



---

## Estudo da Teoria da Liderança Situacional em Empresa de Construção Civil a Operar em Angola.

### *Study of Situational Leadership Theory in Civil Construction Company Operating in Angola.*

BORGES, Diogo Bravo<sup>1</sup>; HADDAD, Assed Naked<sup>2</sup>;

<sup>1</sup> Engenheiro Civil pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

<sup>2</sup> Professor Titular da Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

---

#### Informações do Artigo

Palavras-chave:

Liderança

Liderança Situacional

Construção Civil

---

#### Resumo:

*Existem diversas teorias sobre liderança e como essa competência do gestor está ligada à sua capacidade de engajar a equipe em busca do sucesso do projeto, essencialmente no que diz respeito à qualidade, custo e tempo, aspectos considerados como pilares da construção civil em todo o mundo. Este artigo busca abordar a temática da liderança situacional ao tentar identificar como os profissionais brasileiros, que atuam em uma construtora em Angola, alternam seus estilos de liderança de acordo com o grau de maturidade da equipe e desafios como: complexidade técnica do projeto, cronograma, orçamento e risco organizacional. Para alcançar o objetivo, desenvolveu-se uma pesquisa com 18 gestores. Os dados foram coletados, tratados e analisados de acordo com o modelo da Teoria de Hersey-Blanchard. Os resultados indicam, de um modo geral, que os gestores entrevistados preferem optar pelos estilos de liderança que consideram a elevada relação com a equipa, como a formação e o apoio, para fazer face aos desafios inerentes ao cenário da construção em Angola. Este artigo também se compromete com os resultados obtidos com pesquisas do mesmo contexto realizadas em outros países.*

#### Abstract:

*There are several theories about leadership and how this competence of the manager is linked to his ability to engage the team in search of the success of the project, essentially with regard to quality, cost and time, aspects considered as the pillars of civil construction worldwide. This article seeks to address the theme of situational leadership when trying to identify how Brazilian professionals, working in a construction company in Angola alternate their leadership styles according to the degree of maturity of the team and challenges such as: technical complexity of the project, schedule, budget and organizational risk. In order to achieve the objective, a research was developed with 18 managers. Data were collected, treated and analyzed according to the*

*Hersey-Blanchard Theory model. The results indicate, in general, that the managers interviewed prefer to opt for the leadership*

*styles that consider the high relationship with the team, such as training and support, to face the challenges embedded in the construction scenario in Angola. This article also compares it from the results obtained with research from the same context conducted in other countries.*

---

## 1. Introdução

A temática liderança dentro do âmbito do setor da construção civil tem recebido cada vez mais atenção, sendo abordado com mais frequência por diversos autores. Através de uma pesquisa relacionando sucesso do projeto com estilo de liderança do gerente, constatou-se que existe uma convergência entre a competência de liderança do gerente de projeto e o êxito do projeto em relação ao custo, prazo e tempo, e também confirmou que estilos de liderança variados seriam adequados a diferentes tipos de projetos [1].

Assim como há uma vertente positiva para os gestores que conseguem um bom desempenho através da liderança, há também a possibilidade de fracasso em caso ausência ou prática inadequada. A motivação da equipe e o trabalho em equipe são fatores que vêm sendo apontados como os principais problemas enfrentados pelos gestores de projetos da construção civil [2], e existe uma conexão entre estes fatores e a competência de liderança.

A Teoria da liderança situacional tem guiado os gerentes na busca pelo estilo de liderança mais adequado a cada desafio. É uma tentativa para adaptar um determinado estilo específico às circunstâncias internas e externas. O princípio básico é que um tipo de liderança será eficaz em uma ocasião, mas existe a possibilidade de que a adoção de um tipo diferente de liderança seja mais eficaz em outra. Há uma longa discussão sobre o conceito abstrato das teorias de liderança situacional em termos de aplicações a situações específicas. No entanto, o conceito mantém considerável apelo intuitivo [3].

O desafio da liderança é ser flexível sem parecer fraco, ambíguo e injusto [4].

## 2. Apresentação do Estudo

A República de Angola, ou popularmente Angola, é um país situado na região ocidental da África. De acordo com o Portal Oficial do Governo de Angola, o país alcançou a independência de Portugal em 11 de novembro de 1975.

