

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS**

ANDRÉA CAROLINA ZAPP

**ANÁLISE DOS NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA E
COMUNICAÇÃO EM GESTORES DE PESSOAS NA
CONSTRUÇÃO CIVIL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2017

ANDRÉA CAROLINA ZAPP

**ANÁLISE DOS NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA E
COMUNICAÇÃO EM GESTORES DE PESSOAS NA
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada para a obtenção do título de Especialista no Curso de Pós Graduação em Engenharia de Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

Orientador: Prof. Egídio José Romanelli, Dr.

CURITIBA

2017

ANDRÉA CAROLINA ZAPP

**ANÁLISE DOS NÍVEIS DE MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA E
COMUNICAÇÃO EM GESTORES DE PESSOAS NA
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós Graduação em Gerenciamento de Obras, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, pela comissão formada pelos professores:

Orientador:

Prof. Dr. Egídio Jose Romanelli
Professor do GEOB, UTFPR - Câmpus Curitiba

Banca:

Prof. Dr. Adalberto Matoski
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR - Câmpus Curitiba

Prof. M. Eng. Massayuri Mario Hara
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR - Câmpus Curitiba

Prof. Dr. Rodrigo Eduardo Catai
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR - Câmpus Curitiba

Curitiba
2017

“O termo de aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso”

RESUMO

Devido à forte característica técnica do setor de Construção Civil, acaba aprendendo-se aprendendo apenas na prática, e no dia a dia da profissão, a lidar com pessoas e gerenciar conflitos. Nesse contexto, o relacionamento humano torna-se um dos principais desafios a serem enfrentados pelos gestores. Nesse aspecto, este trabalho busca examinar os níveis de motivação, liderança e comunicação em gestores de pessoas na Construção Civil. Para isso, baseado em uma profunda pesquisa bibliográfica, um questionário foi desenvolvido e aplicado. Os gestores consultados puderam refletir sobre questões concernentes ao seu comportamento e fazer uma autoavaliação. Então, foram efetuadas duas análises: avaliando as respostas de modo geral e também estabelecendo relações entre os grupos de profissionais. Dessa forma, descobriu-se que a comunicação é o fator mais desenvolvido nos gestores, seguido pela motivação e, por último, liderança. Entretanto, em gestores com mais de 20 anos de experiência, a motivação é a habilidade que se destaca. Além disso, não houve distinção das habilidades entre arquitetos e engenheiros, devido à sua formação acadêmica, sendo o resultado destes bastante equilibrado. As afirmações apresentadas no formulário são atitudes simples e eficazes que podem ser vistas como sugestões e incorporadas para que promovam melhorias no ambiente de trabalho e no relacionamento entre colaboradores.

Palavras-chave: Motivação; Comunicação; Liderança; Gestão de Pessoas; Construção Civil.

ABSTRACT

Due to the strong technical characteristic of the Construction Industry sector, people end up learning only in practice, and through the day by day of the profession, to deal with people and manage conflicts. In this context, human relationship becomes one of the main challenges to be faced by the managers. In this respect, the objective of this paper work is to inspect the levels of motivation, leadership and communication in Construction Industry's people managers. For this purpose, based in a deep literature search, a questionnaire was developed and applied. The consulted managers could think about subjects concerning their own behavior and make a self-evaluation. Thereafter, two analysis were made: the results were evaluated in a general way and also establishing relations between the different groups of professionals. It was easy to note that communication is the strongest skill, followed by motivation and, finally, leadership. However, in managers with more than 20 years of experience, motivation is the skill that stands out. There weren't distinction between engineers and architects, due to their academic degree, since both had balanced results. The statements presented in the questionnaire represents simple and effective attitudes that can be seen as suggestions and incorporated to promote improvements in the work environment and in the relationship between employees.

