

## LIDERANÇA NO MERCADO DE TRABALHO E AS DIFERENTES GERAÇÕES: UMA ANÁLISE DA FORMAÇÃO ACADÊMICA DO ENGENHEIRO CIVIL

DOI: 10.37702/2175-957X.COBENGE.2023.4665

Maria Carolina Gomes de Oliveira Brandstetter - mariacarolina.brands@gmail.com  
Universidade Federal de Goiás

Amanda Maria Assis Ribeiro - amanda\_maria@egresso.ufg.br  
UFG

**Resumo:** *Diferentes gerações de engenheiros civis com perfis de liderança não composto somente por competências técnicas, mas comportamentais é o que exige o mercado de trabalho. Assim, o presente estudo é resultado de uma pesquisa dos estilos de liderança de diferentes gerações atuantes no mercado de trabalho e como a formação acadêmica contribuiu para o desenvolvimento dessas competências exigidas. A pesquisa utilizou o método survey para questionar 45 engenheiros e formandos, das gerações baby boomers, X, Y e Z, sobre os seus perfis de líderes. Em meio aos dois estilos de liderança questionados, as quatro gerações apresentaram perfis transformacionais, voltado para gestão de pessoas. Ao analisar a formação acadêmica, observou-se a importância e necessidade de melhor desenvolvimento das habilidades durante a graduação, visto que os entrevistados buscaram esse desenvolvimento em outros níveis de formação ou até mesmo com as experiências do próprio mercado.*

**Palavras-chave:** *Liderança, Geração, Mercado de Trabalho, Engenheiro Civil.*

## LIDERANÇA NO MERCADO DE TRABALHO E AS DIFERENTES GERAÇÕES: UMA ANÁLISE DA FORMAÇÃO ACADÊMICA DO ENGENHEIRO CIVIL

### 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a competitividade e as frequentes mudanças no mercado de trabalho fazem com que a busca por mão de obra qualificada e produtiva aumente. Desse modo, as organizações buscam por colaboradores não somente capacitados profissionalmente, mas que sejam capazes de realizar metas por meio da direção e dos demais servidores, assumindo, assim, o importante papel de liderança (MAXIMIANO, 2000).

Na indústria da construção civil, o engenheiro civil exerce essa significativa função, sendo ele o responsável por gerenciar todo o corpo que projeta, administra e executa a obra, tornando-se, assim, o líder do empreendimento que trará sucesso juntamente com uma equipe bem gerenciada.

Desse modo, é notório que o sucesso está diretamente ligado à liderança desses profissionais, desde o planejamento da obra até a sua entrega, criando-se um questionamento acerca de sua formação: a capacitação de líderes para o mercado de trabalho está diretamente ligada à formação acadêmica?

Nas organizações é possível encontrar variadas gerações, trabalhando em união para dividir responsabilidades e alcançar objetivos. Experiências, comportamentos, pensamentos das gerações X, Y, Z e *baby boomers* também são divididos ao longo das jornadas de trabalho, fazendo com que os estilos de liderança sejam distintos. Assim, o recorte temporal deste trabalho centra-se a partir da Revolução Industrial e dos conflitos geracionais da década de 50 para a atual.

Inúmeras são as diferenças dessas gerações e várias são as datas propostas por diferentes autores para cada uma, mas para Engelmann (2009) e Santos *et al.* (2011) *baby boomers* são as pessoas nascidas entre 1948 e 1963, geração X entre 1964 e 1977, geração Y entre 1978 e 1994 e geração Z entre 1995 e 2010.

A geração "*baby boomers*" viveu o mundo invertido da geração de seus "pais", afinal, influenciados por movimentos pacifistas, anti-guerras e culturais, os jovens encontraram dificuldades em se enquadrar no conceito anterior de trabalho (OLIVEIRA, 2009). Em seu período, o trabalho prolongado, a busca pela tranquilidade e prosperidade foram marcas, podendo ser denominados de geração "*workaholic*" (UNGLAUB; UNGLAUB, 2014).

A geração X, vivendo um mundo com início de tecnologia, passou a questionar a grande quantidade de horas gastas no serviço por seus pais. Dessa forma, busca o equilíbrio entre horas trabalhadas e qualidade de vida. Tal medida foi possibilitada com o avanço das comunicações e transporte de trabalhos.

A geração Y, pode ser marcada fortemente pelo avanço tecnológico, capacidade de produção e gestão de tempo. Esse avanço possibilitou a discussão entre horas trabalhadas e produção (UNGLAUB; UNGLAUB, 2014).

Por fim, a geração Z entra no mercado em busca de flexibilidade e liberdade, influenciados pela tecnologia e imediatismo de conquistar altos cargos dentro das organizações.