É um país potencialmente rico em recursos minerais dentre os quais se destacam o petróleo, gás natural, diamantes, fosfatos, ferro, cobre, magnésio, ouro e rochas ornamentais. Apresenta um PIB de aproximadamente 124 bilhões de dólares, segundo o Banco Mundial.

Possui uma população de aproximadamente 26 milhões de habitantes, segundo o Recenseamento Geral da População e da Habitação de Angola 2014, aprovados em março de 2016, pelo INE - Instituto Nacional de Estatística – de Angola, sendo que o mercado de trabalho concentra cerca de 40% da população com 15 ou mais anos.

O setor da construção civil é reconhecido por ser um segmento com grande responsabilidade na geração de empregos, alta rotatividade e enorme capacidade de absorção de mão-de-obra, especialmente de profissionais menos qualificados, de baixa produtividade e socialmente mais dependentes e com grande sensibilidade às características culturais. É um setor extremamente competitivo, no qual a busca por efetividade e por qualquer outro elemento que agregue uma vantagem competitiva as empresas deste segmento é constante.

Países em desenvolvimento possuem uma grande carência por liderança na construção civil. Uma avaliação realizada com estes países indica que eles reportam a maior quantidade de projetos com baixo desempenho, tais como extrapolação de custos e prazos, baixa qualidade no serviço

prestado, defeitos técnicos, pouca durabilidade e a falta de políticas de segurança, saúde e meio ambiente [5].

É evidenciado também, que o gerenciamento de projetos nestes países é alvo de diversos problemas, devido à natureza das indústrias e dos seus ambientes operacionais [6].

Diante deste contexto de poucos estudos realizados sobre o tema de liderança na construção civil aplicados em países em desenvolvimento econômico, este artigo busca agregar valor ao que tem sido discutido atualmente e ser uma base comparativa para estudos futuros.

O estudo sobre liderança ainda é importante, pois esta competência em conjunto com planejar, executar e acompanhar, é uma das funções básicas de um gestor de projetos inserido no setor da construção civil.

Os líderes precisam estar conscientes dos vários estilos de liderança e aprender qual estilo aplicar no momento certo. Não se pode liderar pessoas como no passado recente se o principal objetivo for alavancar talentos e melhorar performance [4].

### 3. Objetivos

Todos os gestores são líderes. O fato de um projeto ter sido bem-sucedido ou não depende de como este gestor conduz a equipe perante os desafios encontrados.

O objetivo deste artigo é analisar os gestores brasileiros atuando em uma empresa de construção civil em Angola, identificar o estilo de liderança adotado em virtude do grau de maturidade das equipes e de desafios atrelados ao desenvolvimento de projetos, tais como: complexidade técnica do projeto, cronograma, orçamento e risco organizacional.

O estudo ainda busca comparar o resultado obtido, através da pesquisa realizada com gestores, com o descrito na Teoria de Hersey-Blanchard e demais estudos realizados em outros países dentro do mesmo contexto.

### 4. Revisão de literatura

“Liderança. Conhecimento, habilidades e comportamentos necessários para orientar, motivar e dirigir uma equipe, para ajudar a organização a atingir suas metas de negócio” [7].

Diversos modelos de compreensão acerca de liderança foram elaborados ao longo do tempo. Uma breve retrospectiva histórica acerca desse tema, indica que “as primeiras discussões sofisticadas do processo de liderança talvez sejam oferecidas por Maquiavel, no século XVI(...) A liderança eficaz, segundo Maquiavel, era uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas, de modo a permitir que as ações decisivas fossem tomadas” [8].

O fato é que o estudo sobre liderança fascina, e permite diversas interpretações. Liderança não é equiparável ao controle ou reconhecimento, autoridade ou tomada de decisão, nem em encontrar liderança relacionada a qualquer atividade de pessoas desempenhando funções de destaque. As qualidades de um líder também precisam ser relacionadas à situação vivenciada e à natureza de seus seguidores [9].

O estudo do estilo de liderança e sua eficácia no gerenciamento de projetos é bastante relevante para a indústria da construção, porque os gerentes têm que assumir papéis diferentes em cada situação [10].

