

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**

**MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

**MARCIANO SASSO**

**DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**SÃO LEOPOLDO  
2016**

MARCIANO SASSO

DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de MBA, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios, nível MBA da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. MS. Maiane Bertoldo Lewandowski

**SÃO LEOPOLDO**  
**2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, à Deus pela oportunidade da vida e de poder ter saúde e possibilidade de estudar.

Agradeço aos meus pais pelo amor, carinho e apoio. À minha esposa pela dedicação, amor, afeto, compreensão e por estar ao meu lado sempre! Amo muito vocês!

Agradeço aos engenheiros gestores que me ajudaram com informações fundamentais e muito importantes para que esse trabalho fosse realizado.

Agradeço também à minha orientadora, que me ajudou e norteou na construção e realização deste trabalho.

*"O grande líder é aquele que está disposto a desenvolver as pessoas até o ponto em que elas eventualmente o ultrapassem em seu conhecimento e habilidade."*

*(Fred A. Manske)*

## RESUMO

Nas empresas do segmento da construção civil, em especial nas áreas técnicas como engenharia, obra e até mesmo o comercial, em que a maioria das funções precisam ser desenvolvidas por engenheiros com experiências técnicas, a divisão entre especialista e gestor pode ficar sobreposta. Porém, ser gestor nem sempre é desejo de um engenheiro técnico, que encontra seu reconhecimento pessoal na especialidade técnica de engenharia.

Nas empresas da construção civil, as vagas para gestão costumam ser mais concorridas, e para conquistá-las, exigem-se algumas habilidades específicas que nem todos gostam ou se sentem motivados a desenvolvê-las; já as vagas na área técnica existem em maior quantidade, todavia na carreira técnica pode-se levar mais tempo para um profissional se tornar gerente ou diretor, e para não perder esses profissionais com perfil técnico, algumas empresas desenvolvem uma carreira paralela também conhecida como carreira Y.

Nem sempre o profissional almeja uma carreira de gestão, logo as empresas precisam entender e reconhecer no profissional se o mesmo está motivado na função técnica ou de gestão.

Neste estudo procurou-se identificar e analisar os elementos necessários à preparação e escolha de profissionais para atuarem como gestores no segmento da construção civil em uma instituição nacional.

Assim sendo, realizou-se pesquisa de caráter exploratório, tendo como estratégia o estudo de caso incrementada com o aprendizado adquirido durante o MBA e pesquisas bibliográficas. Foram realizadas entrevistas qualitativas, semiestruturadas, com sete engenheiros gestores que atuam no segmento da construção civil.

Como resultados destaca-se a necessidade de sistematização e reflexão dos profissionais que decidem ocupar posições como gestor, tanto pelos próprios profissionais como pela empresa.

**Palavras-chave:** Gestor. Preparação. Desenvolvimento. Potencial. Construção civil.

## ABSTRACT

In companies of the construction industry, especially in technical areas such as engineering, work and even commercial, in which most functions need to be developed by engineers with technical expertise, the division between expert and manager can be superimposed. But being manager is not always desire for a technical engineer who finds his personal recognition on the technical expertise of engineering.

In the civil construction companies, vacancies for management tend to be more crowded, and to conquer them, if required, some specific skills that not everyone likes or feel motivated to develop them; have vacancies in the technical area exist in greater quantity, but in technical career can take longer for a professional to become manager or director, and not to lose these professionals with technical profile, some companies develop a parallel career also known as career Y.

Not always the professional envisions a career management, then companies need to understand and recognize the professional if it is motivated in technical function or management.

This study sought to identify and analyze the elements necessary for the preparation and selection of professionals to work as managers in the construction sector in a national institution.

Therefore, there was exploratory research, with the strategy case study increased with the learning acquired during the MBA and bibliographic research. qualitative interviews, semi-structured, with seven managers engineers working in the construction industry were held.

The results highlight the need for systematization and reflection of professionals who decide to take up positions as a manager, either by themselves as professionals by the company.

**Keywords:** Manager. Preparation. Development. Potential. Construction.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 Tema .....	8
1.2 Delimitação do Tema .....	8
1.3 Problema .....	9
1.4 Objetivos .....	9
1.4.1 Objetivo Geral .....	9
1.4.2 Objetivos Específicos .....	9
1.5 Justificativa .....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>12</b>
3.1 Abordagem da Pesquisa .....	13
3.2 Natureza e Objetivos de Pesquisa .....	13
3.3 Procedimentos de Pesquisa .....	14
3.3.1 Estudo de Caso .....	15
3.4 Campo e Sujeitos do Estudo .....	15
3.5 Coleta de Dados .....	17
3.6 Análise e Apresentação dos Resultados .....	18
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>19</b>
4.1 Aspectos mais valorizados em um técnico do segmento de construção civil .....	19
4.2 Fatores determinantes na carreira em construção civil .....	19
4.3 Principais desafios em atuar como gestor .....	20
4.4 Mudanças após assumir cargo de gestão .....	20
4.5 Processo de decisão ao assumir posição de gestor .....	21
4.6 Referências como gestor .....	21
4.7 Práticas de desenvolvimento como gestor .....	22
4.8 Identificação de potenciais gestores .....	22
4.9 Desenvolvimento de gestores na organização .....	22
4.10 Preparação e investimento em potenciais .....	23
4.11 Desejo de exercer a gestão .....	23
<b>5 DISCUSSÃO</b> .....	<b>24</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>29</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	<b>32</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Na construção civil, fazer gestão tem sido um exercício bastante desafiador. Atender aos cronogramas apertados, gerir com orçamentos enxutos, melhorar a produtividade e obter maior controle dos processos são alguns dos desafios para as empresas de construção civil e, conseqüentemente, para seus gestores. A tarefa é exaustiva e as empresas têm encontrado bastante dificuldade para superar esse cenário crítico.

Os acionistas buscam retorno de seus investimentos com cada vez mais agilidade; quanto antes receberem retorno, melhor. Isso será uma das prioridades que o cliente irá colocar em sua decisão para escolher seu fornecedor.

Com a retração da economia dos últimos anos no país, muitas empresas de construção civil estão enfrentando uma concorrência que as leva a trabalhar sem lucros, apenas para manter a empresa em funcionamento. Essas verbas enxutas levam as empresas e seus gestores a terem maior atenção, melhorarem seus processos e produtividade, sem margem para erros, pois não existe nenhuma margem extra no orçamento.

Desta forma, os profissionais devem ser cada vez mais eficientes, porém, isso pode gerar sobreposição nos papéis de gestor e técnico, uma vez que nas empresas de construção civil existe uma necessidade muito grande de técnicos (engenheiros e arquitetos).

