos através de pessoas, logo a administração deve concentrar-se nas relações das pessoas (ou grupo) da

organização. Não se deve negar que o estudo das interações humanas, seja no contexto do trabalho de administrar, sejam em outras atividades é de extrema importância (ROBBINS, 2002).

Resume-se então falando que atitudes pessoais e comportamento de grupo são altamente influenciados pelo sistema técnico que essas pessoas trabalham. Sendo assim a organização funciona de acordo com a junção de dois ou mais sistemas.

## **2.7 Engenheiro Mecânico**

Sem dúvidas um dos ramos da engenharia mais importantes neste novo contexto tecnológico é a Engenharia Mecânica. Em toda indústria moderna, por mais modesta que seja, sempre haverá a necessidade de máquinas, e onde há máquinas existe a necessidade da presença do engenheiro mecânico.

A Engenharia Mecânica compreende todas as atividades relacionadas ao desenvolvimento, projeto, fabricação e manutenção de máquinas e equipamentos. Trata-se de um dos ramos mais abrangentes da Engenharia, englobando atividades tão diversas como geração de energia, refrigeração, desenvolvimento de materiais, processos de fabricação e projeto de estruturas, máquinas e equipamentos (VIEIRA, 2014).

O engenheiro mecânico é habilitado para trabalhar em indústrias de base (mecânica, metalúrgica, siderúrgica, mineração, petróleo, plásticos e outros) e em indústrias de produtos ao consumidor (alimentos, eletrodomésticos, brinquedos etc); na produção de veículos; no setor de instalações (geração de energia, refrigeração e climatização etc); em indústrias que produzem máquinas e equipamentos e em empresas prestadoras de serviços; em institutos e centros de pesquisa, órgãos governamentais, escritórios de consultoria e outros (TORTORETTE, 2007).

O Engenheiro Mecânico é habilitado para trabalhar em indústrias de base (mecânica, metalúrgica, siderúrgica, mineração, petróleo, plásticos e outros), indústrias de bens de consumo (alimentos, eletrodomésticos, etc.), no setor de transporte (naval, aeronáutica, automotiva, férrea, etc.) e no setor de instalações (geração de energia, refrigeração e climatização, etc.).

O Engenheiro Mecânico tem as seguintes competências e habilidades gerais, conforme a Resolução CNE/CES Nº 02 de 24 de abril de 2019 em seu Art. 4º/Capítulo II, a saber:

- Formular e conceber soluções desejáveis de engenharia, analisando e compreendendo os usuários dessas soluções e seu contexto.
- Analisar e compreender os fenômenos físicos e químicos por meio de modelos simbólicos, físicos e outros, verificados e validados por experimentação.
- Conceber, projetar e analisar sistemas, produtos (bens e serviços), componentes ou processos.
- Implantar, supervisionar e controlar as soluções de Engenharia;
- Comunicar-se eficazmente nas formas escrita, oral e gráfica;
- Trabalhar e liderar equipes multidisciplinares.
- Conhecer e aplicar com ética a legislação e os atos normativos no âmbito do exercício da profissão.
- Aprender de forma autônoma e lidar com situações e contextos complexos, atualizando-se em relação aos avanços da ciência, da tecnologia e aos desafios da inovação.

Ainda, dentro do seu campo de atuação profissional, previstas na resolução do CONFEA nº 1.010, de 22 de agosto de 2005, em seu Art. 5º, a saber:

- Gestão, supervisão, coordenação, orientação técnica.
- Coleta de dados, estudo, planejamento, projeto, especificação.
- Estudo de viabilidade técnico – econômica e ambiental.
- Assistência, assessoria, consultoria.
- Direção de obra ou serviço técnico.
- Vistoria, perícia, avaliação, monitoramento, laudo, parecer técnico, auditoria, arbitragem;
- Desempenho de cargo ou função técnica.
- Treinamento, ensino, pesquisa, desenvolvimento, análise, experimentação, ensaio, divulgação técnica, extensão.
- Elaboração de orçamento.
- Padronização, mensuração, controle de qualidade.
- Execução de obra ou serviço técnico.
- Fiscalização de obra ou serviço técnico.
- Produção técnica e especializada.
- Condução de serviço técnico.
- Condução de equipe de instalação, montagem, operação, reparo ou manutenção.
- Execução de instalação, montagem, operação, reparo ou manutenção.
- Operação, manutenção de equipamento ou instalação.
- Execução de desenho técnico.

Por ser um profissional de formação abrangente, o Engenheiro Mecânico possui várias opções de colocação no mercado, sendo bastante dependente do momento de desenvolvimento industrial do país.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta o tipo de pesquisa utilizada para realização deste trabalho, que tem como finalidade informar segundo quais parâmetros a pesquisa foi desenvolvida e posteriormente apresentar a forma de coleta e análise dos dados, isto é, como os dados foram obtidos e interpretados.

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

Esta pesquisa constitui um estudo de multicasos com características bibliográficas, descritivas e exploratórias com método de análise de dados quantitativos e qualitativos.

A realização desse estudo deu-se a partir de uma revisão bibliográfica baseada no conhecimento de diversos autores, teve como abrangência a leitura, análise e interpretação de dados e textos de livros, artigos, monografias, pesquisas à Internet, dentre outros, paramentadas sobre ótica de diversos autores renomados para a construção do referencial teórico.

Este estudo tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com o máximo possível do que a literatura determina sobre o tema, que possibilitou a abordagem dos aspectos essenciais referentes à liderança.

Gil (2002) afirma que as pesquisas de natureza bibliográfica visam correlacionar os problemas e construir hipóteses sobre a maneira mais adequada de interpretá-los. Conhecendo mais profundamente o tema, torna-se mais fácil entendê-lo e elaborar uma entrevista ou questionário que de fato reforce as ideias primárias e as hipóteses delineadas e auxilie o pesquisador a desenvolver seu trabalho. Vale ressaltar que no estudo bibliográfico, houve uma exploração das informações para compreensão e familiarização do tema.