A evolução das teorias sobre liderança ao longo do tempo até as abordagens trazidas pelas teorias contingenciais consegue mudar a visão de liderança clássica, na qual o líder comanda e controla dando instruções e direcionamento, para um novo modelo de liderança, onde o líder percebe o ambiente em que está inserido e define suas ações.

A liderança pode ser observada como a influência, ou a arte, habilidade ou processo de influenciar as pessoas a trabalharem para a realização do grupo ou de metas e objetivos organizacionais mais amplos [11].

Dentro deste contexto de liderança contingencial dois modelos devem ser abordados, a teoria de liderança contingencial de Fiedler (1967) e a teoria da liderança situacional de Hersey & Blanchard (1984).

A ideia principal da Teoria de Fiedler é que a personalidade, estilo ou comportamento de líderes eficazes depende dos requisitos da situação em que os líderes se encontram [12].

Fiedler acredita que o estilo de liderança básico do indivíduo é um fator chave para a eficácia da liderança, e criou um modelo de contingência sustentado no teste Least Preferred Coworker (LPC). O teste indica a maneira pela qual um funcionário responderá ao seu "colega de trabalho menos preferido", dada a falha situacional. Esta pontuação LPC é então um indicador da tarefa da pessoa ou motivação relacional [13].

A "Teoria de Liderança Situacional ou Modelo de Efetividade do Líder ou Teoria do Ciclo de Vida", desenvolvido por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, introduz que a liderança eficaz é alcançada selecionando o estilo de liderança que mais se adequa ao grau de maturidade da equipe. O nível de maturidade da equipe pode ser definido como "a capacidade e a disposição da pessoa de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio trabalho". Os autores salientam que a maturidade diz respeito somente a suas tarefas específicas, de modo que não se deve classificar um indivíduo ou um grupo como maduro ou imaturo de modo geral [14].

Nesta Teoria são definidos quatro estilos de liderança baseados no comportamento tarefa e comportamento de relacionamento do líder para com a sua equipe:

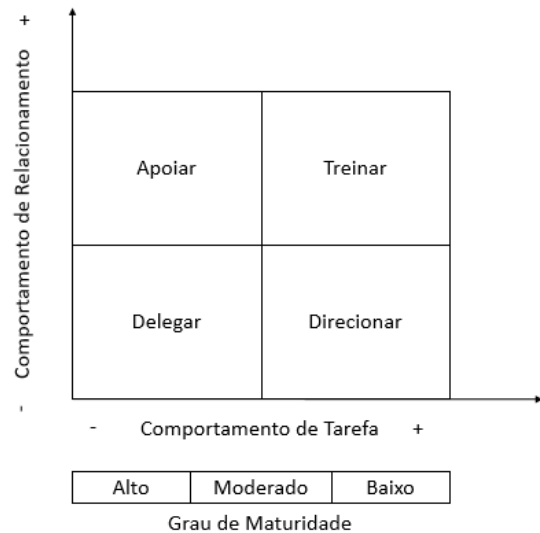
**Direcionar** – O líder determina o que deve ser executado, dando instruções específicas e acompanhando de perto o desenvolvimento das atividades;

**Treinar** – O líder explica as decisões e fornece esclarecimentos a equipe disseminando conhecimento e contribuindo para o crescimento dos liderados;

**Apoiar** – O líder compartilha ideias e envolve a equipe no processo de tomada de decisão;

**Delegar** – O líder entrega a responsabilidade pelas decisões e implementação a equipe.

Figura 1 – Modelo de liderança Situacional



Fonte: Adaptado de [14]

Considerando as diversas fases do ciclo de vida do projeto e os diversos stakeholders envolvidos em cada etapa, é esperado um comportamento diferente do gerente de projeto [15].

O gerenciamento de projetos pode ser definido como a arte e a ciência de coordenar pessoas, equipamentos, materiais, dinheiro e cronogramas para concluir um projeto especificado dentro das restrições de tempo, orçamento e qualidade para a satisfação de todos os envolvidos [7,16].

No entanto, existem estudos limitados conduzidos especificamente para investigar os estilos gerenciais dos gerentes de projetos como líderes. Além disso, os estudos anteriores prestam pouca atenção a fatores situacionais potencialmente importantes que definem o contexto no qual se espera que os gerentes de projeto funcionem [17]

Uma pesquisa realizada com quarenta e seis gestores de projetos atuando no setor da construção civil em Surabaya – Indonésia, revelou que eles preferem o comportamento voltado para tarefas no qual o estilo de liderança mais adotado é o treinamento [11] SURABAYA. Outra pesquisa, realizada em uma Empresa de construção civil, também na

Indonésia, indicou que o estilo mais adotado pelos gestores é o de apoio [18].