### **1.1 Tema**

Para esse estudo o foco é o desenvolvimento de gestores e identificação de potenciais gestores em uma empresa do segmento de construção civil.

### **1.2 Delimitação do Tema**

Toma-se por objeto deste estudo identificar e analisar os elementos necessários à preparação e escolha de gestores em uma empresa do segmento de construção civil brasileira, com abrangência internacional. Os profissionais entrevistados são engenheiros e atuam na mesma organização.



### **1.3 Problema**

Quais os elementos necessários para preparação de gestores que atuam no segmento de construção civil?

### **1.4 Objetivos**

#### 1.4.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar os elementos necessários à preparação e escolha de profissionais para atuarem como gestores no segmento de construção civil.

#### 1.4.2 Objetivos Específicos

- a) avaliar as características necessárias para um gestor do segmento da construção civil, na visão dos sujeitos de pesquisa;
- b) compreender o processo de seleção de um gestor no segmento estudado;
- c) ponderar o papel profissional de um gestor em um ambiente técnico;
- d) sinalizar fatores que contribuam para retenção e o desempenho de um bom profissional.

### **1.5 Justificativa**

As empresas de construção civil possuem em sua essência colaboradores com perfil técnico pelo fato da necessidade de seu produto. Desta forma, a formação de líderes internos se torna, de certa forma, mais difícil, pois os engenheiros não possuem em sua formação disciplinas específicas para formação de gestores. Porém, em sua formação possuem disciplinas que desenvolvem seu raciocínio lógico.

Os indivíduos que almejam ser líderes eficazes devem ter noção de praticar e desenvolver suas habilidades de liderança, buscando informações e se desenvolver no que busca.

Com as mudanças econômicas dos últimos anos, a velocidade na tecnologia da informação, inovação e um ambiente corporativo cada vez mais imprevisível, com novidades a todo momento, a empresa precisa se adaptar e os líderes cada vez mais precisam evoluir e não podem ser apenas uma peça da engrenagem que se repete sem pensar. É preciso desenvolver sucessores capazes de serem interdependentes para assumirem posições de gestores.

Mediante isso, justifica-se a realização deste estudo, pois espera-se que contribua para a identificação dos fatores necessários para o incentivo, desenvolvimento e captação de gestores ou líderes em gestão nas empresas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Historicamente, na literatura, o conceito de liderança foi explicado por especialistas por meio de características inatas, especialmente no que tange ao carisma para conquistar seguidores. Atualmente, os líderes precisam compreender o funcionamento, os valores e opiniões do grupo que lidera para poder compreendê-la e poder intervir de maneira eficaz e produtiva. Determinar traços que garantam a boa liderança é apenas uma corrente teórica, pois a liderança é um processo social, exercida na interrelação entre líderes, liderados e a organização. Nesse processo, os líderes mais hábeis são aqueles que despertam o desejo de cooperação e não de imposição (HASLAM; PLATOW; REICHER, 2013).

Seguindo por essa linha, é essencial considerar o construto de liderança situacional, que não remete ao líder usar apenas um estilo de liderança ou características de personalidade, mas à necessidade de utilizar vários estilos de liderança, adaptar-se de acordo com as diferentes necessidades dos seus colaboradores e às mais variadas situações (BLANCHARD; HERSEY, 1986).

O líder precisa conhecer um conjunto de técnicas de gestão de equipes, que são muito mais resultado de trabalho e aperfeiçoamento, do que de uma característica inata. (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Para ser um bom líder, na maioria das organizações, as pessoas não precisam ter perfil de um líder, mas sim, devem desenvolver as habilidades, condutas e comportamentos, e aceitar as orientações de outros profissionais mais experientes. Dentre as habilidades mais destacadas estão comprometimento, ser exemplo, ter humildade, ter visão compartilhando decisões com seus superiores, ser transparente, entre outras (BIRCK, 2006).

No contexto complexo das organizações exige-se uma liderança que tenha a capacidade de se moldar com rapidez pelo posicionamento do líder diante das situações e com seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do cotidiano e que as principais características que os líderes devem possuir são: visão

sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia (BENNIS, 1996).

É importante para o líder desenvolver três competências: diagnosticar situações, adaptar estilos de liderança e se comunicar eficazmente. Diagnosticar se refere ao processo de definir as tarefas, metas e esclarecer índices de desempenho, assegurando foco a cada colaborador, o que leva a um nível de segurança adequado, potencializa auto-estima e auto-realização, que são importantes para a criação de um ambiente motivador. Adaptar estilos de liderança é o processo no qual o líder procura entender suas próprias tendências no uso dos seus estilos, auxiliado pelos próprios colaboradores. Ele deve saber selecionar o estilo de liderança apropriado a cada situação. Por fim, deve se comunicar de modo assertivo a fim de moldar o comportamento dos colaboradores, verificando seu desempenho por meio de indicadores e metas, facilitando o desenvolvimento de equipes de alta performance (BIRCHAL; VILELA, 2012).

Quanto ao desenvolvimento de futuros gestores, afirma ainda que ao líder compete “desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento e manutenção das pessoas” (GIL, 2001). O gestor de pessoas é o responsável direto pelo monitoramento do colaborador na empresa, devendo atuar de forma efetiva e desenvolver atitudes de postura diante da cada situação.

*“O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro [...] Todas as pessoas independente das suas diferenças individuais podem e devem se desenvolver” (CHIAVENATO, 1999 p. 409).*

A empresa que busca ser diferenciada no mercado necessita ter um líder atuante, que motive seu funcionário, além disso, salienta-se que as organizações, necessitam ter líderes que guiem e ofereçam sentido aos seus funcionários conforme interesses organizacionais e pessoais de todas as partes interessadas na organização (BERTOLLA; JAWORSKI; DONADEL; SANTOS; POLACINSKI, 2014).

O maior potencial das organizações está relacionado ao que seus colaboradores fazem de melhor alinhado de acordo com as suas necessidades. E esse alinhamento deve ser ajustado nos talentos e habilidades de cada colaborador, a partir de um processo bem planejado, com engajamento dos líderes atuais buscando

a identificação e adequação dos líderes potenciais para o alcance dos objetivos da organização e seu gerenciamento (LIMA; CAMILOTTI; SALGADO; LUCHE, 2014). O alinhamento do perfil do colaborador às necessidades das empresas é fator de sucesso da organização

Contudo ao exercer as competências de liderança, desenvolvendo a autonomia dos liderados, compartilhando informações e delegando, o gestor pode se sentir ameaçado em seu poder formal, tendo receio de perder seu cargo (CABRAL; SEMINOTTI, 2009a).