### 3.2 Coleta e Análise dos Dados

A coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio de um questionário, aplicado a 25 (vinte e cinco) líderes com opiniões diferentes acerca do assunto. O questionário é composto por questões abertas (questões subjetivas) e questões fechadas (questões objetivas de assinalar) que se baseiam na influência da confiança no exercício da liderança na percepção de líderes do segmento da siderurgia. Foi realizado por meio de uma lista ordenada de perguntas que foram respondidas na forma escrita. Este questionário pode ser avaliado no apêndice 01.

Esse instrumento de coleta de dados foi enviado por e-mail no dia 15 de agosto de 2019 aos gestores e foi respondido por todos e devolvidos até o dia 30 de agosto de 2019, data final de coleta de dados da pesquisa.

A análise dos dados do questionário foi realizada pelos métodos: qualitativo e quantitativo. Isto é, as perguntas fechadas foram quantificadas. Os dados das questões fechadas foram mensurados por meio do número de repostas correspondentes a cada questão, sendo assim a definição dos resultados se dá por meio do método quantitativo.

Já as questões abertas foram realizadas por meio de análise de conteúdo, que é um método qualitativo de análise e uma analogia com as informações de diversos autores apresentadas no referencial teórico. Desta forma, esta pesquisa caracteriza-se como quali-quanti.

Segundo Malhotra (2001, p.155),

A pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística. Na maioria das vezes, esse tipo de pesquisa deve suceder a pesquisa qualitativa, já que esta última ajuda a contextualizar e a entender o fenômeno.

A análise de conteúdo, segundo Vergara (1998, p.11), “a análise de conteúdo refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem”. A análise do conteúdo distingue a aparência da essência e alerta para o caráter contraditório das coisas e das afirmações do pensamento, o que leva a olhar para os objetos e as produções humanas como coisas que se compõe de um processo totalizante.

Desta forma, a técnica de análise de conteúdo foi escolhida para ser utilizada por estabelecer a relação entre o tratamento dos dados e a interpretação do conteúdo do referencial teórico. Logo, isso permitiu responder de maneira concisa o problema de pesquisa.

Nesse sentido, os resultados obtidos foram analisados, sendo apresentados em forma de gráficos e também análise discursiva dos resultados encontrados para facilitar a visualização e o entendimento das informações.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A finalidade deste capítulo é analisar as respostas fornecidas pelos gestores por meio de uma comparação com os conhecimentos dos autores que abordam o assunto, respondendo então aos objetivos propostos por esse trabalho. Vale ressaltar que, leva-se em consideração o aporte teórico da pesquisa, no entanto, não se prende a ele.

Como dito, a fim de facilitar a análise dos dados, as questões foram elaboradas e estruturadas em perguntas objetivas e subjetivas divididas em três categorias distintas. Desta forma, a apresentação dos resultados foi construída segundo as categorias: 1. Liderança; 2. Características do líder; 3. Desafios do Gestor.

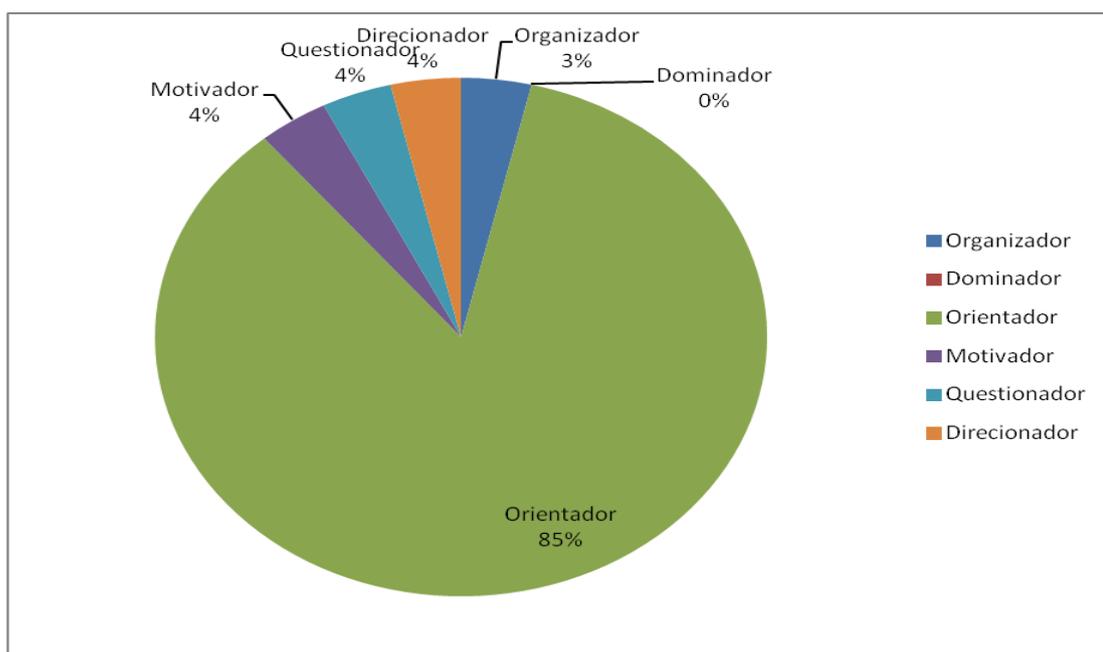
### **4.1 Categoria 1 – Liderança**

Esta primeira categoria diz respeito à liderança, foi estruturada em 2 (duas) perguntas e tem como objetivo demonstrar na visão dos engenheiros mecânicos da siderurgia, qual o papel do líder para sua equipe e quais características são essenciais para que ele alcance os resultados almejados.