Diante deste contexto, o presente trabalho tem por objetivo principal entender o estilo de liderança de grupos de diferentes gerações de engenheiros civis, analisando de que maneira a formação acadêmica do engenheiro civil contribui para desenvolver líderes que o mercado de trabalho tem buscado.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Um engenheiro é aquele que não somente é capaz de desenvolver e implementar novas tecnologias, mas que é capaz de levar sua equipe a aumentar a produção e qualidade. Este profissional deve estar apto a liderar sua equipe e mobilizá-la para o crescimento da empresa. Ele deve ser capaz de gerir recursos técnicos, humanos e financeiros. Deve estar em dia com as flutuações do mercado e com os avanços tecnológicos e estar sempre buscando novas oportunidades (CZEKSTER; COSTA, 2015).

### 2.1 Estilos de liderança

Com essa rotina, a busca por conhecimento para tornar-se um bom líder cresce cada dia mais, uma vez que não há uma forma melhor e mais correta de liderar, já que a liderança é uma habilidade de influenciar pessoas para trabalharem na sua melhor capacidade, a fim de atingir objetivos coletivos (HUNTER, 2004).

Contudo, há modelos que surgiram na intenção de integrar os aspectos de personalidade, comportamentais e a relação entre os membros de um grupo e a organização. Segundo Bass (1999), há estilos de liderança e esses se subdividem em dois principais: transformacional e transacional que, apesar da diferença dos conceitos, os melhores líderes possuem ambas as características.

A liderança transformacional é aquela voltada para a gestão de pessoas, em que o líder inspira o grupo ao questionamento, transformação e mudança. Essa influência torna-se motivação para alcançar desenvolvimento, moralidade e ética dentro da organização (NORTHOUSE, 2004). Líderes transformacionais estão em constante busca pelo desenvolvimento e inovação das pessoas e da organização. Não buscam alcançar apenas objetivos, mas altos níveis de desempenho.

Os recentes estudos a respeito do tema se deram a partir do questionário MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) desenvolvido por Avolio, Bass e Jung (1999) tendo a liderança transformacional estimada em quatro segmentos: Carisma ou Influência Idealizada, Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada.

- Carisma ou Influência Idealizada - No primeiro segmento os líderes despertarão nos liderados, através de suas características, admiração, confiança e respeito e a vontade de assumir riscos.

- Motivação Inspiracional - Com o segundo componente, os gestores possuem um olhar esperançoso para com o futuro, fazendo com que os liderados sejam persistentes e se empenhem ao máximo para alcançar objetivos. Passa confiança de que os objetivos serão alcançados.

- Estimulação Intelectual - A terceira seção, estimulação intelectual, inclui os liderados nos processos de tomada de decisão, dando-os certa autonomia para auxiliar na resolução de problemas, bem como na busca por novos projetos. Desse modo, os líderes estimulam seu desempenho criativo e inovador.

- Consideração Individualizada - A última dimensão traz a dedicação do líder para com a atenção pessoal a cada subordinado, orientando-o tecnicamente, aconselhando-o e

desenvolvendo-o para a demanda da organização. O líder ao se dedicar a seus liderados, identifica e satisfaz suas necessidades, diferentemente de satisfazer suas vontades.

A liderança transacional é voltada para a gestão de tarefas (GOMES; CRUZ, 2007), para a troca entre líder e liderado. Normas, regras, reforços e punições fazem parte das características desse modelo:

- **Recompensa Contingente** - Recompensa Contingente é a primeira dimensão de estudo e inclui a determinação de tarefas para se atingir um objetivo, ganhando recompensa pelo desempenho satisfatório. O líder trabalha com os seus elementos estabelecendo acordos para a realização das tarefas com base na negociação e entendimento mútuo, especificando qual a recompensa prevista se o resultado esperado for alcançado (AVOLIO; BASS; JUNG, 1999).

- **Gerência pela Exceção** - A Gerência pela Exceção, o segundo elemento, foca em erros e desvios trazendo intervenções disciplinares imediatamente. A relação de líder e subordinado se dá somente por feedbacks (MARQUES *et al.*, 2007).

## 2.2 Competências e suas definições

Os processos de seleção para a escolha de pessoas, para as organizações, vêm se modificando a cada ano e exigindo novas perspectivas em relação aos candidatos. Em vista disso, a partir de 1973, os estudos a respeito do conceito de competência foram iniciados por David McClelland, que propôs competência como observáveis características individuais - conhecimento, habilidades, objetivos, valores - capaz de predizer/causar efetiva ou superior performance no trabalho ou em outra situação de vida.

Para Zarifian (1996) competências são responsabilidades assumidas em situações difíceis de trabalho aliadas à conduta de reflexividade; ou seja, habilidades e conhecimentos desenvolvidos ao longo do tempo que permitem o profissional lidar com eventos incomuns.