Keywords: Motivation; Communication; Leadership; People Management; Construction Industry.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivos	8
1.1.1 Objetivo Geral	8
1.1.2 Objetivos Específicos	8
1.2 Justificativa	9
2. REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	10
2.1.1 Processos e Fatores Motivacionais	11
2.1.2 Teorias da Motivação	12
2.1.2.1 Teoria do Impulso	13
2.1.2.2 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	13
2.1.2.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg	15
2.1.2.4 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland	17
2.1.2.5 Teoria da expectativa de motivação de Vroom	17
2.1.2.6 Teoria da Equidade de Adams	18
2.1.2.7 Teorias X e Y de McGregor	18
2.2 LIDERANÇA	20
2.2.1 O perfil de líder	21
2.2.2 Liderança e motivação	22
2.3 COMUNICAÇÃO	24
2.3.1 Comunicação não verbal	25
2.3.2 Habilidades de Comunicação	25
2.3.3 Perturbações na Comunicação	27
2.4 GESTÃO DE PESSOAS	30
2.4.1 Gestão de Pessoas na Construção Civil	32
3. METODOLOGIA	34
3.1 Elaboração do Instrumento	34
3.2 Aplicação do Instrumento	35
3.3 Métodos de Análise	36

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	37
4.1 Dados dos participantes	37
4.2 Primeira Análise	39
4.3 Segunda Análise	51
5. CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS	56
ANEXO I	58

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um tema da maior importância desde que o fator humano ganhou visibilidade e expectativas cada vez maiores nas organizações que buscam o sucesso e retenção do capital intelectual. Segundo Dutra (2009), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade em desenvolver e ser desenvolvida por pessoas.

O mundo passou por transformações notáveis com a era da tecnologia. De acordo com Bergamini (1997), por consequência, as organizações modificaram a sua forma de entender o papel desempenhado pelos colaboradores. Por sua vez, as pessoas também reformularam as suas crenças e suposições a respeito do papel que o trabalho desempenha em suas vidas.

Atualmente, os que estão no mercado de trabalho deparam-se com uma série de problemas e desafios diários gerados por conta de mudanças constantes e rápidas nos campos de inovação, tecnologia e globalização. Dessa forma, são solicitados a dar o seu melhor e mostrar competência com dedicação, comprometimento e um desempenho acima do esperado. Os funcionários também são mais bem instruídos e esclarecidos e já não podem ser comandados da mesma forma que antigamente. Segundo Chiavenato (2015), lidar com pessoas não é mais função exclusiva do RH e tornou-se uma responsabilidade de todo executivo que tem uma equipe sob sua liderança: os chamados gestores.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar os níveis de motivação, liderança e comunicação em gestores de pessoas na construção civil.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar motivação no trabalho, processo, fatores motivacionais e teorias da motivação;
- Especificar o conceito de liderança e as características do perfil do líder;
- Detalhar o significado de comunicação, seu processo e suas interferências;

- Retratar os conceitos de gestão de pessoas e a situação da gestão de pessoas na construção civil;
- Elaborar um instrumento de pesquisa sobre as características dos gestores de pessoas na construção civil;
- Avaliar quais os níveis de motivação, liderança e comunicação através da aplicação do instrumento de pesquisa.

1.2 Justificativa

Além das atribuições técnicas do engenheiro civil ou arquiteto em uma obra, muitas vezes é também sua função a gestão dos profissionais diretamente responsáveis pela execução das inúmeras etapas de sua concretização. Nesse contexto, estes muitas vezes desempenham o papel de gestores sem ter recebido formação para isso. Na área de exatas, principalmente, ensina-se muitos aspectos técnicos e poucos temas relacionados às relações humanas. Acaba-se aprendendo na prática, e no dia a dia da profissão, a lidar com pessoas e gerenciar conflitos.

Assim sendo, diante da crescente demanda de novas habilidades, o processo de desenvolvimento de competências concernentes ao relacionamento humano no trabalho tem se constituído como um dos principais desafios a serem enfrentados pelos gestores.

Nesse aspecto, o perfil do gestor e seu estilo de gestão demonstram qualidades que resultam em um trabalho executado um nível superior de *performance*, ou em deficiências que poderiam ser identificadas e corrigidas. Quanto mais o líder souber conduzir o seu grupo, mais as pessoas desenvolvem-se e desempenham suas funções satisfatoriamente, de modo a atingir o objetivo almejado por todos e o crescimento da organização, uma vez que "o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E sim, na maneira de lidar com as pessoas." (GLASSER, 1994, p. 15 apud BERGAMINI, 1997, p. 24).