A primeira pergunta desta categoria buscou identificar qual o papel do líder. Para traçar o papel do líder foi solicitado aos gestores que demarcassem dentre as 6 (seis) opções disponibilizadas apenas 01 (uma) opção que referenciassem este critério.

As respostas dos entrevistados em relação à pergunta 1 podem ser verificadas no Gráfico 1.

Gráfico 1 – O papel do líder



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Por meio do Gráfico 1, verifica-se que 85% dos entrevistados acreditam que o líder deva ser orientador; 4% acreditam que ele deva ser motivador; 3% acreditam que o líder deva ser organizador, e 4% direcionador.

De acordo com os entrevistados, o líder deve ser orientador, esta ideia está em consonância com o informado por Ferreira (2010), que aponta que o líder significa indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias, chefe ou condutor que representa um grupo. O líder é aquele que chefia e guia o grupo.

Optaram também, como papel do líder ser motivador. Esta visão está conforme discorrem Wright, Kroll. Parnell (2007, p. 305) “o líder transformacional motiva os seguidores a fazer mais do que eles originalmente esperavam fazer, esticando suas habilidades e aumentando sua autoconfiança”. O líder consegue desenvolver no liderado a vontade de fazer e realizar ações de forma extrovertida e natural.

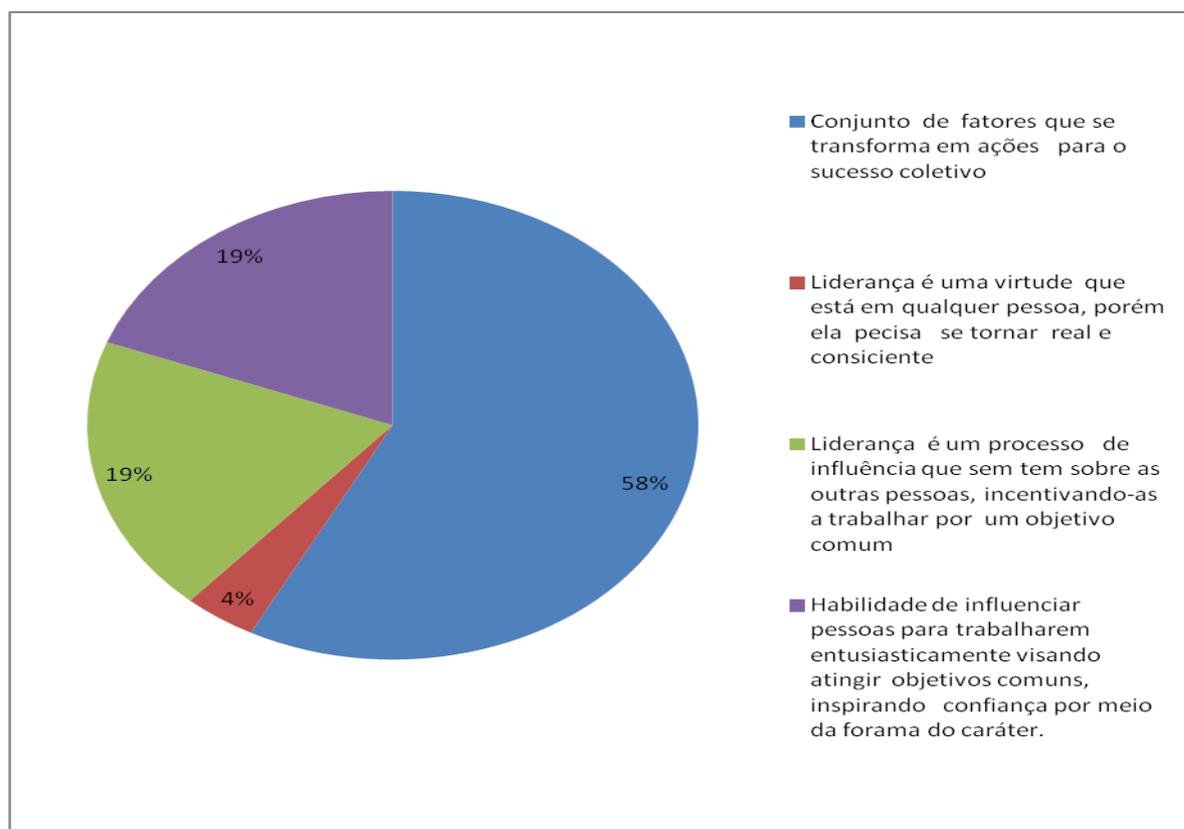
Acreditam também que o líder é organizador, esta opinião está em consonância com os argumentos de Balcão e Cordeiro, (1973, p.110), “a função do líder é organizar as atividades dos membros do grupo em direção de alguma finalidade, através do controle de meios para a satisfação de importantes necessidades dos membros do grupo”.

Por fim, classificam o líder como direcionador. De acordo com Beauclair (2008), liderança é imprescindível, mesmo que haja outras formas de conexão, deve existir um direcionador, um mentor, um representante que consiga ver por outro prisma. É necessário existir em toda equipe um líder que enxergue as qualidades e inabilidades de seus liderados, que consiga absorver a melhor qualidade de cada componente de sua equipe e enlaçar as ideias para consumir os melhores resultados possíveis.

Em suma, os entrevistados acreditam que líder tem como papel ser orientador e motivador, pois, ele carrega consigo a responsabilidade de gerir e sinalizar os caminhos que os liderados devem seguir e faz isso buscando a satisfação do subordinado por meio da motivação.