O pedagogo suíço Henri Pestalozzi formulou a educação como o desenvolvimento das capacidades humanas através do tríptico de atividade da cabeça, das mãos e do coração, ou seja, na vida intelectual (*head*), técnica (*hand*) e moral (*heart*) de cada pessoa. Seguindo esse conceito Durand (1998) traz a ideia de competência baseado em três dimensões: *Knowledge, Know-How and Attitudes* (conhecimento, habilidade e atitude), dimensões interdependentes que ao se juntarem levam a um determinado objetivo.

Já no Brasil a temática foi analisada sob a dimensão social. Para Dutra (2004) competência é “a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades em entrega”, bem como para Fleury (2002) que analisa competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, habilidades, recursos, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Desta maneira, é possível classificar competências como a união de habilidades e atitudes (competências comportamentais) e conhecimentos (competências técnicas), a fim de se chegar a um único objetivo dentro da organização.

## 2.3 Gerações e suas características

Geração é um grupo de pessoas que compartilham a mesma época, são influenciados por vários fatores históricos e impactam diretamente nas mudanças da sociedade (CIRIBELI; RAMOS, 2016).

- Geração *Baby boomers* (1948 a 1963) - Nascidos pós segunda guerra mundial, a geração da “explosão de bebês” cresceu esperando o melhor da vida, bastante otimistas em mudar o mundo após presenciarem a guerra e os movimentos feministas.

É a geração do *Rock and Roll*, movimento Hippie, contestação política e social, globalização, ida do homem à lua, capitalismo, consumismo e muitas outras ações de mudança na sociedade (CARNEIRO; JESUS; ULBANERE, 2011).

Disciplina, ordem e obediência são os seus principais valores (CARNEIRO; JESUS; ULBANERE, 2011) e, entre suas principais características, estão a dedicação ao trabalho, valorização material, promocional e de títulos (KUPPERSCHMIDT, 2000).

- Geração X (1964 a 1977) - Filhos dos “*boomers*”, essa geração enfrentou um cenário de individualismo no qual a educação foi voltada para habilidades sociais e autoestima, ao invés de formações acadêmicas (KUPPERSCHMIDT, 2000).

Os profissionais dessa geração estão sempre buscando aprender, focando em resultados e esperam ser reconhecidos e recompensados ao atingirem seus objetivos (OLIVEIRA, 2009).

Diferente dos seus anteriores, os “X” se preocupam com o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

- Geração Y (1978 a 1994) - Para Carneiro, Jesus e Ulbanere (2011) a geração Y: “É uma geração super estimulada, socialmente consciente, exigente, criativa, superprotegida, fazem várias coisas ao mesmo tempo, enfatizam a autoestima e sistemas de recompensa, e é a primeira geração a ter quantidade igual de homens e mulheres formados na universidade mas, sem dúvida, de todas as marcas desta geração, a mais decisiva é a tecnologia, pois é a primeira a crescer no mundo da internet, que tem mais contatos com amigos e compartilham informações, e devido a este fator, desenvolveu um sentimento coletivo sem precedentes.”

Ademais, por terem crescido em um ambiente familiar flexível, não querem ser cobrados por seus líderes, mas reconhecidos por suas realizações (LOIOLA, 2009).

- Geração Z (1995 a 2010) - A geração dos críticos, dinâmicos, tecnológicos e precoces em relação a promoções profissionais, por já terem nascido no mundo em que a tecnologia está totalmente inserida (WIESEL, 2010). Assim como sua geração antecessora, valorizam a flexibilidade e liberdade por parte de seus líderes (BLOGRH, 2019).

### 3 METODOLOGIA

Para atender os objetivos propostos neste estudo foi conduzida uma pesquisa do tipo *survey*. Este tipo de pesquisa tem como objetivo desenvolver conhecimento em uma área específica. A investigação é conduzida por meio da coleta de dados e/ou informações para avaliar o comportamento das pessoas e/ou dos ambientes em que elas se encontram (DRESCH; LACERDA; ANTUNES, 2020).

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Para a realização do trabalho, foi proposta uma *survey* do tipo exploratória considerando uma amostragem não probabilística por julgamento para escolha dos engenheiros civis de diferentes gerações e formandos atuais do curso de engenharia civil. Segundo Schiffman e Kanuk (2000), nesse tipo de pesquisa, para selecionar sua amostra, o pesquisador julga os membros que são boas fontes e possuem informação precisa.

Com o propósito exploratório, a *survey* buscou entender qual o padrão de liderança dos engenheiros civis que estão atuando no mercado de trabalho. Como Collis e Hussey

(2005) afirmam, o objetivo da pesquisa não é confirmar uma hipótese, mas procurar o que há em comum em uma questão que possui pouco estudo.