Essa questão repercute na má gestão de pessoas, perde-se a possibilidade de reter colaboradores muito bons que poderiam estar rendendo e oferecendo muito mais para a empresa. Por isso, torna-se necessário um processo de desenvolvimento de gestores e líderes, para que esses talentos não sejam desperdiçados, ao contrário, sejam valorizados e dessa forma poderem oferecer muito mais de si e contribuir para melhorias na eficácia e eficiência de processos, as equipes teriam líderes bem mais preparados e, conseqüentemente, mais satisfeitas, bem como o desenvolvimento e sucesso na empresa.

Há necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações, competindo ao líder liberar as energias e potencial das pessoas, visando adquirir talentos, inteligência e conhecimentos para enfrentar a complexidade das mudanças (DRUCKER, 1999).

As empresas que fazem uso eficaz da gestão de desempenho e gestão de carreira, entre outras é comum encontrar melhores resultados no desempenho econômico-financeiro, e também na produtividade e qualidade dos produtos e serviços (SCHULER; JACKSON, 1997).

### **3 METODOLOGIA**

A definição do percurso metodológico é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa. Através da exposição detalhada dos passos seguidos quando da formulação e desenvolvimento do estudo em questão, oferece subsídios para melhor compreensão e entendimento do mesmo.

A metodologia constitui a base para explicar o próprio processo de investigação científica, não somente seus resultados, tendo em vista ser um processo em constante retroalimentação e interferência do pesquisador e pesquisados (BRUYNE, 1991).

A legitimidade do processo de investigação de determinado tema de pesquisa e os consequentes resultados estão diretamente relacionados ao método empregado (CAMPOMAR, 1991).

Este capítulo apresenta, portanto, os procedimentos metodológicos que foram empregados para o alcance do objetivo geral e objetivos específicos do estudo.

### **3.1 Abordagem da Pesquisa**

Na forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. Nas pesquisas de cunho qualitativo, tanto a delimitação quanto a formulação do problema possuem características próprias. Ambas exigem do pesquisador a imersão no contexto que será analisado. As análises do passado e do presente são cruciais para que haja maior isenção do investigador para com o fenômeno social que pretende desvendar (ROCHA E CERETTA, 1998).

O objetivo da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores (SIVESIND, 1999). Em razão disso, a abordagem metodológica adotada nesta pesquisa foi de caráter qualitativo, em virtude do objeto de estudo e objetivos definidos. Desse modo, a pesquisa qualitativa permite lidar com a complexidade de determinado problema, pois oportuniza analisar a interação de variáveis de modo a identificar e compreender os processos dinâmicos vividos por grupos sociais a fim de ampliar e aprofundar o entendimento das suas particularidades comportamentais (RICHARDSON, 1999).

### **3.2 Natureza e Objetivos de Pesquisa**

Considerando o objetivo deste estudo que é identificar e analisar os elementos necessários à preparação e escolha de profissionais para atuarem como gestores no segmento de construção civil, a investigação foi realizada por meio de pesquisa qualitativa exploratória, para que fosse possível analisar profundamente diferentes experiências e percepções existentes com relação ao tema proposto. (COLLIS; HUSSEY, 2005; SILVERMAN, 2009). Esse tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito (GIL, 2007).

Por se tratar de um MBA em Gestão e Negócios, e o intuito de gerar valor às empresas e, conseqüentemente, à sociedade, o estudo em questão está enquadrado como pesquisa aplicada.

A pesquisa aplicada tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, direcionados à solução de problemas específicos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

### 3.3 Procedimentos de Pesquisa

A pesquisa foi realizada por meio de atividades e de procedimentos organizados em oito etapas, visualizados na Figura 1:

Figura 1 – Etapas de Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

### 6.3.1 Estudo de Caso

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001; MACHADO, 2014).

Como o estudo de caso tem sido amplamente utilizado na área de comportamento organizacional especialmente quando se quer compreender processos de inovação e mudança organizacionais a partir da complexa interação entre as forças internas e o ambiente externo (HARTLEY, 1995; MACHADO, 2014).

O sucesso do estudo de caso depende de sua importância e eficiência. Além disso, ser suficiente e relatado de maneira atraente. Esta estratégia é importante quando se caracteriza pela originalidade, criatividade e ineditismo (MARTINS, 2008). Para ser eficiente, o estudo de caso precisa apresentar indicadores de confiabilidade e ter sido orientado por um detalhado protocolo.

Desta forma, o papel do pesquisador tem grande importância quando está pautado numa atuação crítica e criativa descrevendo, interpretando, explicando e encadeando evidências (MARTINS, 2008).

## 3.4 Campo e Sujeitos do Estudo

Para esse trabalho, tendo em vista os objetivos já tratados, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. O estudo parte de entrevistas com gestores do segmento de construção civil, de nível tático e estratégico que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado (GIL, 2007).

A empresa<sup>1</sup> objeto desse estudo de caso é uma das maiores empresas da construção civil do Brasil, com capital nacional, que atua no mercado da construção civil em mais de 20 países, englobando América Latina, Europa e África. Atualmente, possui cerca de mil funcionários atuando nas quatro fábricas e nos escritórios comerciais, pois em 2015 e 2016 foi afetada com a crise "econômica" brasileira, mas já chegou a ter um quadro funcional de quase dois mil funcionários.

A organização completa 49 anos de atividade em 2016 e, desde então, vem se consolidando como uma das principais empresas no mercado construtivo metálico,

---

<sup>1</sup> Os dados sobre a empresa estudada foram extraídos de documentos da própria instituição.

tornando-se referência de qualidade dentro e fora do Brasil. Focada na concepção de projetos, fabricação e montagem de estruturas metálicas mundialmente, a organização é composta por cinco unidades de negócio atuando em obras industriais, comerciais, varejo, logística, infraestrutura, edifícios de múltiplos pavimentos e serviços técnicos. Comprometida com qualidade, segurança, inovação e meio ambiente, tem seus produtos certificados pela FM Approvals, além da ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e do selo Green Building.

Nos últimos anos seu faturamento chegou próximo a R\$ 1 bilhão, com projeções de faturamento na marca de R\$ 2 bilhões para os próximos anos.