Na pergunta 2, é questionado qual a sua opinião pessoal sobre a melhor definição de liderança. Os resultados da questão número dois pode ser verificado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Definição de liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

De acordo com o gráfico 2, dos 25 entrevistados que responderam ao questionário, 58% acreditam que “liderança é um conjunto de fatores que se transformam em ações para o sucesso coletivo transformando o talento que cada um possui em habilidade, conhecimentos e atitudes para o alcance de resultados que satisfaça o grupo” (LUCK, 2006 *apud* SILVA, 2012, p.18).

Ainda referente a questão 2, 19% acreditam que “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter” (HUNTER, 2004, p.11).

Pelo contrário, 19% acreditam que “liderança é um processo de influência que se tem sobre as outras pessoas, incentivando-as a trabalhar por um objetivo comum” (MOTTA, 1997, p.206).

Por fim, 4% acredita que Liderança é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas (CHIAVENATO, 2001).

Em suma, os questionados em sua maioria concordam com as visões de Luck (2006) *apud* Silva (2012) e Hunter (2004), pois, acreditam que a liderança engloba uma série de atributos que influenciam as pessoas a dar o melhor de si.

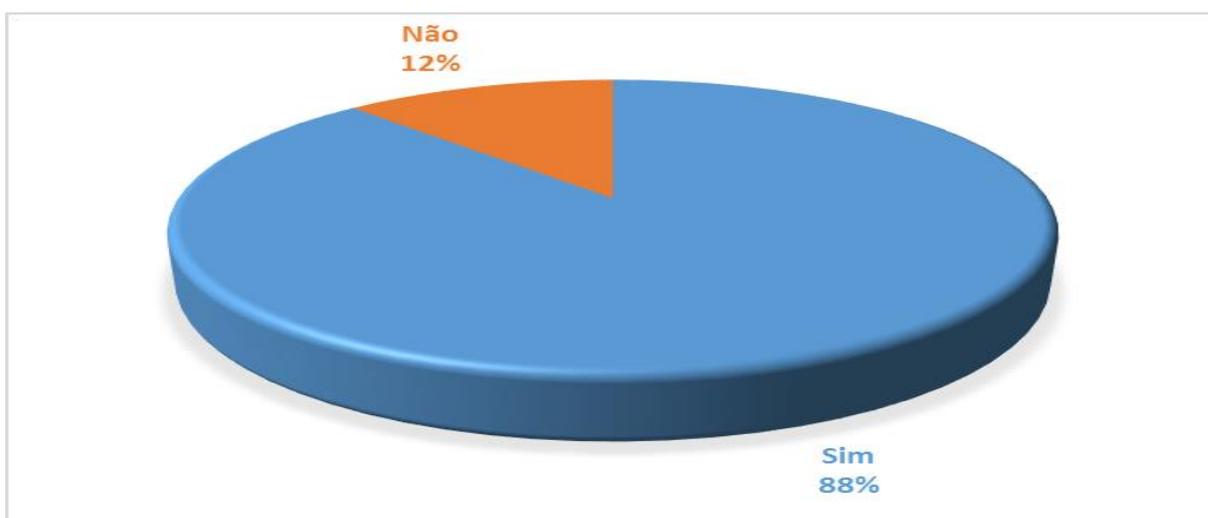
## **4.2 Categoria 2 – Características do Líder**

Esta categoria visa descrever na visão dos entrevistados da região do Médio Piracicaba quais os atributos fundamentais de um líder. Para que este objetivo fosse alcançado, a categoria foi dividida em 2 perguntas objetivas e 1 pergunta subjetiva, nas respostas os gestores exprimiram suas opiniões acerca da aplicação de estilos de liderança e aspectos fundamentais para um líder.

Na pergunta 3, são questionados quanto a necessidade de um líder utilizar mais de um estilo de liderança.

O gráfico três apresenta as respostas dos entrevistados a pergunta número 3.

Gráfico 3 – Utilização de estilos de liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O Gráfico 3 mostra que 88% acreditam ser necessária a utilização de mais de um estilo de liderança. Em contrapartida, 12% acreditam que apenas um estilo de liderança é o suficiente.

Os dados acordam com o expresso pelos autores nas teorias de liderança comportamental e situacional. Mais explicitamente com o demonstrado na Teoria de intercâmbio entre líderes e membros e na Abordagem situacional. As teorias comportamentais e situacionais expressam que o líder agirá conforme a situação e as características de cada liderado, ou seja, um líder será mais autoritário com um liderado mais disperso, em que confie menos e será mais liberal com um liderado mais responsável, em que confie mais. Na pergunta 3.1, é questionado quais os motivos justificam o fato de os líderes tenderem a utilizar mais de um estilo de liderança e os gestores responderam conforme transcrito no quadro abaixo.

Quadro 1 – Estratificação de respostas abstratas sobre a influência do líder no que diz ao estilo de liderança.