Pinsonneault e Kraemer (1993) ainda acrescentam que o objetivo é familiarizar-se com o tópico ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse.

### 3.2 Técnica de Coleta dos Dados

A *survey* foi realizada através de questionário, aplicado por via da plataforma *google forms*, com uma sequência lógica de explicação do objetivo da pesquisa para o entrevistado e iniciando a primeira parte com perguntas de identificação geral do participante, como nome, idade, formação e seu papel de liderança dentro da organização que está inserido.

Em um segundo momento foram abordadas perguntas para entender com qual estilo de liderança o entrevistado mais se identifica e o que ele melhor considera na posição de liderado. Para auxiliar na interpretação dos resultados foram utilizadas apenas perguntas fechadas, com múltipla escolha.

Por fim, o questionário se encerrou em uma terceira parte com perguntas relacionadas às competências de liderança desenvolvidas ao longo da formação do entrevistado, para entender qual foi a importância delas para ele se tornar o profissional que está atuando no mercado hoje.

As perguntas foram baseadas nas expectativas de cada geração com relação ao papel da liderança, adaptado do trabalho de Andrijauskas e Watanuki (2020), resultando em um questionário simples e de fácil entendimento.

### 3.3 Técnica de Análise dos Dados

Realizada a coleta de dados, os resultados foram analisados e interpretados através de tabulação cruzada para a pesquisa quantitativa.

O questionário contou, também, com perguntas abertas para realização da pesquisa qualitativa, a partir das experiências dos entrevistados durante o processo de formação.

Os dados foram analisados, trazendo novas respostas aos questionamentos a respeito do tema e confirmando outras sentenças.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise iniciou-se a partir da quantidade de amostras de cada geração. Pode-se observar uma grande diferença na quantidade de amostras de cada uma delas. As primeiras gerações, *baby boomers* e X, em menores números com 5 e 7, respectivamente, geração Y com 14 e Z com 19 entrevistados. A amostragem não probabilística foi realizada por uma entrevistadora da geração mais atual, o que pode ter levado ao número maior de entrevistados na geração Z.

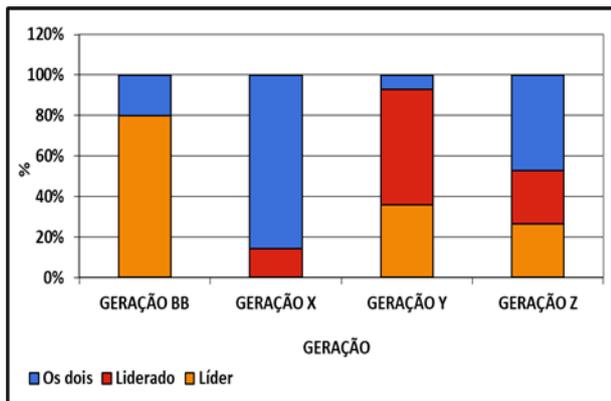
Os cargos foram o segundo ponto analisado e os engenheiros civis participantes se encontram nas organizações em cargos como auxiliar de engenharia, engenheiro de planejamento e controle, analista de produção, sócio, vice-presidente, gerente de contratos, analista de projetos, estagiário, professor, coordenador de projetos e diretor de operações. Mostra-se, assim, como a formação em engenharia abre portas para tantos ramos.

Ao longo do questionário, também, procurou-se entender como cada geração se autoavalia em relação ao seu papel no cargo que se encontra. Líder, liderado ou os dois foram as alternativas indicadas, como representa a Figura 1.

Na geração *baby boomers* a liderança é dominante, enquanto na Y os liderados se apresentaram mais. Já na geração X, os entrevistados entendem que exercem os dois papéis e a geração Z bem equilibrada com as três escolhas.

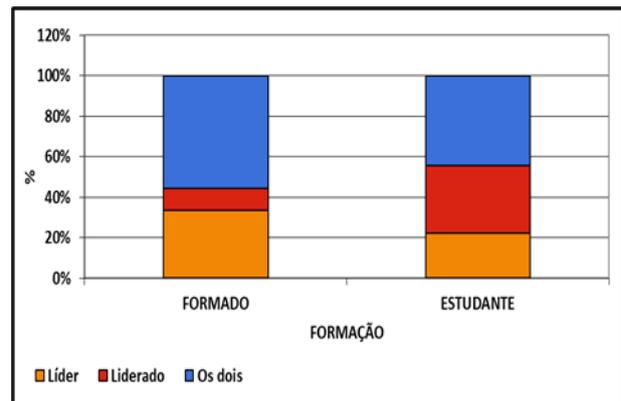
Ainda seguindo a análise do papel de liderança, agora em relação a formados e estudantes, é possível notar, na Figura 2, como após a graduação, 90% dos engenheiros abandonam o papel exclusivo de liderado e passam, de alguma forma, a ser parcialmente ou totalmente líder. Já durante o período de formação, 33% ainda são apenas liderados e somente 22% líderes.