Desse modo, o contexto da construção civil e a atuação junto aos engenheiros gestores fazem parte do cotidiano do pesquisador, propiciando a situação de imersão e compreensão recomendadas. Os procedimentos metodológicos desta investigação estão alinhados ao aprofundamento da compreensão de um fenômeno social. No caso desta pesquisa, elementos como o contexto e o processo são inseparáveis, constituindo-se em condições para a pesquisa qualitativa (RICHARDSON, 1999; MINAYO, 2002).

Os sujeitos do estudo foram selecionados por conveniência, pois ocupam posições de gestão na organização onde o pesquisador trabalha. Os sujeitos do estudo contemplam a diversidade de gênero, nível de função e tempo em atividades de gestão. Na apresentação dos resultados os sujeitos não foram associados às respostas, para garantir o sigilo e anonimato.

A síntese dos sujeitos dessa pesquisa está evidenciada no Quadro 1:

Quadro 1 – Síntese Sujeitos de Pesquisa

	<b>Tempo atua como gestor</b>	<b>Cargo</b>
<b>Entrevistado 1</b>	8 anos	Gerente
<b>Entrevistado 2</b>	15 anos	Gerente
<b>Entrevistado 3</b>	7 anos	Gerente
<b>Entrevistado 4</b>	7 anos	Coordenador
<b>Entrevistado 5</b>	6 anos	Coordenador
<b>Entrevistado 6</b>	6 anos	Coordenador
<b>Entrevistado 7</b>	4 anos	Coordenador

Fonte: elaborado pelo autor.



Todos os sujeitos de pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme exposto no apêndice A.

### **3.5 Coleta de Dados**

A ênfase da entrevista qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores sociais investigados, de modo que os dados são representações dos atos e das expressões humanas, o que exige a imersão do pesquisador no contexto que será analisado. Desse modo, no caso de estudos organizacionais qualitativos, o objetivo de usar a entrevista “em profundidade” como método de coleta de dados é abordar a complexidade organizacional e das relações que a permeiam, a partir do ponto de vista subjetivo dos atores sociais envolvidos nesse contexto (GODOI; BALSINI, 2010).

De forma distinta a um levantamento ou questionário, a entrevista de caráter qualitativo, sugere uma maior interação entre pesquisador-pesquisado, onde tanto o entrevistador pode obter esclarecimentos e acréscimos em pontos importantes, como o entrevistado falará com suas próprias palavras e experiências sobre o assunto abordado, sem respostas padronizadas que respondam a categorias predeterminadas. Trata-se de um processo dialógico, tendo em vista que a troca de ideias e significados combinados produz conhecimento (BAUER; GASKELL, 2010; LEWANDOWSKI, 2014).

Como estratégia explorada, nessa pesquisa qualitativa, foram realizadas 7 entrevistas semi-estruturadas com engenheiros gestores, que ocupam cargos de coordenação e gerência em uma empresa do segmento da construção civil, já apresentada anteriormente (FONSECA, 2002).

Desse modo, a entrevista semi-estruturada, adotada neste trabalho, atende à finalidade qualitativa exploratória aqui descrita por apresentar maior flexibilidade, permitindo ao entrevistado construir suas respostas sem restringi-lo a um nível mais rigoroso de diretividade. Também possibilita uma maior riqueza de informações e a ampliação do entendimento da temática investigada, a partir de diversos pontos de vistas individuais. (BAUER; GASKELL, 2010).

Na entrevista semi-estruturada o entrevistador organiza perguntas pré-estabelecidas, consideradas principais para a pesquisa, mas tem a flexibilidade de ir além, elaborando novas questões, se assim avaliar necessário, tornando as respostas

mais completas. Além da possibilidade de comparar respostas, garantida pela uniformidade das questões preestabelecidas, permite ao entrevistador buscar outras questões (RICHARDSON, 1999).

Como roteiro de questões das entrevistas semi-estruturadas com os engenheiros gestores, procurou-se abordar diversos aspectos:

- 1- Há quanto tempo você atua como gestor?
- 2- O que você mais valoriza num técnico do segmento da construção civil?
- 3- Na sua opinião o que faz um engenheiro seguir a carreira da construção civil?  
E para você, como foi essa decisão em trabalhar com construção civil?
- 4- Quais são os principais desafios para atuar como gestor?
- 5- O que mudou após você ser promovido a gestor?
- 6- Como foi seu processo de decisão para ser gestor? O que foi determinante?  
Você se achava preparado/a? Você foi convidado/indicado ou participou de processo seletivo?
- 7- Tem alguém que você tenha como referência ou que lhe ajudou para hoje você ser gestor?
- 8- O que você faz para se desenvolver e/ou evoluir como gestor?
- 9- Como a instituição identifica potenciais gestores?
- 10- Na sua opinião, como você avalia a capacidade da sua empresa para desenvolver novos gestores?
- 11- Você está preparando algum funcionário da equipe para futuras oportunidades de liderança? Se sim, o que o levou a investir nessa pessoa? Se não, o que você levará em consideração para identificar alguém da equipe a ser preparado para posições de liderança? Se já preparou, e não o está fazendo no momento, o que levou em consideração ao investir nessa(s) pessoa(s)?
- 12- Algum colaborador (que ainda não é gestor) já lhe perguntou ou demonstrou vontade de ser gestor? Como foi?

### **3.6 Análise e Apresentação dos Resultados**

A análise, enquanto processo, requer disciplina e organização, sendo conduzida de forma sistemática e abrangente, com responsabilidade pelo pesquisador. Desse modo, a comparação é sua principal ferramenta intelectual, onde os dados deverão ser tratados para estruturação de categorias, contraste, atribuição

de características, até não mais se repetirem. Sintetizar o conteúdo das unidades de análise ou categorias é primordial ao pesquisador (SILVA; GODÓI; MELLO, 2010).

Partindo dessa premissa, o tratamento dos dados foi realizado por meio da análise de conteúdo que permite, por um lado, quantificar a pesquisa qualitativa, buscando informações semelhantes, e que se repetem nas diferentes entrevistas, assim como, identificando temas ou categorias emergentes (BAUER; GASKELL, 2010).

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

As entrevistas foram realizadas com gestores da área da construção civil, considerando que eles possuem de 4 a 15 anos de atuação na área de gestão.

#### **4.1 Aspectos mais valorizados em um técnico do segmento de construção civil**

Dentre as respostas dos entrevistados quanto à característica que os mesmos consideravam mais importantes em um técnico da área da construção civil destacam-se, em primeiro lugar, o comprometimento em geral e o comprometimento com o resultado. Na sequência, foi observado que o conhecimento técnico da área de atuação, a experiência e a própria busca de conhecimento foram as características mais citadas. Capacidade e iniciativa para resolução de problemas foi também comum entre alguns gestores e por fim, os atributos de um bom técnico consideradas por eles, também foram a proatividade, atitude, versatilidade, liderança e atenção.