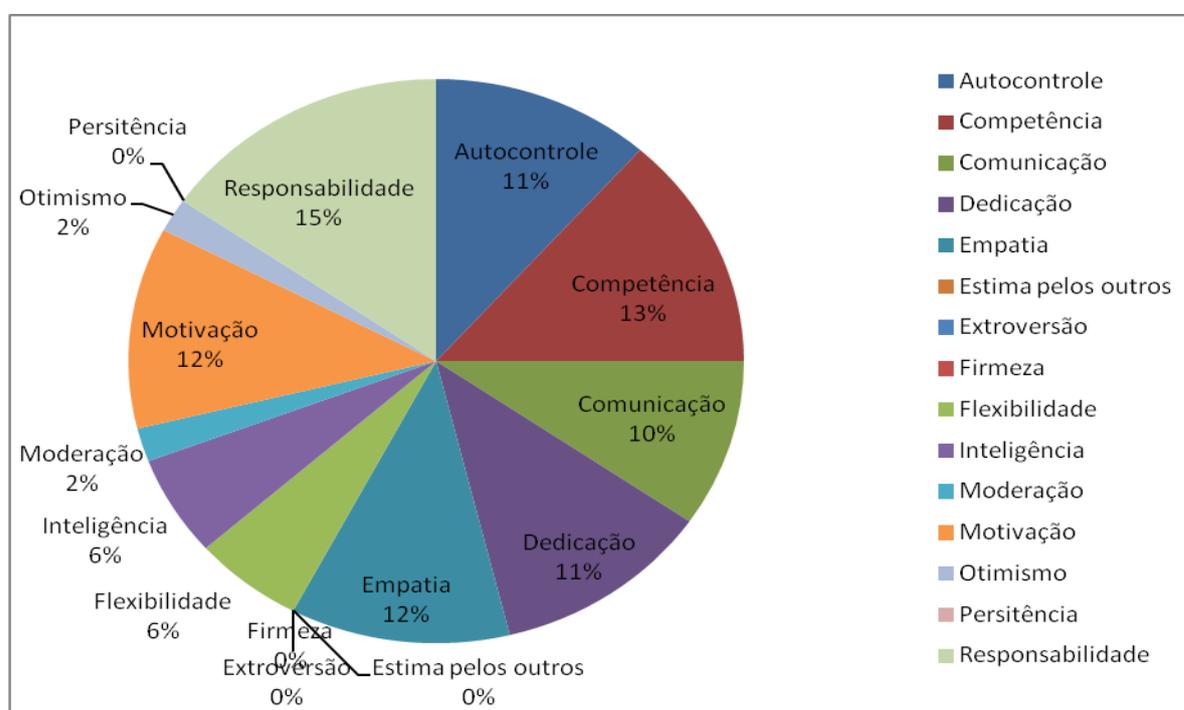
Sim		Não	
3	Não justificaram a resposta.	3	Não justificaram a resposta.
20	Responderam que a maneira de liderar depende do momento que a instituição passa. O clima organizacional e a formação dos liderados.	4	2 - Informaram que o líder deve ser apenas democrático.  2 – Informaram que é impossível que o líder mude a maneira de liderar.

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Acordando com as respostas anteriores, o quadro 1 identifica que 78% dos entrevistados responderam que os líderes acreditam que a maneira de liderar é situacional, 10% não justificaram a resposta, 12% discordam das respostas anteriores e acreditam na teoria de estilos de liderança ou não opinaram.

Na pergunta 4, são questionados sobre quais as características fundamentais para um líder. Eles foram orientados a marcar no máximo 2 opções entre 15 possíveis características.

Gráfico 4 – As características fundamentais de um líder



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

De acordo com o Gráfico 4, na opinião entrevistados as principais características de um líder são expressas na seguinte ordem: autocontrole, competência, responsabilidade, empatia, comunicabilidade, motivação, firmeza, otimismo, persistência, flexibilidade, estima pelos outros, inteligência, dedicação e moderação.

A característica autocontrole foi apontada com 11%, competência 13%, responsabilidade 15%, empatia 12%, comunicação 10%, motivação 12%, firmeza por nenhum entrevistado, otimismo 2%, persistência por nenhum entrevistado, flexibilidade 6%, estima por nenhum questionado, inteligência 6%, dedicação 11%,

moderação 2% e nenhum entrevistado inseriu como opção a característica extroversão.

### **Categoria 3 - Desafios do Gestor**

A categoria 3 tem como finalidade retratar o paralelo entre a liderança e sua intervenção em uma equipe. Por meio de 2 perguntas objetivas e 1 pergunta subjetiva investiga-se se a interferência do líder na motivação dos seus liderados e indaga-se quais são os fatores que influenciam na liderança de uma equipe.

Na pergunta 5, foram solicitados a responder se os líderes influenciam na motivação de seus subordinados.

Conforme apuração das respostas à pergunta 5, o Gráfico 5 foi elaborado.

Gráfico 5 – Liderança e motivação



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

O Gráfico 5 aponta que 98% dos gestores acreditam que o líder influencia na motivação de sua equipe, no entanto, 2% discordam e acreditam que a motivação dos subordinados não é influenciada.

De acordo com o exposto, a grande maioria acredita que o líder deve saber os caminhos para chegar ao ponto que agrega valor e faz sua equipe dar o retorno almejado. Isso corrobora com as ideias de Kwasnicka (2003), que ressalta que a alta

significância das características desses grupos é visível. A liderança é a responsável por auxiliar no processo de sinergia em uma equipe.

No entanto, conforme Bergamini (1997. P.54),

a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois, ninguém pode motivar ninguém, a mesma passa a ser entendida como um fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto estima e auto identidade.

O autor defende em consonância com os 2% dos gestores que ninguém motiva ninguém, mas, que fatores externos podem levar o indivíduo a motivar-se. Sendo assim, o líder não motiva ninguém, mas, pode auxiliar no processo de motivação gerando condições favoráveis que estimulem seus subordinados a dar retornos de produção e desempenho sem precedentes.

Na pergunta 5.1, são questionados do motivo pelo qual os líderes influenciam ou não na motivação de sua equipe. O resultado dessa questão pode ser verificado no quadro abaixo.