Um estudo realizado na Nigéria, com sessenta gerentes de projetos atuando no setor da construção nas cidades de Lagos e Abuja informou que a maioria dos gestores entrevistados adota um estilo de liderança voltado para o alto comportamento tarefa e alto comportamento relacionamento (apoio) [19].

Em Hong Kong, uma análise elaborada com engenheiros civis líderes de equipes de projetos e com líderes que atuavam na execução da obra propriamente dita, identificou que não há um estilo de liderança predominante na indústria de construção de engenharia civil local, embora os estilos apoio e direção tenham sido mais dominantes [20]. No Oriente Médio, uma pesquisa similar revelou que um alto nível de produtividade pode ser alcançado quando os gerentes de obra adotam um estilo de liderança altamente orientado a tarefas e funcionários [20].

No sul da Florida, a pesquisa realizada com profissionais da construção civil constatou que o estilo de liderança mais adotado é o voltado para o alto comportamento de tarefa e alto comportamento de relacionamento consequentemente sendo o estilo de treinamento o mais utilizado [21].

## 5. Metodologia de Pesquisa

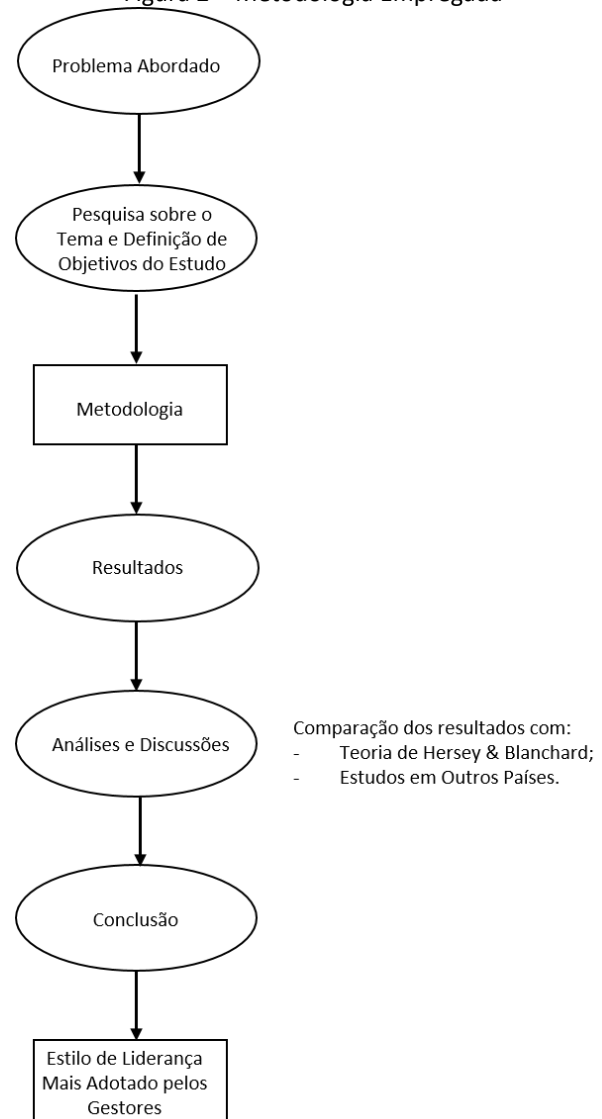
A metodologia utilizada neste trabalho consiste na identificação das questões a serem respondidas pelo artigo, seguido de uma pesquisa abrangente sobre o tema liderança, direcionando o estudo para a teoria da liderança situacional.

Após esta definição foram traçados os objetivos e consequentemente iniciou-se a fase de pesquisa, a qual é composta pela coleta de dados realizada através de um questionário.

Esta ferramenta foi utilizada com intuito de gerar informação (resultados) que permitissem uma análise criteriosa e discussão. Dentro dessa avaliação, comparou-se os resultados obtidos com os esperados pela Teoria da Liderança Situacional e com os resultados apresentados em outras pesquisas.