Figura 1 – Gerações e seu papel de liderança



Fonte: Autores

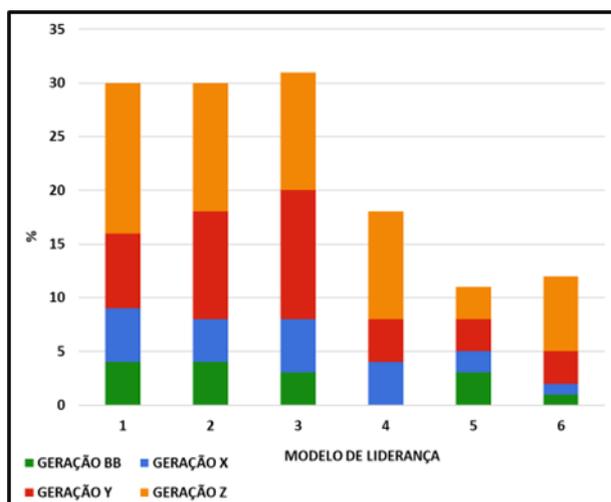
Figura 2 – Formação e seu papel de liderança



Fonte: Autores

Na identificação do modelo de liderança de cada líder, seguindo a literatura de Andrijauskas e Watanuki (2020), é possível confirmar, como ilustrado na Figura 3, o estilo transformacional das gerações X, Y e Z. Já os *boomers*, considerados líderes transacionais, surpreendem ao ter suas características também incluídas como transformacionais, levando a questionar se, ao longo dos anos, essas características foram modificadas através de vivências profissionais.

Figura 3 – Estilos de liderança



Fonte: Autores

Legenda:

1. Despertar admiração, confiança e respeito nos seus liderados.
2. Fazer com que os liderados sejam persistentes e se empenhem ao máximo para alcançar objetivos.
3. Incluir os liderados nos processos de tomada de decisão
4. Identificar e satisfazer as necessidades dos seus liderados.
5. Recompensá-los materialmente pelo desempenho satisfatório.
6. Interferir disciplinarmente em erros e desvios.

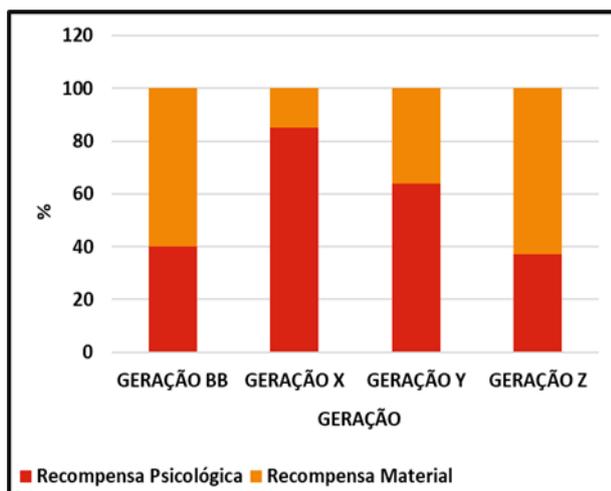
Essa identificação foi possível, visto que os quatro segmentos da liderança transformacional, propostos por Avolio, Bass e Jung (1999) foram as alternativas mais escolhidas pelos entrevistados ao serem questionados sobre o que mais se identificam com o seu estilo de liderança. Carisma, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada foram as escolhas, através de sentenças que as caracterizavam. A continuidade no estudo específico das gerações se deu detalhadamente no tópico das considerações de liderados. Sempre com duas opções em relação as particularidades de cada modelo de liderança.

A análise de recompensa está ilustrada na Figura 4.

A respeito de recompensas pelo serviço prestado, nas três primeiras gerações os entrevistados confirmaram as características levantadas. Na geração dos *baby boomers* o financeiro tem preferência, já em X e Y os elogios motivam e aumentam a autoestima. Para a geração da tecnologia, segundo a literatura, o elogio motiva a boa imagem. Contudo, a recompensa material foi dominante na amostra.