Quadro 2 – Estratificação de respostas abstratas sobre a influência do líder na motivação da equipe

responderam sim		responderam não	
21	1 – Não justificou. 20 – Responderam que a líder motiva, porque ele guia, ele é espelho, ele é quem influencia, referência e agregador.	1	Respondeu que a motivação é intrínseca

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

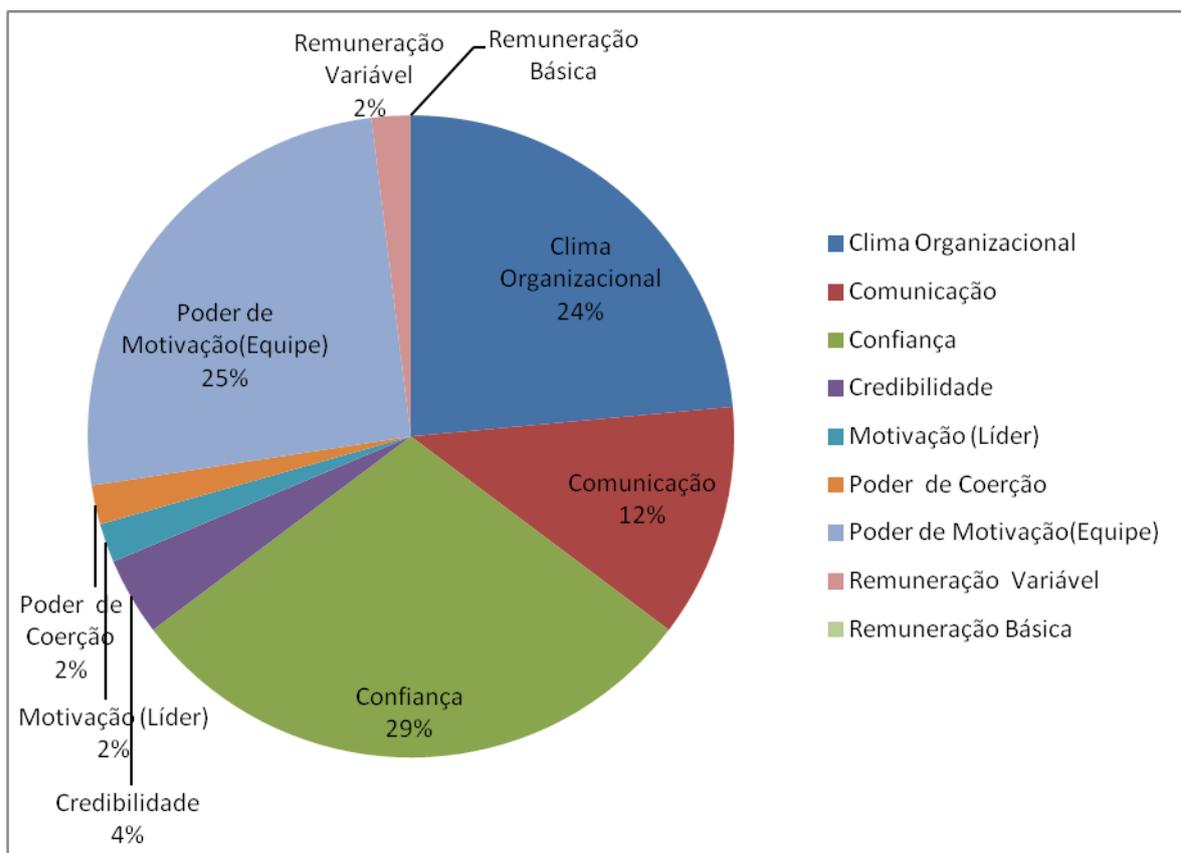
No Quadro 2 (86%) justificaram os motivos pelos quais o líder influencia na motivação da equipe e de acordo com o transcrito entram em consonância com Robbins (2005, p.287): “A liderança vem acontecendo cada vez mais no contexto das equipes. À medida que as equipes crescem em popularidade, também, aumenta a importância do papel do líder que orienta seus membros”. Ou seja, ao ato de liderar, está implícita a saciedade das necessidades dos liderados e esta satisfação depende intrinsecamente do incentivo que alicerça a ambiência nas instituições.

Na visão Oliveira, Possamai e Valentina (2009, p.13) advogam que “os benefícios da liderança confiável vão muito além dos ganhos individuais, têm

impacto direto no desempenho organizacional. Influencia a lealdade de clientes, investidores e empregados”. Sendo assim, a liderança é extremamente fundamental para bons resultados e absolutamente importante para a ambiência nas relações de trabalho.

A pergunta 6 buscou identificar quais os fatores que influenciam no exercício da liderança. O Gráfico 6 apresenta o resultado referente à questão 6.

Gráfico 6 – Fatores que influenciam na liderança de uma equipe



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

No Gráfico 6, está explicitado que 29% dos líderes acreditam que a confiança influencia no exercício da liderança; 24% acreditam que o clima organizacional influencia no exercício da liderança; 12% acreditam que a comunicação influencia no exercício da liderança; 2% acreditam que a motivação do próprio líder influencia no exercício da liderança; 25% acreditam que o poder de motivação do outro influencia no exercício da liderança; 0% acreditam que a remuneração básica influencia no exercício da liderança; 2% que a remuneração variável influencia no exercício da liderança; e 2% que o poder de coerção influencia no exercício da liderança.

A liderança está condicionada a diversos fatores para que obtenha sucesso. O exposto no Gráfico 6 evidencia o que foi descrito no referencial teórico: o clima organizacional e a motivação influenciam na liderança de maneira implícita e explícita.

Em suma, verifica-se que existe uma clara associação entre a liderança e a motivação das equipes, dado que estas, para serem eficazes têm de conhecer exatamente qual o caminho a seguir e, individualmente, qual o lugar de cada elemento no interior da organização (expectativa vs. recompensa). No caso concreto da mecânica, o incentivo a boas práticas seguras e uma mensagem correta – que reflita as reais condições existentes são fundamentais para o líder realizar os “estímulos” necessários à motivação dos seus trabalhadores.