Após esta tratativa conclui-se o estudo com identificação do tipo de liderança mais empregado por gestores brasileiros e Angola.

Figura 2 – Metodologia Empregada



Fonte: Própria

O questionário foi elaborado de forma simples e objetiva, com 16 perguntas de múltipla escolha, devido à importância de se facilitar as respostas por parte dos

entrevistados e assim obter o maior número possível.

Ele foi modelado através de uma ferramenta gratuita do Google denominada “Google Formulário” e é composto por três seções com o objetivo de caracterização do líder (primeira seção com 4 perguntas), caracterização da equipe (segunda seção com 4 perguntas) e a análise de liderança situacional (terceira seção com 8 perguntas).

A primeira seção concentrou-se em identificar algumas características básicas do líder como nível de formação, nível de experiência profissional, tempo de atuação em Angola e o grau de motivação para atuar neste país.

Já a segunda seção objetivou identificar, também, algumas características da equipe, as perguntas foram basicamente as mesmas da primeira seção.

A terceira seção foi elaborada com intuito de identificar como o líder alterava o seu estilo de liderança defronte situações de prazos, complexidade técnica, risco organizacional e orçamento. Foram elaborados questionamentos da seguinte forma “Qual estilo de liderança você adotou com sua equipe quando enfrentou um projeto com alto grau de complexidade técnica?” na qual o entrevistado deveria escolher uma dentre as quatro alternativas possíveis de estilo de liderança (direcionamento, treinamento, apoio e delegação).

A ferramenta utilizada permitiu a disseminação do questionário via e-mail e aplicativo de telefone. O espaço amostral da pesquisa foi restringido a gestores brasileiros atuando em Angola, líderes de equipes formadas por no mínimo um profissional angolano. Não houve restrição de profissão, ou seja, o questionário foi respondido por engenheiros e administradores basicamente.

O grau de maturidade (GM) da equipe foi definido a partir da multiplicação, da resposta escolhida pelo líder, do nível de experiência

da equipe (Exp), capacidade técnica, de 1 a 5, pela motivação da equipe perante os projetos, de 1 a 5, ( $GM = Exp * M$ ), figura 2. Dessa forma, se o resultado desta multiplicação variar de 1 a 5 a equipe é considerada de baixa maturidade, variação de 6 a 15, maturidade moderada e de 16 a 25, alta maturidade.

## 6. Caracterização dos Entrevistados

Ao todo foram obtidas 18 respostas, cada líder respondeu uma única vez ao questionário. O grupo se demonstrou homogêneo.

Dos líderes entrevistados, 50% possui ensino superior, 45% possui pós-graduação ou mestrado e 5% possui apenas o ensino médio. Com relação ao tempo de experiência profissional (carreira), é possível verificar que 50% possui de 10 a 20 anos de experiência, 22% possui de 5 a 10 anos, 16% mais de 30 anos e 12% de 20 a 30 anos de carreira.

Com relação ao tempo de atuação em Angola, identificou-se que 50% atuava no país entre 5 e 10 anos, 33% entre 10 e 20 anos, 12% estavam nos primeiros 5 anos e 5% de 20 a 30 anos.

Questionados sobre a motivação para atuar em Angola, em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa baixa motivação e 5 alta motivação, 61% dos entrevistados respondeu que estava com grau 5, 22% com grau 4 e 8,5% responderam que estavam com grau 3 e a mesma porcentagem com grau 2. Não foram registradas respostas de grau 1 para motivação.

## 7. Caracterização das Equipes

Os entrevistados foram questionados acerca de suas equipes também. Em relação ao nível escolaridade foi identificado que 50% das equipes era formada por pessoas com nível técnico, 33% possuía nível superior e 17% ensino médio apenas. Não foram

identificas pessoas com pós-graduação ou mestrado.

Com relação a faixa etária dos liderados, a grande maioria (72%) estava possuía entre 30 e 40 anos, 22% entre 20 e 30 anos e 6% acima dos 40 anos.

Questionados sobre o nível de experiência das equipes em uma escala de 1 a 5, onde 1 significa pouca experiência e 5 muita experiência, 39% dos entrevistados atribuiu grau 4, outros 39% atribuíram grau 3 e 22% optaram pelo grau 2. Não houveram respostas com grau máximo nem mínimo.