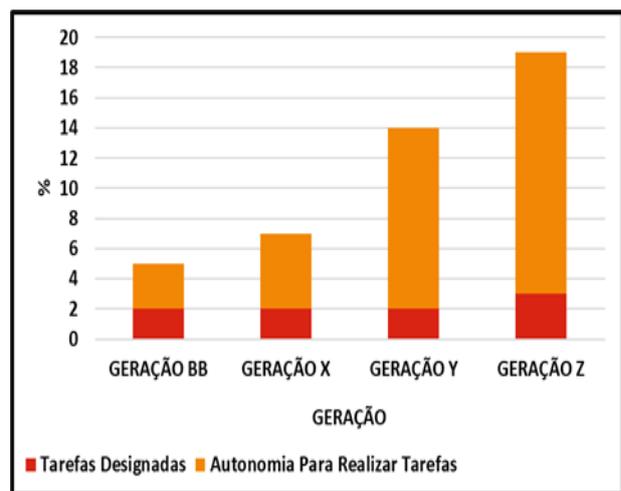
A Figura 5 ilustra a análise da designação de tarefas por gerações.

Figura 4 – Recompensa pelo serviço



Fonte: Autores

Figura 5 – Designação de tarefas



Fonte: Autores

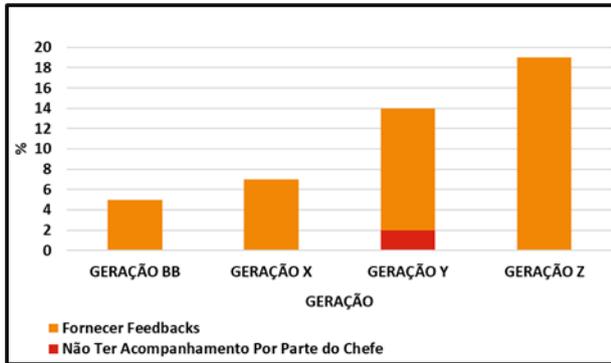
Com relação à realização de tarefas, a geração X acredita que cada um tem algo específico a oferecer e, ao ter tarefas designadas, o desempenho da equipe é melhor. No entanto, essa não foi a escolha da maioria. Todas as gerações acreditam que ter autonomia na realização das suas tarefas faz com que o profissional tenha um melhor rendimento e desenvolvimento pessoal.

A Figura 6 apresenta a distribuição do acompanhamento de tarefas por geração.

No acompanhamento de tarefas, 95,6%, considerando as quatro gerações dos entrevistados, julgam o fornecimento de feedbacks necessários para segurança e melhor realização das tarefas. Contudo, não é característica da geração mais antiga e da mais atual a opção de fornecer feedbacks para seus chefes.

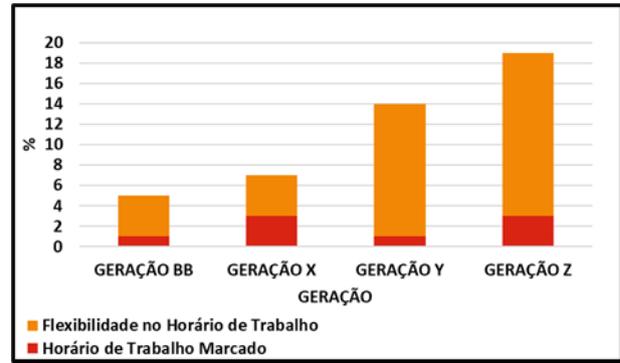
A análise do horário de trabalho está apresentada na Figura 7.

Figura 6 – Acompanhamento de tarefas



Fonte: Autores

Figura 7 – Horário de trabalho

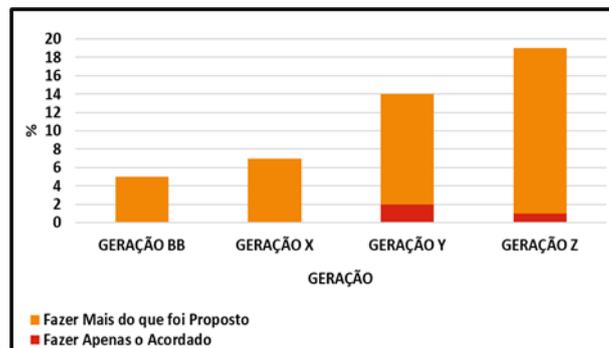


Fonte: Autores

Nas jornadas de trabalho, observou-se a preferência por flexibilidade no horário, para uma melhor qualidade de vida e organização do tempo trabalho x relações pessoais. A geração X, no entanto, ficou em equilíbrio na escolha, contando com três, dos sete, entrevistados optando por horário de trabalho marcado. Já os boomers que não possuem essa característica de flexibilidade, também, fizeram a escolha por horário flexível.

O reconhecimento pelo acordado está apresentado na Figura 8.