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Segundo Bergamini (1997), antes da Revolução Industrial, a principal fonte de motivação consistia no uso de punições, criando um ambiente generalizado de medo. Com a Revolução Industrial, investimentos nos processos industriais passaram a exigir retornos mais recompensadores. Nessa época, ao invés de punição, acreditou-se que o dinheiro seria a principal fonte de motivação. À medida que incentivos econômicos vinham se tornando direitos, ao invés de recompensas, surge uma filosofia administrativa que prega a importância de considerar a pessoa na sua totalidade. Era necessário procurar fazer com que os empregados sentissem a sua utilidade e importância pessoal no trabalho e satisfazer seus desejos de pertencimento a um grupo social, sem esquecer o reconhecimento individual de cada um.

É nesse cenário que surge a necessidade de uma compreensão mais profunda e mais rica a respeito do comportamento motivacional. A motivação é uma força que nos impulsiona na direção de alguma coisa. As pessoas trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos. A motivação é intrínseca, isto é, está dentro de cada pessoa e nasce das necessidades interiores. Portanto, "se antes o desafio era descobrir aquilo que deveria ser feito para motivar as pessoas, tal preocupação muda de sentido quando percebe-se que cada um traz, dentro de si, suas próprias motivações." (BERGAMINI, 1997, p.23)

Algumas tarefas são altamente motivantes para alguns e muito desinteressantes para outros pois cada pessoa tem necessidades, cultura, valores, formação profissional e interesses diferentes. Os motivos para a ação de uma pessoa são diferentes dos motivos de outra. De acordo com Weisinger (1997), a maneira de lidar com as fontes de motivação e com retrocessos pode diferir de um indivíduo para outro, mas os elementos da motivação são comuns a todos: confiança, otimismo, tenacidade, entusiasmo e resistência. Lidar, compreender e aceitar as diferenças são desafios para o gestor.

Atualmente, em várias organizações é comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo de fazem. Dessa forma, de acordo com Bergamini (1997), não sentem satisfação ou realização pessoal, e o

emprego passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam ser felizes fora dele. Neste momento, o emprego deixa de ser referencial de autoestima e valorização pessoal e passa a ser fonte de sofrimento.

Portanto, conforme Vergara (2016), nas atuais relações de trabalho espera-se que as empresas ofereçam oportunidades para o desenvolvimento de seus empregados e parceiros e que estes cuidem de suas próprias carreiras e comprometam-se com resultados. Neste aspecto, há o compartilhamento de responsabilidades, o desejo de maior participação e a busca de autorrealização. Spencer e Pruss (1994, p.179) indicam que: "as forças motivadoras costumam apresentar-se de tal forma que o membro individual perceba o desenvolvimento da equipe por um lado e por outro os benefícios para si mesmo".

As empresas tendem mais a investir em funcionários comprometidos. E a motivação é a chave do comprometimento. Nesse contexto, Gil (2012) defende que "identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem tornando-se tarefa das mais importantes para os gerentes."

O papel fundamental do líder é provocar motivação nas pessoas de modo que os resultados desejados pela empresa sejam alcançados. "Um empregado motivado requer menos controle, tem menos períodos de baixa produtividade e maiores probabilidades de ser esforçado e criativo." (WEISINGER, 1997, p. 75)

2.1.1 Processo e fatores motivacionais

Motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. O caráter motivacional do psiquismo humano abrange, portanto, os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado. (BERGAMINI, 1997, p.31)

De acordo com Knapik (2011), o impulso para a motivação pode ser provocado por estímulos ou características extrínsecas (do ambiente) ou intrínsecas ao indivíduo. Motivação intrínseca pode ser definida como "aquela que caracteriza comportamentos

desempenhados por vontade própria ou por predisposição e não com o propósito de auferir algum tipo de recompensa material ou social." (CODA, 2016, p.55). E motivação extrínseca configura comportamentos originados de estímulos do ambiente externo e que são valorizados pelo indivíduo, dessa forma, os comportamentos exibidos não refletem uma vontade de fazer o que está sendo feito, mas sim o desejo de obter estados ou fatores externos considerados importantes.