Quanto ao nível de motivação que a equipe apresentava perante os projetos, também avaliado em uma escala de 1 a 5, sendo o menor a representação de baixa motivação e o maior grau a de alta motivação, 56% dos líderes atribuíram grau 4 a motivação da equipe, 33% disseram que estavam altamente motivadas (grau 5) e 11% atribuíram grau 3.

Com as respostas sobre o nível de experiência da equipe e motivação foi possível definir o grau de maturidade das equipes, conforme a métrica estabelecida e explicada anteriormente. Neste caso, nenhuma equipe foi definida com grau de maturidade baixo. Houve uma divisão igualitária entre equipe com maturidade moderada e com maturidade alta (50% para cada).

## 8. Resultados e Discussões

Com relação ao estilo de liderança mais utilizado, de uma maneira geral, verificou-se que o comportamento voltado para alto relacionamento e baixa tarefa (apoio) e o comportamento voltado para alto relacionamento e alta tarefa (treinamento) são os mais empregados pelos gestores, seguidos por direcionamento e delegação.

Este resultado é de certa forma compatível com o estabelecido na Teoria de

Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, levando-se em consideração o grau de maturidade da equipe de moderado a alto, no qual as opções de estilo de liderança a serem adotados recairiam sobre apoio e delegação.

Relativamente aos demais estudos apresentados anteriormente, o resultado obtido está bem mais coerente, pois todos apresentaram os estilos de liderança de apoio e treinamento como sendo os mais utilizados.

Esta pesquisa também permite correlacionar o estilo de liderança adotado pelo gestor diante dos desafios vivenciados na construção civil. Foi possível identificar que em projetos com prazo exíguo, alto risco organizacional e com orçamento restrito, a maioria dos entrevistados opta por um estilo de liderança de direcionamento, apesar de terem definidos as equipes com grau de maturidade de moderado a alto. Para projetos de alta complexidade técnica a maioria dos gestores opta por treinamento.

Figura 3 – Estilo de Liderança Adotados Projetos Desafiadores

Estilo de Liderança	Curto Prazo	Alta Complexidade	Alto Risco	Orçamento Restrito
Direcionamento	39%	39%	61%	44%
Treinamento	33%	44%	33%	33%
Apoio	28%	17%	6%	17%
Delegação	0%	0%	0%	6%

Fonte: Própria

Para projetos com um menor nível de desafio, como folgas no cronograma e orçamento adequado o estilo mais adotado é o de apoio e para projetos de baixo risco e baixa complexidade técnica é o momento escolhido, pela maioria dos gestores, para delegação.

Figura 4 – Estilo de Liderança Adotados Projetos Pouco Desafiadores

Estilo de Liderança	Longo Prazo	Baixa Complexidade	Baixo Risco	Orçamento Adequado
Direcionamento	0%	6%	6%	6%
Treinamento	39%	6%	6%	33%
Apoio	44%	28%	39%	50%
Delegação	17%	61%	50%	11%

Fonte: Própria

Estes resultados mostram que no cenário da construção civil, o grau de dificuldade que envolve o projeto a ser executado também

influencia no estilo de liderança a ser adotado pelo gestor, quanto mais complexo o projeto maior a tendência a escolher o direcionamento.

Este fato pode estar atrelado as peculiaridades do setor da construção civil, ambiente externo, cultura organizacional e fatores psicológicos dos líderes associados ao senso de responsabilidade.

Pierre Case e Paul Claudel apresentam três novos critérios para que o líder possa definir de forma adequada qual estilo adotar avaliando a situação do negócio, equipe de trabalho e cultura organizacional, e concluem que o líder ativo deve estar ciente da situação em que está enfrentando, conhecer as características de sua equipe e o ambiente organizacional ao qual está inserido [4].

## 9. Conclusão

Os gestores brasileiros atuando em uma empresa de construção civil em Angola, em geral, tendem a adotar estilos de liderança voltados para alto relacionamento e alta tarefa e alto relacionamento e baixa tarefa, treinamento e apoio respectivamente. Esta tendência é de certa forma compatível com a Teoria de Hersey e Blanchard e é compatível também com os resultados de pesquisas realizadas em outros países como Indonésia, Nigéria, Hong Kong, Oriente Médio e Flórida.