Quando fala-se sobre ter visão, queremos dizer a necessidade de saber que a segurança no trabalho se aperfeiçoa dia após dia, com os devidos passos. Um líder com essa característica é capaz de descrever o que os colaboradores estarão fazendo de diferente nos próximos três, seis ou nove meses, o que de fato vai mudar em suas rotinas e ainda reconhecer progresso ao mesmo tempo em que ele acontece. Isso tudo enquanto consegue convencer pessoas ao seu redor de que elas vão ser bem-sucedidas.

Uma boa visão vai mudar as crenças das pessoas sobre o que é possível ou não, fazendo com que elas saiam de suas zonas de conforto. Porém, para uma visão ser compartilhada, um líder também precisa de credibilidade.

Quando líderes possuem credibilidade aos olhos dos colaboradores, não é preciso trabalhar tão duro para influenciá-los. Eles ficam menos resistentes a mudanças, são convencidos mais facilmente e levantam menos objeções. Isso não significa que não vai haver certa resistência, uma vez que é parte essencial de qualquer mudança organizacional. No entanto, as pessoas vão perder menos tempo se perguntando se aquilo é “para valer” ou se vai funcionar.

A mão de obra qualificada está cada vez mais difícil de encontrar, e quando descoberta deve-se saber aproveitar e desenvolver. É importante que a organização saiba reter seus talentos, criar planos de carreira, treinamento e desenvolvimento profissional. Desse modo, o gestor deve conhecer os funcionários que está lidando, descobrir suas habilidades, ter conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, criar planos de avaliação de desempenho a fim de ter conhecimento de como estão se sentindo, e se estão motivados para a realização do trabalho.

Os líderes atuais devem estar sempre buscando conhecimento, capacidade e motivação para transmitir aos seus colaboradores o estilo de liderança correto. A motivação é a base de um trabalho bem feito e com resultados surpreendentes. A evolução do trabalho e as teorias motivacionais e de gestão de pessoas fornecem aos gestores elementos para a compreensão dos problemas de insatisfação e baixa motivação dos trabalhadores, que estão relacionadas às dificuldades gerenciais em direcionar sua atenção para os aspectos humanos, embora não desconhecesse as necessidades e expectativas de sua equipe.

Quem deve buscar a motivação dessas pessoas é o líder, ele consegue através de seu estilo de liderança dar o andamento necessário na organização com o auxílio das pessoas que nela desenvolvem seu trabalho. Atualmente as pessoas não aceitam mais ser tratadas de qualquer forma, é necessário um treinamento especial para lidar com cada tipo de pessoa, cada temperamento, cada estilo de vida. Se o engenheiro como líder de uma empresa não se preocupar em ampliar seus conhecimentos, buscar se especializar, infelizmente o seu espaço no mercado de trabalho vai diminuir.

Como um grande influenciador o líder pode acabar com o sonho de um funcionário ou ajudá-lo a correr atrás dele. Ele tem o poder de abrir a mente, potencializar, evocar a capacidade de sonhar, encorajar, ajudar e enxergar possibilidades onde muitos acreditam que não existe.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio das informações coletadas com o questionário, pode-se afirmar que na visão dos pesquisados, o papel do líder é ser orientador e motivador, pois, a definição dos gestores está em consonância com os autores referenciados. A liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança.

O estudo identificou que as principais características de um líder são: autocontrole, competência, responsabilidade, empatia, comunicação. Na visão dos gestores pesquisados, o fato de um líder não possuir todas as habilidades, não significa necessariamente que o mesmo não obterá sucesso, significa que terá de ser preparado para ocupar o cargo de gestão, podendo ser através de um PDI - Plano de Desenvolvimento Individual, que irá auxiliar a desenvolver possíveis características que não lhe são natas.

Foi possível observar que os gestores acreditam que é possível oferecer estímulos a equipe.

Ressalta-se que os resultados estão contextualizados e que os gestores acreditam que a confiança, o clima organizacional e a comunicação são fatores que influenciam na gestão da equipe.

É fundamental que as empresas conheçam seus integrantes, em seus diversos níveis hierárquicos e percebam o que é importante para seus indivíduos. E partindo desta premissa consigam visualizar, inserir, atender e traduzir os anseios de suas equipes apoiadas pela liderança, que por meio da relação de confiança poderão analisar qual a melhor relação custo-benefício para ambas as partes nos diversos aspectos empresariais.

Compreender o comportamento dos integrantes de uma equipe é o que gera os laços de confiança; é um diferencial competitivo imprescindível para todo engenheiro que deseja se estabelecer através da gestão no mercado e sobreviver às adversidades do mundo globalizado.

A análise dos depoimentos sobre a liderança permitiu identificar que a liderança é um tema estudado há vários anos e mesmo assim, continua sendo um tema atual e importante para o auxílio do sucesso organizacional. Isso, porque

passa por mudanças de contexto e deve-se adaptar a um novo mundo tecnológico e digital.

Neste estudo, foi possível perceber que a liderança se adapta a realidades diferentes e que independente do estilo, teoria ou traço de liderança utilizado o que de fato influi no resultado de uma equipe é o nível de confiança que o líder tem em seu liderado e vice-versa.

Nesse sentido, o trabalho realizado pode significar um ponto de partida para que inúmeras empresas adotem ou aperfeiçoem estratégias desenvolvimento e satisfação dos líderes (engenheiros), tornando mais sólido e próximo o relacionamento líder e liderado.

## REFERÊNCIAS

BALCÃO, Yolanda Ferreira, e CORDEIRO, Laerte Leite. **O Comportamento humano na empresa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: GB, 1973.