#### **4.2 Fatores determinantes na carreira em construção civil**

Quando questionados sobre o que faz um engenheiro seguir a carreira na construção civil, 5 dentre 7 respondentes, informaram que a oportunidade de mercado, visão do mercado e a grande disponibilidade de vagas foram decisivas para seguir carreira nesse setor. Em segundo plano, a resposta mais citada foi por ser uma carreira versátil, que pode abrir vários campos de oportunidades profissionais e não apenas técnica. Outras opiniões que valem ser citadas foram pelos desafios que essa carreira possibilita, interesse pessoal, influência familiar e benefícios.

Seguindo o mesmo raciocínio, os respondentes foram questionados sobre como foi constituída sua tomada de decisão em trabalhar na área de construção civil.

A maioria, 5 destes, relatou que entraram nesse segmento por interesse pessoal, por se identificar com o tema, ou após ter realizado um teste vocacional. Dentre esses mesmos 5 respondentes, 2 deles aliaram o próprio interesse com a influência familiar, a família foi determinante para a decisão. Na sequência, a resposta mais comentada foi pela oportunidade de trabalhar em uma empresa próxima a eles, próxima à residência, seguida de itens como oportunidade de trabalhar em obras e escritório e, por fim, por ter sido convidado a estagiar, sendo efetivado.

### 4.3 Principais desafios em atuar como gestor

Ao serem questionados em relação aos principais desafios na atuação como gestores, houve unanimidade no tema gestão de pessoas. Vários elementos que remetem à dificuldade nesse quesito justificam essa afirmação: administração de conflitos; desenvolvimento de talentos; satisfação da equipe; equipe bem treinada e desenvolvida; fazer com que técnicos desenvolvam também a visão do negócio e não tenham o foco somente nas definições técnicas; mobilizar a equipe na busca dos resultados; conciliar os interesses da empresa com as necessidades da equipe; e, trabalhar com pessoas, sejam clientes, parceiros ou colaboradores.

### 4.4 Mudanças após assumir cargo de gestão

Em relação à mudança ocorrida quando o profissional foi promovido à posição de gestor o item que mais se destacou dentre as respostas, foi as **responsabilidades mudaram e aumentaram**, antes disso, tinham preocupações com itens estritamente técnicos. Em seguida, a mudança mais reiterada entre eles foi que houve uma **transformação na maneira de pensar, voltada para os interesses/necessidades da empresa**, pois tiveram de se aproximar mais das definições e decisões do negócio da empresa. **Gestão de pessoas** foi uma modificação que grande parte dos gestores sentiram ao assumir o novo cargo, englobando dentro dessa função, resolver problemas técnicos e pessoais na equipe e agregar a equipe. **Visão sistêmica da empresa/negócio, atingimento de metas e resultado global** foi vista como uma mudança frequente nos gestores também. **Liderança** também foi comentada na entrevista como uma mudança necessária na transição de técnico para gestor.

#### **4.5 Processo de decisão ao assumir posição de gestor**

Os gestores também foram questionados de que forma ocorreu todo o processo de tomada de decisão até assumir o cargo de gestor, fatores determinantes, se foi indicado ou se participou de processo seletivo, e se achava-se preparado para assumir tal vaga. De forma unânime, todos responderam que foram convidados/indicados a assumir a função de gestor. Apenas um deles afirmou ter participado de um treinamento de liderança e, após os resultados obtidos, o mesmo foi também convidado a assumir o cargo.

Quase todos os respondentes asseguraram que se sentiam preparados para assumir o cargo de gestor. Em dissonância a essas falas, mesmo afirmando sentirem-se preparados, algumas respostas são contraditórias: um entrevistado afirmou que pode ter sido um pouco cedo para assumir tal responsabilidade, já outro afirmou que sabia que havia muito para aprender e, outro entrevistado, observa que muita coisa foi aprendida e que houve uma evolução.

Apenas um deles alegou que, apesar de tentar se preparar para isto, teve muitas dúvidas se estava realmente preparado.

Somente dois dos entrevistados responderam o que foi determinante para assumir a função de gestão, demonstrando o quanto não param para avaliar e refletir em seu cotidiano sobre o sentido da liderança na sua trajetória profissional.

Um destes dois profissionais comentou que foi o ritmo da empresa que coincidiu com o seu perfil, e o outro tomou a decisão de atuar como gestor visando principalmente o crescimento profissional, pois entendia, na época, que poderia ter mais oportunidades como gestor do que seguir na carreira técnica. Visão de crescimento vertical ainda praticada e arraigada nos sistemas de desempenho e carreira nas organizações, bem como na visão de carreira e crescimento dos profissionais.

#### **4.6 Referências como gestor**

Na pergunta que fazia menção sobre alguma referência que os tenha apoiado para o exercício da gestão, a resposta comum foi positiva, onde a maioria sinalizou que segue exemplos de outros gestores, envolvendo a pessoa que o indicou para entrar na empresa, até os seus próprios gestores (atuais ou passados). Um dos

entrevistados respondeu que moldou seu próprio perfil observando a atuação de outros gestores.

#### **4.7 Práticas de desenvolvimento como gestor**

Questionou-se também o que cada um deles faz para se desenvolver e/ou evoluir como gestor, quesito onde todos os entrevistados sinalizaram que realizam leituras ou estudam sobre o assunto. Um dos entrevistados especificou que busca atualizar seus conhecimentos técnicos na área através de artigos, livros e normas, e também atualiza seus conceitos de gerenciamento através de cursos e publicações.

Cinco deles afirmaram que aprendem nas vivências/experiências/desafios do dia-dia e que elas os tornam profissionais mais completos. Três deles realizam cursos de aperfeiçoamento, dois deles assistem filmes relacionados ao assunto e um deles respondeu que realiza dinâmicas.

#### **4.8 Identificação de potenciais gestores**

Ao serem questionados sobre a forma da instituição onde atuam identificar potenciais gestores, os entrevistados foram unânimes em considerar que eles mesmos avaliam diariamente suas equipes e indicam, a partir do desempenho nas mais diversas situações, o subordinado mais preparado. Também foi considerada a indicação por afinidade, e se o subordinado busca ser gestor. Também foram destacadas a identificação pelo perfil e habilidades, bem como o sucesso ao atingir metas.