Verificou-se ainda uma tendência dos gestores a optarem por um comportamento de baixo relacionamento e alta tarefa (direcionamento) em projetos com prazo exíguo, alto risco organizacional e com orçamento restrito, mesmo com equipes de maturidade moderada a alta, indo contra a Teoria de Hersey e Blanchard.

O fato é que o grupo de gestores analisados possui uma tendência a optar por estilos de liderança voltados para o alto relacionamento, isso pode ser uma característica cultural intrínseca na população

brasileira e/ou o entendimento sobre as condições econômicas e sociais do país em que estão atuando.

Diante dos resultados alcançados, verifica-se uma linha de pesquisa com intuito de tentar compreender o motivo pelo qual os gestores têm optado tão pouco pela delegação no setor da construção civil.

## 10. Referências

- [1] MULLER, R.; TURNER, J. R. *Matching the project manager's leadership style to project type*. International Journal of Project Management, v. 25, n. 1, p. 21-32, 2007.
- [2] SANTOS, Aguinaldo; POWELL, James A. *Assessing the level of teamwork in Brazilian and English construction sites*. Leadership & Organization Development Journal, v. 22, n. 4, p. 166-174, 2001.
- [3] SIMS, H. P., FARAJ, S., YUN, S. (2009). *When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership*. Business Horizons, 52(2), 149–158. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.10.002>
- [4] CASSE, P., CLAUDEL, P. (2011). *Leadership styles : a powerful model*. January, 46–51.
- [5] OFORI, G (2007). *Construction in developing countries*. Construction Management and Economics, 25 (1): 1-6.
- [6] OFORI, G (2003). *Frameworks for analysing international countries*. Construction Management and Economics, 21 (4): 3791-391.
- [7] PMI - Project Management Institute. *Guia PMBOK: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.



- [8] SMITH, Peter B.; PETERSON, Mark F. Liderança, organizações e cultura. São Paulo: Pioneira, 1994
- [9] COHEN, A.R; FINK, S.L. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2003
- [10] ROWLINSON, S., Ho, T., Yun, P.K. (1993). *Leadership Styles of Construction Managers in Hong Kong*. Journal of Construction Management and Economics. Vol. 11 pp. 455-565.
- [11] MEGGINSON L.C. and Mosley D.M. and Pietri P.J.(Jr.) (1989) *Management: concepts and applications*, 3rd.edition, New York: Harper & Row Publishers.
- [12] NAHAVANDI, A. (2003). *The Art and Science of Leadership*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- [13] FEIDLER, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw- Hill
- [14] HERSEY, P.; BLANCHARD, K. *Management of organizational behavior*. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2007.
- [15] ODUSAMI, K.T., AMEH, O. J. (2006). *The Leadership Profile Of Nigerian Construction Project Leaders*, Proceedings of the 2nd Specialty Conference on Leadership and Management in Construction, Grand Bahama Island, Bahamas, pp. 135-140.
- [16] OBERLENDER, G.D., *Project Management for Engineering and Construction*, 2nd Ed. McGraw-Hill, 2000.
- [17] ANDI Andi, WAHYU Kurniawan Santoso, TALI, Ronald Chandra (2004). *Basic Actual and Effectiveness of Leadership Styles of Construction Project Managers in Surabaya*. Civil Engineering Dimension, 6(1), 32–39.
- [18] SETIAWAN, T. H., FIRDAUS, A., Putra, A. D. (2019). *The Study of Situational Leadership Style on an Indonesian Construction Company*. Malaysian Journal of Civil Engineering, 31(1), 17–22.
- [19] AMEH, O. J., ODUSAMI, K. T. (2014). *The leadership profile of Nigerian construction project managers*. Scientia Iranica, 21(4), 1241–1248.
- [20] HAMMUDA, I. M., DULAIMI, M. F. (1997). *The Effects of the Situational Variables on the Leadership Styles in Construction Projects*. Stephenson, P (Ed.), 13th Annual ARCOM Conference, 1(September), 22–31.
- [21] PANTHI, K., FAROOQUI, R., AHMED, S. (2010). *An Investigation of the Leadership Style of Construction Managers in South Florida*. Journal of Building Performance, 1(1).