BEAUCLAIR, João. “**Aprendizagem ao longo da vida, inteligência e gestão de pessoas nos espaços institucionais**: pressupostos básicos a partir da psicopedagogia.” Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0395.pdf>>. Acesso em: 08 de abril de 2020.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BITENCOURT, Claudia (org), **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**, Porto Alegre: Bookman, 2009;

CARBONE, Pedro Paulo (org), **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, Rio de Janeiro: FGV, 2009;

CARVALHO, Antônio Vieira e NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Pioneira, 2007;

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, Rio de Janeiro: Campus, 1999;

DUTRA, Joel Souza, **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**, São Paulo: Atlas, 2012;

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário**: Aurélio da Língua Portuguesa. 5ªed. Curitiba: Positivo, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org), **As pessoas na organização**, São Paulo: Gente, 2012;

GAUDENCIO, Paulo. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GEHRINGER, Max. **Super dicas para impulsionar sua Carreira**. São Paulo: Saraiva, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos,. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais, São Paulo: Atlas, 2011;

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**, São Paulo: Makron Books, 2012;

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea: teoria, prática, e casos**. 3 edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1992.

HERSEY, Paul; JOHNSON, Dewey E..Liderança Situacional na organização multicultural. In: HESSELBEIN, Frances. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997. Cap. 27, p. 287-296.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o Executivo**. 6ªed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O Desafio da Liderança**. 2 ed. Rio de Janeiro:. Campus, 1997.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6ªed.São Paulo: Atlas, 2009.

LUCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. Vol. IV. São Paulo: Vozes, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2012;

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 4. ed. São Paulo Atlas, 1997

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995

MOTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes, e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**.3ª. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

OLIVEIRA, Marco Aurélio , Osmar POSSAMAI, e Luiz Veriano Oliveira Dalla VALENTINA. **Liderança com credibilidade**. Prod. XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Salvador, 09 de outubro de 2009. Disponível em:< [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STP\\_101\\_672\\_13737.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_101_672_13737.pdf) >. Acesso em: 04 de outubro de 2016.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, Gary, **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2015;

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David. **Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8<sup>a</sup>ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul, e M COULTER. **Administração**. 5<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

RUANO, Alessandra Martinewski, **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013;

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.

VIEIRA, M. **Qualidade de vida no trabalho. Vieira mar projetos, consultorias e estudos ambientais**, abr.2014.

TACHIZAWA, Takenshy. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada as Estratégias de negócios** 2. Ed. Rio de Janeiro Editora FVG 2001.

TORTORETTE, M.A importância de investir na qualidade de vida dos profissionais! **Catho Carreira e Sucesso**, julho. 2007.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**, São Paulo: Atlas, 2011.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICES

Prezado(a) Gestor(a),

Sou aluno do Curso de Engenharia de Manutenção Mecânica da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete. Estou realizando uma pesquisa sobre o tema as Dificuldades de Engenheiro recém formado para o desenvolvimento do meu Trabalho de Conclusão de Curso. Desta forma, para a conclusão desse trabalho conto com sua colaboração e peço, gentilmente, que responda o questionário a seguir.

Desde já agradeço,

Ricardo Alexandre Simões. Vieira

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA TCC DO CURSO ENGENHARIA MECÂNICA

<b>Liderança</b>	<p>1ª) Qual o papel do gestor? (Marque no máximo uma opção)</p> <p>( ) Organizador ( ) Motivador</p> <p>( ) Dominador ( ) Questionador</p> <p>( ) Orientador – aquele que informa o que deve ser feito e acompanha o desenvolvimento das atividades. ( ) Direcionador – aquele que informa o que deve ser feito.</p>
	<p>2ª) O que é liderança para você?</p> <p>( ) Liderança é espírito de chefia; forma de denominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos.</p> <p>( ) Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.</p> <p>( ) Liderança é a capacidade de influenciar grupo de pessoas.</p> <p>( ) Liderança é um conjunto de fatores que se transformam em ações para o sucesso coletivo transformando o talento que cada um possui em habilidade, conhecimentos e atitudes para o alcance de resultados que satisfaça o grupo.</p> <p>( ) Liderança é um processo de influência que se tem sobre as outras pessoas, incentivando-as a trabalhar por um objetivo comum.</p> <p>( ) Liderança é uma virtude que está em qualquer pessoa, porém, ela precisa se tornar real e consciente.</p>
<b>Características do Gestor</b>	<p>Chiavenato (2010) considera existir três estilos de liderança, autoritária, democrática e liberal. O estilo de líder autoritário está a todo momento impondo o que deve ser realizado, já o estilo de líder democrático, considera o envolvimento das pessoas nas tomadas de decisões e o estilo de líder liberal deixa sua equipe tomar as decisões sem se manifestar.</p>
	<p>3ª) Um líder deve utilizar mais de um estilo de liderança? ( ) Sim ( ) Não</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
	<p>4ª) Quais são as características essenciais de um bom gestor? (Marque no máximo duas opções)</p> <p>( ) Extroversão ( ) Firmeza ( ) Moderação ( ) Inteligência</p> <p>( ) Otimismo ( ) Empatia ( ) Comunicabilidade ( ) Persistência</p> <p>( ) Autocontrole ( ) Flexibilidade ( ) Dedicação ( ) Responsabilidade</p> <p>( ) Estima pelos outros ( ) Competência ( ) Motivação</p>

<b>Desafios do Gestor</b>	<p>5ª) Você acredita que o líder influencia na motivação de sua equipe? ( ) Sim ( ) Não</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
	<p>6ª) Quais os principais fatores que influenciam na gestão de uma equipe? (Marque no máximo duas opções)</p> <p>( ) Poder de coerção                      ( ) Clima Organizacional                      ( ) Confiança</p> <p>( ) Poder de motivação (motivar equipe)      ( ) Remuneração básica                      ( ) Remuneração variável</p> <p>( ) Comunicação                      ( ) Credibilidade                      ( ) Motivação (do líder)</p>

Fonte: Eliane Aparecida de Souza - Adaptado pelo autor 2020