Apenas 3 deles comentaram que na empresa estudada existe uma conversa, realizada anualmente do gestor com seus subordinados, e a partir disso cria-se um plano de desenvolvimento individual (PDI) interno. Um deles respondeu que a decisão de desenvolver alguém é tomada pelo gestor juntamente com o setor de Recursos Humanos.

#### **4.9 Desenvolvimento de gestores na organização**

Na opinião e avaliação dos gestores a respeito da capacidade da sua empresa desenvolver novos gestores, dois dos entrevistados responderam que a empresa não está focando no desenvolvimento de novos gestores devido ao cenário atual da economia. Em contrapartida, um deles salientou que, apesar disso, a empresa sempre

busca desenvolver gestores internos. Outro respondeu que até existiam programas de formação e capacitação de líderes e gestores, mas os programas estão paralisados no momento também pela situação econômica.

Depois as respostas foram variadas, um deles salientou que o desenvolvimento de gestores depende da necessidade. Em geral, a empresa procura dar oportunidades internas ou, se não existirem, vai buscar fora da empresa. Outro disse que já participou de alguns programas, mas isso aconteceu poucas vezes e com vagas limitadas. Os outros dois afirmaram que não existe uma sistemática. Um deles salientou que o próprio gestor indica e desenvolve, e outro entrevistado afirmou que há como se fosse um teste na “fogueira”, se der conta do serviço passa no “teste”.

#### **4.10 Preparação e investimento em potenciais**

Os gestores também foram questionados se estavam preparando algum funcionário da equipe para futuras oportunidades de liderança. No total, dois deles responderam que não e os outros 5 disseram que sim.

O questionamento seguinte relacionado a essa pergunta, caso estivessem preparando alguém, o que haviam considerado investir nesse funcionário e, caso não estivessem desenvolvendo ninguém, o que levariam em consideração para identificar alguém da equipe para preparação futura. Os respondentes que afirmaram desenvolver um potencial, consideraram itens como perfil de líder, responsabilidade, conhecimento técnico, formação, vontade, a forma como lida com os desafios, habilidades, postura e confiança; um deles ainda acrescentou que, por mais que tenham essas qualidades citadas por ele, o mesmo deve ser lapidado.

Já os que responderam que não estão atualmente desenvolvendo líderes, mencionaram que levarão em conta a atuação do profissional junto à equipe e aos clientes, bem como o conhecimento técnico e o perfil.

#### **4.11 Desejo de exercer a gestão**

Por fim, os entrevistados foram questionados se algum colaborador (que ainda não é gestor) já havia perguntado ou demonstrado interesse em ser gestor e como tinha sido essa experiência, e dessa forma, todos eles responderam que sim e as experiências foram mais variadas devido à subjetividade do questionamento, tais como:

*“Falei que não era para desistir e que no momento deveria ser um bom técnico e assim que alguma vaga aparecer ele seria lembrado. Não tive a oportunidade de promover ele, mas ele acabou indo para outro setor e hoje é gestor”. (Entrevistado 1)*

*“Houve interesse por parte de algumas pessoas, no sentido de conhecer as dificuldades, os pontos positivos e desafios da gestão. E até comentários e sugestões, que são sempre bem-vindas”. (Entrevistado 2)*

*“A maioria tinha perfil e algumas pessoas eu incentivei. Outros, foi desafiador para explicar o que faltava para ser um líder e futuro gestor”. (Entrevistado 3)*

*“Primeiro avalio se essa pessoa tem perfil e depois dou o direcionamento e orientações”. (Entrevistado 4)*

*“Alguns foi surpresa positiva, pois tinha perfil, então foi fácil de incentivar e dar o norte mais claro. Outros, foi desafiador em passar a mensagem de que para assumir o desafio deveria desenvolver várias habilidades (não estava pronto e faltava bastante)”. (Entrevistado 5)*

*“Já passei por esta situação, e entendia que o profissional não estava preparado para tal. Conversei com ele sobre as responsabilidades e pré-requisitos que eu entendia ser importante para um gestor, e indiquei pontos onde no meu entendimento ele precisaria evoluir. O colaborador concordou com a maioria das minhas colocações, e traçou um plano de desenvolvimento para estes e outros pontos”. (Entrevistado 6)*

*“E ele sabe que tem potencial, já falamos algumas vezes sobre isso... Precisa evoluir e melhorar alguns itens e aparecer a oportunidade”. (Entrevistado 7)*

## **5 DISCUSSÃO**

Pelas respostas dos entrevistados verificou-se que a empresa, em geral, não possui um sistema efetivo de desenvolvimento de líderes/gestores, ou mesmo um processo de seleção de líderes, os gestores é que avaliam os potenciais de seus funcionários e tem a autonomia de desenvolver seus liderados a partir de suas avaliações perante características e atuação que julgam ser adequadas ao possível futuro líder/gestor.



No universo organizacional onde a capacidade técnica é fator de sucesso, a indicação ou identificação para cargos de gestão acaba sendo realizada de forma empírica, justificada pelo papel do gestor em tomar a decisão (de quem está mais preparado para o papel de gestor), ser referência e testar no cotidiano da organização. O retorno à concepção tradicional de líder-herói nas organizações é evidenciado pela menção de um entrevistado em relação à busca da empresa por “heróis” para o papel de gestor (CABRAL; SEMINOTTI, 2009b).

Desse modo, a efetividade da liderança não depende apenas do quanto o indivíduo está preparado para liderar. As organizações precisam discutir a liderança como rede, envolvendo todos os *stakeholders* (CABRAL; SEMINOTTI, 2009b). Nesse mesmo contexto, a equação **vulnerabilidade** (“*Não estava preparado, achava que estava pronto*”), **transparência** e **confiança** acaba por não ser “permitida” no caso da empresa estudada (MOLINARO, 2016).