Figura 8 – Reconhecimento pelo acordado

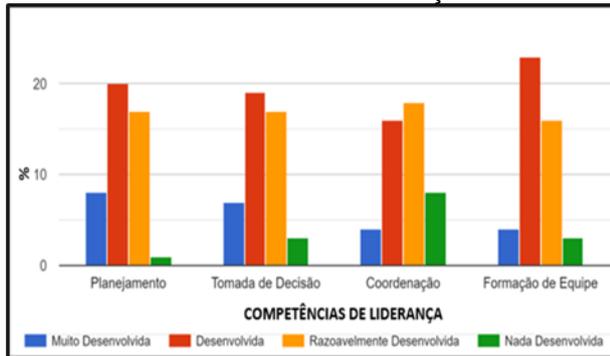


Fonte: Autores

Encerrando as observações de liderados com a análise do reconhecimento pelo acordado, observou-se em todas as gerações a preferência por fazer mais do que foi proposto. Todavia, o que os boomers e a geração Y nos traz, dessa característica, é a não influência de fazer mais para se alcançar o reconhecimento pessoal, dado que ir além do acordado pode fazer perder o foco no objetivo principal.

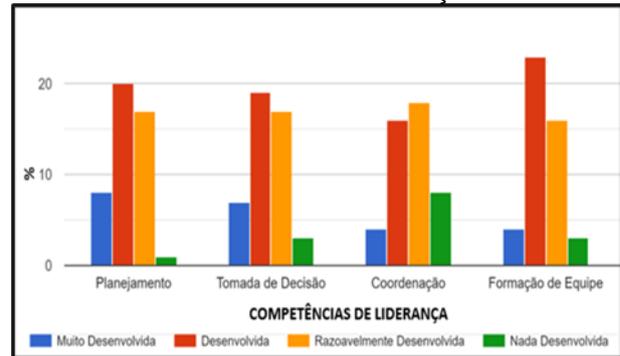
Por fim, a análise do questionário se encerra, na última pergunta, cujos resultados estão apresentados nas Figuras 9 e 10, sem a separação de gerações. Com um olhar geral para os profissionais de engenharia, percebe-se que algumas das competências de liderança foram desenvolvidas ao longo da graduação, como planejamento, tomada de decisão, formação de equipe, organização e comunicação. Habilidades essas, possivelmente adquiridas nos trabalhos em grupos que são propostos na maioria das disciplinas.

Figura 9 – Competências de liderança desenvolvidas na formação



Fonte: Autores

Figura 10 – Competências de liderança desenvolvidas na formação



Fonte: Autores

Outras competências, como coordenação e criatividade já não foram muito exploradas no processo de formação.

A competência do carisma foi a mais escolhida em termos de nenhum desenvolvimento.

De maneira geral, a análise de liderança na engenharia civil foi bem realizada e confirmou as literaturas, na maioria delas, com uma particularidade a respeito da geração *baby boomers* que quase não correspondeu aos estudos. Contudo, isso pode ter ocorrido devido a dois fatores: primeiramente, pela amostra menor e, coincidentemente, ter profissionais com o mesmo perfil ou, ao longo dos anos e com novas experiências, esses profissionais terem mudado as suas opiniões a respeito do papel de líder dentro da organização.

## 5 CONCLUSÕES

Assumir cargos de liderança por muitas vezes pode ser assustador e trazer muita insegurança para os jovens profissionais que adentram ao mercado de trabalho. Porém, ao ter as competências de liderança desenvolvidas ao longo de sua formação ameniza essas incertezas e dúvidas se será possível ser um bom líder ou não.

Foi possível com esse trabalho concluir que a capacitação de líderes está ligada às competências aperfeiçoadas durante a graduação. Trabalhos em grupo, maior autonomia em sala de aula, disciplinas práticas são algumas maneiras que ajudam nesse processo, apesar de não ser assim na grande maioria das vezes.

Os engenheiros civis entrevistados concordam como é importante desenvolver as competências de liderança durante a graduação, para o crescimento profissional, gestão de pessoas e entendimento dos liderados. Todavia, segundo a grande maioria, foi necessário buscá-las em especializações, pós-graduações e MBA's, pois somente na graduação não foi suficiente.

Conhecendo o perfil dos profissionais escolhidos para essa amostra e levando em consideração as conceituadas universidades que se formaram, é possível entender como há a necessidade de um possível ajuste nas grades curriculares ao ministrar para os alunos muito mais conhecimento científico do que a realidade social, cultural e econômica, ou seja, outras práticas necessárias para o mercado de trabalho.

Falar de gerações é fundamental para esse processo, também, uma vez que em qualquer organização, diferentes gerações trabalham juntas com líderes em cargos distintos que buscam um mesmo objetivo de crescimento para as empresas.

Apesar disso, após entender que as quatro gerações atuantes no mercado estão trabalhando como líderes transformacionais, o questionamento que fica é se essas lideranças têm sido bem aplicadas, posto que bons líderes são aqueles que possuem ambas as características.