Ao longo das entrevistas verifica-se que as falas dos entrevistados são técnicas e objetivas, com dificuldade em demonstrar suas fragilidades e sem um aprofundamento de cada item. Além da própria característica de sua formação – engenharia – e área de atuação – construção civil, é importante considerar que o fato do pesquisador atuar na mesma empresa, sendo parte do contexto estudado, pode ter influenciado nas respostas e reações. Para ilustrar o âmbito genérico das respostas, as principais falas em relação aos desafios como gestor e o que mudou ao assumirem essa nova condição foram comparadas no quadro abaixo (Quadro 2):

Quadro 2 – Desafios como Gestor X Mudanças ao assumir a posição de Gestor

	<b>Desafios como gestor</b>	<b>O que mudou ao assumir posição de gestor</b>
<b>Entrevistado 1</b>	Imbuir equipe busca por resultados;	Visão sistêmica do negócio;
	Desenvolver equipe coesa e equilibrada;	
	Buscar crescimento equipe;	Resultado global.
	Satisfação dos colaboradores.	
<b>Entrevistado 2</b>	Satisfação do cliente;	Responsabilidade;

	Resultado;	Liderança;
	Turnover;	Agregar a equipe;
	Equipe bem treinada.	Atingir metas.
<b>Entrevistado 3</b>	Atingir metas;	Responsabilidade;
	Satisfação da equipe.	Visão sistêmica do negócio.
<b>Entrevistado 4</b>	Atingir metas;	Responsabilidade;
	Gestão de pessoas.	Gestão de pessoas.
<b>Entrevistado 5</b>	Conciliar interesses da empresa com necessidades da equipe;	Maneira de pensar, voltado interesses empresa;
	Administração de conflitos;	
	Desenvolvimento de talentos.	Tomada de decisão.
<b>Entrevistado 6</b>	Trabalhar com pessoas (stakeholders);	Responsabilidade;
	Fazer com que técnicos desenvolvam a visão do negócio.	Aproximação com as definições e decisões do negócio.
<b>Entrevistado 7</b>	Atingir metas;	Maneira de pensar, voltado interesses empresa;
	Administração de conflitos.	Resolver problemas técnicos e pessoas na equipe.

Fonte: elaborado pelo autor.

Apesar da recente crise econômica, o segmento da construção civil, hoje, aponta para um crescimento considerável nos próximos anos, fator que deve ser considerado pelas empresas do ramo justamente por carecerem de programas de capacitação e formação de gestores.

A preparação dos engenheiros gestores faz todo sentido quando associada à lógica do conhecimento técnico certificado como referência e legitimidade. E essa lógica associativa está relacionada aos itens valorizados na posição de gestor, fato respaldado por todos os sete entrevistados que confirmaram terem realizado cursos, leituras e formações (LEWANDOWSKI, 2014).

Cabe à empresa estudada, e também a outras organizações do segmento de construção civil, sistematizar uma cultura de aprendizagem, onde a experiência e conhecimento do profissional mais sênior possa ser considerada nesse processo de preparação, semelhante ao que ocorre no processo de mentoria. Ao sinalizarem que tiveram referências de gestores, os entrevistados estão reforçando o impacto positivo e assertivo que essa prática alcança para o desenvolvimento e preparação de novos gestores (DUTRA; FERREIRA, 2013; LEWANDOWSKI, 2014).

*“A educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa o preparo do homem para a vida profissional, onde a educação, propriamente dita, compreende três etapas: formação profissional, desenvolvimento e treinamento”. (CHIAVENATO, 1999, p. 24).*

Ao contrário do que se verificou quanto à capacitação/formação de líderes na empresa estudada, em outro estudo realizado junto a organizações do setor de construção civil no Brasil, dados distintos foram evidenciados por meio de indicadores da formação de lideranças, sendo utilizados dados secundários, através da pesquisa das Melhores Empresas para Você Trabalhar, do Guia Exame referentes ao ano de 2010 (CARDENUTO, 2012).

Nesse estudo o modelo de educação corporativa é institucionalizado em todas as empresas pesquisadas e foram investidos mais de R\$ 20 milhões com projetos de educação corporativa no ano de 2010. Foram também realizados mais de 700 cursos ou programas de capacitação voltados para a liderança da empresa (diretores, gerentes e supervisores), e foram investidos quase R\$ 19 milhões em treinamentos para Diretores, Gerentes e Supervisores nas sete empresas do setor da construção civil (CARDENUTO, 2012).

Ainda se observou nesse estudo que, em 100% das empresas pesquisadas, existe um processo estruturado de formação de liderança bem como subsídios para realização de cursos voltados para o desenvolvimento dos líderes relacionados às competências dos mesmos. Também em todas as empresas foram identificados programas de seleção e desenvolvimento para futuros líderes e, portanto pode-se concluir que os esforços em relação à formação dos líderes (Diretores, Gerentes e Supervisores) estão bastante evidentes e direcionados, obtendo resultados efetivos. Como uma das considerações do estudo, destaca-se que o modelo de formação de líderes está alinhado com as diretrizes estratégicas da empresa (CARDENUTO, 2012).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse estudo desperta a importância da organização do segmento de construção civil estudada organizar de forma sistemática um programa de desenvolvimento de líderes, na medida em que ter líderes bem preparados favorece o crescimento da empresa como um todo.

Esse desenvolvimento, conforme a pesquisa realizada, está concentrado nos próprios gestores, que o realizam de forma empírica, por suas próprias experiências. Ao resgatar os objetivos propostos para o estudo - avaliar as características necessárias para um gestor do segmento da construção civil e compreender o processo de seleção – evidencia-se que os gestores realizam avaliações conforme suas visões e percepções, de acordo com as características e habilidades que julgam serem mais adequados. Processo que pode não ser assertivo.

Por fim, importante esclarecer que essa pesquisa não se propõe generalizável, sendo aplicável apenas à empresa e setores onde foi desenvolvida pelo pesquisador.

## REFERÊNCIAS

- ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. **A importância da liderança nas organizações**. S. l. s. e., 2010.
- BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2010.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERTOLLA, A.; JAWORSKI, R. G.; DONADEL, E. M.; SANTOS, L. D.; POLACINSKI, E. **Gestor como líder no processo de desenvolvimento de pessoas**. 4ª Semana Internacional de Engenharia e Economia FAHOR. Horizontina/RS, 2014.
- BIRCHAL, F. F. S.; VILELA, C. Um estudo sobre o modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte. **Book of Proceedings** – TMS Algarve, vol. 2, 2012.
- BIRCK, L. F. **O Líder Profissional**. 4 ed. TecnoArte, Canoas/RS, 2013.
- BLANCHARD, K.; HERSEY, P. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.
- BRUYNE, P. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1991.
- CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. **Competências de Liderança e Competências Gerenciais: um Olhar Dialógico**. São Paulo, ANPAD, 2009a.
- CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações. **Revista da SBDG** – n.4, p. 18-28, setembro de 2009b.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p.95-97, jul./set. 1991.
- CARDENUTO, T. T. **Desafio da Formação de Liderança nas organizações em uma era de mudanças**. Trabalho de Conclusão de Curso Pós-Graduação “Lato Sensu” em Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas. FIA/USP, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, J.; FERREIRA, M. A. A. Práticas de orientação e desenvolvimento de executivos. In.: DUTRA, J.; VELOSO, E. F. R. (Org). **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013. P. 53-74.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. (Org). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In.: GODOI C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. 2° Ed. São Paulo: Saraiva, Cap. 3, p. 89 – 112, 2010.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSEL, C.; SYMON, G. (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1995.