Desse modo, o presente trabalho se encerra propondo uma pesquisa às instituições de ensino de novas metodologias de ensino para essas competências de liderança serem melhor desenvolvidas, podendo inclusive criar disciplinas específicas para tal.

Outro estudo proposto surge a partir da ideia de um mercado apenas com líderes transformacionais, mesmo de diferentes gerações. Propõe-se o questionamento: um mercado com líderes característicos de competências comportamentais é um mercado desenvolvido e com bons resultados?

## REFERÊNCIAS

- ANDRIJAUSKAS, A. C.; WATANUKI, H. A. Expectativas de diferentes gerações sobre a liderança no ambiente de trabalho. In: XL Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2020, Foz do Iguaçu. **Anais...**Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2020.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, p. 441–462, 1999.
- BASS, B. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, p. 9-32, 1999.
- BLOGRH. **Quais atributos devem ter a liderança para as novas gerações**. 2019. Disponível em: <<https://blogrh.com.br/quais-atributos-devem-ter-lideranca-para-as-novas-geracoes/>> Acesso em março de 2023.
- CARNEIRO, A. B.; JESUS, B. S. de.; ULBANERE, R. C. **Conflitos entre gerações: Valores diferentes geram conflitos nas empresas**. UNAERP – Universidade de Ribeirão Preto, Guarujá, Ribeirão Preto, 2011.
- CAVAZOTTE, F.; LEMOS, A. H.; VIANA, M. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Cadernos EBAPE.BR, v. 10, p. 162-180, 2012.
- CIRIBELI, J. P.; RAMOS, T. L. Análise do perfil profissional das gerações Baby Boomer, X e Y com carteira assinada em Ubá – MG. **Revista Científica UNIFAGOC - Multidisciplinar**, v. 1, n. 1, 2016.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CZEKSTER, C. A.; COSTA, L. A. da. Competências comportamentais de liderança e gestão na Engenharia Civil. **Revista de Ensino de Engenharia**, v. 34, n. 1, 2015.
- SANTOS, C. F. dos.; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A.; **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers**. In: XIV SemeAD – Seminários em Administração, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EAD-FEA-USP, 2011.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES, J. A. Valle Júnior. **Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia**. Bookman Editora, 2020.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Gente, 2004.

DURAND, T. **Forms of Incompetence. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management.** Oslo: School of Management, 1998.

ENGELMANN, D. C. **O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y.** 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em março de 2023.

FLEURY, M. T. L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional** In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Gente, 2002.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia USP**, São Paulo, 2007.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo.** 7. Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KUPPERSCHMIDT, B. **Multigeneration employees: strategies for effective management.** The Health Care Manager, 2000.

LOIOLA, R. Geração Y. **Revista Galileu.** São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009.

MARQUES, G. M.; MEDEIROS, C. A. F.; FRANÇA, A. G. C.; RIBEIRO, M. F. G. **Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil.** Adm. MADE (Universidade Estácio de Sá), v. 11, p. 99-125, 2007.

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

MCCLELLAND, D. C. **Teste de competência em vez de "inteligência".** American Psychologist, 1973.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos.** São Paulo: Clube de Autores, 2009.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, v.10, n.2, pp. 75-105, 1993.

SCHIFFMAN, L., KANUK, L. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: Editora LTC. 6ª ed., 2000.

UNGLAUB, E.; UNGLAUB D. L. Conflito geracional: a influência das gerações no ambiente corporativo. **Acta Científica**, v. 21, n. 3, pp. 99-107, 2012.

WIESEL, G. **Geração Z: Sustentáveis, exigentes e seus futuros clientes. Sua empresa está preparada?** 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/geracao-z-sustentaveis-exigentes-e-seusfuturosclientes-sua-empresa-esta-preparada>>. Acesso em março de 2023.

ZARIFIAN, P. A Gestão da e pela Competência. In: Seminário Internacional: Educação Profissional, Trabalho e Competências, 1996, Rio de Janeiro. **Anais...** RJ: CIET - Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

## LEADERSHIP IN THE LABOR MARKET AND DIFFERENT GENERATIONS: AN ANALYSIS OF CIVIL ENGINEER ACADEMIC TRAINING

**Abstract:** *Different generations of civil engineers with leadership profiles not only composed of technical skills, but behavioral skills are what the job market demands. Thus, the present study is the result of a research on the leadership styles of different generations working in the job market and how academic training contributed to the development of these required skills. The research used the survey method to question 45 engineers and trainees, from the baby boomers, X, Y and Z generations, about their leader profiles. During the two questioned leadership styles, the four generations presented transformational profiles, focused on people management. When analyzing academic training, it was observed the importance and need for better development of skills during graduation, since the interviewees sought this development at other levels of training or even with the experiences of the market itself.*

**Keywords:** *Leadership, Generation, Job Market, Civil Engineer.*