HASLAM, S. A.; PLATOW, M. J.; REICHER, S. D. **Personalidade do líder**. Capítulo 1, São Paulo: Duetto Editorial, 2013.

LEWANDOWSKI, M. B. **“Saber e ser médico e o desafio de aprender a ser gestor”:** a prática dialógica dos gestores médicos. Dissertação de mestrado apresentada para obtenção do título de mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, nível Mestrado Profissional. UNISINOS, 2014.

LIMA, K. M.; CAMILOTTI, L.; SALGADO, A. M. P.; LUCHE, J. R. D. Identificação de Gestores/líderes de Negócio com Base no Desenvolvimento de Competências. XI **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. SEGeT, 2014.

MACHADO, G. L. **Governança Corporativa em uma organização hospitalar de ordem religiosa: um estudo de caso**. Dissertação de mestrado apresentada para obtenção do título de mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, nível Mestrado Profissional. UNISINOS, 2014.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 20ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MOLINARO, V. **Liderança é um Contrato: as cláusulas essenciais para ser um líder legítimo**. Tradução de Cristina Yamagami. São Paulo: Primavera Editorial, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, R. A., CERETTA, P. S. Pesquisa qualitativa: um desafio a ciência social. In: **XXII Enanpad**. Anais...Foz do Iguaçu, 1998.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Gestão de Recursos Humanos: Tomando Posição para o Século XXI. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 3, n. 2, pp. 255-274, 1997.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; MELLO, C. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SIVESIND, K. H. Structured, qualitative comparison between singularity and single-dimensionality. **Quality & Quantity**, v. 33, p. 361-380, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Identificação do sujeito de pesquisa:** *Gestores do segmento de construção civil*

**Identificação do local da pesquisa:** *Empresa do segmento de construção civil*

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa “*Desenvolvimento de líderes no segmento de construção civil*”, sob responsabilidade do pesquisador *Marciano Sasso*, do curso de *MBA em Gestão Estratégica de Negócios* da Instituição *Unisinos*.

Por favor, leia este documento com bastante atenção antes de assiná-lo. Peça orientação quantas vezes for necessário para esclarecer todas as suas dúvidas. A proposta deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) é explicar tudo sobre o estudo e solicitar a sua permissão para participar do mesmo.

### **Qual é o motivo e qual o objetivo deste estudo?**

Você está sendo convidado (a) a participar deste estudo porque, *pela sua função e atividade em sua empresa, sua entrevista torna-se fundamental para o atendimento dos objetivos propostos.*

O objetivo deste estudo é *identificar e analisar os elementos necessários à preparação e escolha de profissionais para atuarem como gestores. Para o cumprimento desse objetivo, será necessário: 1) Avaliar as características necessárias para um gestor; 2) Ponderar o papel profissional de um gestor em um ambiente técnico; 3) Entender o processo de seleção de um gestor; 4) Sinalizar fatores que contribuam para retenção e o desempenho de um bom profissional.*

### **Descrição dos procedimentos do estudo:**

Aproximadamente 10 pessoas como você participarão do estudo.

Se você concordar em participar deste estudo, *participará de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, tendo como estratégia a pesquisa de campo. A técnica de coleta será entrevista em profundidade, com duração aproximada de 30 minutos, a ser realizada na empresa onde os gestores atuam. As entrevistas serão gravadas e registradas, mediante seu consentimento. A análise dos dados será realizada por*



*meio de avaliação de conteúdo para pesquisa sem divulgação de seu nome e nem da empresa que você atua.*

A duração do estudo é estimada em *seis meses, encerrando em setembro de 2016, quando o TCC será entregue à coordenação do curso.*

### **Quais são os possíveis benefícios de participar?**

Não há previsão de benefício imediato decorrente de sua participação neste estudo. Entretanto há previsão que os resultados do estudo ajudem na identificação dos elementos necessários à preparação no processo de desenvolvimento de futuros gestores em empresas de construção civil.

### **E se eu desistir do estudo?**

Sua participação neste estudo é totalmente voluntária, ou seja, você somente participa se quiser. Você pode desistir da participação em qualquer momento, sem que isto acarrete em multa nem outra penalidade qualquer.

### **Novas Informações**

Quaisquer novas informações que possam afetar a sua segurança ou influenciar na sua decisão de continuar a participar do estudo serão fornecidas a você por escrito. Se você decidir continuar neste estudo, terá que assinar um novo (revisado) termo de consentimento informado para documentar seu conhecimento sobre novas informações.

### **Como meus dados pessoais serão utilizados?**

Todas as informações colhidas e/ou resultados serão analisados em caráter estritamente científico, mantendo-se a confidencialidade (segredo) de sua identidade a todo o momento, ou seja, em nenhum momento os dados que o identifique serão divulgados.

*As informações serão tratadas por grupos de respondentes: Coordenadores, Gerentes e Diretores do segmento de construção civil.*

Seus dados serão utilizados somente para esta pesquisa e ficarão armazenados *com o pesquisador até o término da pesquisa.*

Os resultados desta pesquisa serão disponibilizados para publicação, sendo seus resultados favoráveis ou não, contudo, sua identidade não será revelada nessas apresentações.

**A quem eu devo procurar se precisar de mais informações ou de alguma ajuda?**

Em qualquer etapa do estudo você terá acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas. O responsável pelo estudo é Marciano Sasso que poderá ser encontrado *no telefone (54) 99529463 ou no e-mail [marciano.engenharia@gmail.com](mailto:marciano.engenharia@gmail.com)*.

**Declaração de consentimento**

Concordo em participar do estudo intitulado “*Desenvolvimento de líderes no segmento de construção civil*”.

Ficaram claros para mim quais são os objetivos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Tive oportunidade de perguntar sobre o estudo e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas. Entendo que estou livre para decidir não participar desta pesquisa, sem nenhum prejuízo ou represália de qualquer natureza.

Estou ciente que receberei uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por mim, pela pessoa que realizou a discussão sobre o termo de consentimento e quando aplicável pela testemunha e/ou representante legal.

Entendo que ao assinar este documento, não estou abdicando de nenhum de meus direitos legais.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do voluntário

\_\_\_\_\_  
Data

\_\_\_\_\_  
Nome do voluntário (letra de forma)

---

Assinatura do pesquisador responsável pelo estudo

---

Data

---

Nome do responsável pelo estudo (letra de forma)