O processo motivacional se concretiza através de um conjunto de ações ou comportamentos direcionados a determinado fim. O ciclo de etapas para chegar até a satisfação, ou não, daquilo que estaria motivando um comportamento pode ser observado na Figura 01:

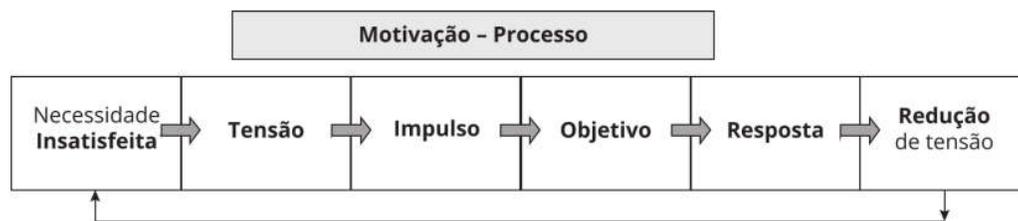


Figura 01 - Processos motivacionais e seus componentes (GIL, 2012, p. 54)

As necessidades, segundo Chiavenato (2009), são forças dinâmicas e persistentes, não estáticas. A necessidade pode ser satisfeita, frustrada ou compensada (a satisfação é transferida para outro objeto). Mas, quando um necessidade é satisfeita ela não é mais uma fonte motivadora, pois não causa a tensão ou desconforto que impulsiona o ciclo. "A satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades na medida em que vão surgindo." (CHIAVENATO, 2009, p.124)

2.1.2 Teorias da motivação

Ao longo dos anos, vários estudiosos dedicaram-se ao tema da motivação, resultando em grandes teorias sobre o tema, como a Teoria do Impulso. Entretanto, segundo Reeve (2011), com a crescente insatisfação em relação à ela e às demais, tornou-se evidente que grandes teorias seriam incapazes de arcar sozinhas com todo o

ônus de explicar a motivação. Dessa forma, ao invés de um consenso em torno de uma única grande teoria, uma enorme diversidade de teorias focadas ou limitadas a um fenômeno motivacional específico surgiram na tentativa de cobrir todo o tema dos fenômenos motivacionais.

As diversas teorias não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam e contribuem para uma visão mais abrangente do ser humano e sua complexidade.

2.1.2.1 Teoria do Impulso

O conceito motivacional que surgiu para substituir o instinto foi o impulso. Segundo Silva e Rodrigues (2007), essa teoria pregava que o indivíduo sempre possuiria um estado de carência e seu comportamento seria em busca de obter aquilo que lhe falta para recuperar o equilíbrio. Portanto, esta teoria está diretamente ligada ao conceito de homeostase, quando um estado de desequilíbrio instala-se quando as condições internas desviam de um estado de normalidade.

As duas teorias do impulso mais amplamente aceitas foram propostas por Sigmund Freud (1915) e Clark Hull (1943). De acordo com Reeve (2008), ambas baseavam-se em três pressupostos fundamentais: de que impulso emerge de necessidades corporais, que a redução do impulso é reforçada e produz a aprendizagem e que o impulso energiza o comportamento, conforme demonstra a Figura 02:

Fonte do Impulso →	Ímpeto do Impulso →	Objetivo do Impulso →	Propósito do Impulso →
Déficit Corporal	Intensidade do desconforto psicológico (ansiedade)	Objeto ambiental capaz de satisfazer o déficit corporal	Satisfação pela remoção do déficit corporal

Figura 02 - Teoria Freudiana do Impulso (REEVE, 2011, p.18)

2.1.2.2 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Segundo Silva e Rodrigues (2007), a teoria de Maslow, desenvolvida na década de 1950, propõe que as pessoas estão num estado contínuo de motivação, de forma que os seres humanos raramente atingem um estado de satisfação total, exceto num breve período de tempo. Portanto, assim que um desejo é satisfeito, surge outro que lhe toma o lugar e, quando este é satisfeito, outro o substitui, criando um ciclo. "O comportamento é motivado é a ação gerada por uma tensão agradável ou desagradável, cujo objetivo é satisfazer uma necessidade. Essas necessidades, seriam organizadas em um sistema de hierarquia." (KNAPIK, 2011, p.136). Essas hierarquias podem ser vistas na Figura 03:



Figura 03 - A hierarquia das necessidades de Maslow (CHIAVENATO, 2005, apud SILVA e RODRIGUES, 2007, p.28)

As necessidades fisiológicas refletem os esforços do organismo para garantir sua sobrevivência. Abrangem itens como vestuário, alimento, abrigo, desejo sexual, sono, etc. Pode estar vinculado ao recebimento do salário, que permite a satisfação destes elementos. As necessidades de segurança, ou de preservação, referem-se a comportamentos que levam a pessoa a proteger-se do perigo físico, estar livre do medo e a buscar estabilidade. No trabalho, pode ser refletida na preocupação com os benefícios oferecidos, à solidez da empresa e permanência na instituição.

Com as necessidades primárias, ou básicas, relativamente satisfeitas, surgem as necessidades secundárias. Como o homem é um ser social, tem desejo de inserção em

grupos, de pertencimento e aceitação, estas são as necessidades sociais. No ambiente de trabalho, estão ligadas ao interesse pelos colegas, interação com os demais e sentimento de trabalho em equipe. As necessidades de estima proporcionam autoconfiança, valor, prestígio, poder, capacidade e utilidade. Uma vez que haja aceitação, o indivíduo busca *status*: quer ser admirado e reconhecido social e profissionalmente.

E, finalmente, as necessidades de autorrealização são mais elaboradas e encontram-se no topo da pirâmide. Define-se como a necessidade de realizar o máximo de potencial individual, qualquer que seja este. É o desejo que o indivíduo tem de tornar-se aquilo que é capaz de ser. No trabalho, a pessoa explora suas capacidades, almejando atividades profissionais mais desafiadoras e significativas, em busca da satisfação pessoal.

Segundo Silva e Rodrigues (2007), até que as necessidades de um nível sejam satisfeitas ao ponto essencial, a maior parte da atividade do indivíduo está provavelmente voltada para nesse nível, enquanto os outros níveis lhe darão pouca motivação. Mas, embora essa ordem hierárquica realmente ocorra, não está claro que uma necessidade tenha que ser totalmente satisfeita antes que novas necessidades surjam. Sobre isso, Maslow discorre:

Nossa discussão talvez tenha dado a impressão de que essas cinco séries de necessidades se apresentem numa relação de “tudo ou nada”. Dissemos, por exemplo, uma vez satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar. Isso pode dar a impressão errada de que uma necessidade deve ser cem por cento satisfeita antes de surgir a próxima. Na realidade, a maioria das pessoas normais em nossa sociedade se encontra parcialmente satisfeita e parcialmente insatisfeita em todas as suas necessidades fundamentais. É mais realista decrescer a hierarquia em termos de porcentagens decrescentes de satisfação à medida que sobe a hierarquia de permanência. (MASLOW apud SILVA, RODRIGUES, 2007, p.30)

Apesar de ter se tornado uma das teorias mais populares sobre motivação, há críticas. Segundo Vergara (2016), a teoria deixa de considerar que as necessidades, e a importância dada a elas, variam de cultura para cultura e pessoa para pessoa. Também não haveria clara evidência que as necessidades possam ser classificadas em cinco categorias em uma rígida estrutura hierárquica.

2.1.2.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg, na década de 60 do século passado, "focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais." (VERGARA, 2016, p.44)

Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho e são extrínsecos às pessoas. O termo *higiene*, segundo Knapik (2011), reporta a um caráter preventivo para evitar fontes de insatisfação, pois tais fatores não chegam a causar satisfação, mas, se ausentes, se tornam *fatores insatisfacionais*.

Fatores motivacionais são intrínsecos e estão relacionados aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento. Se presentes, causam satisfação elevada e duradoura, aumentando a produtividade. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

A pesquisa de Herzberg objetivou estudar os fatores inerentes ao trabalho, as atitudes que resultavam quando tais fatores ocorriam e o efeito dessas atitudes em relação ao trabalho. Na Figura 04 é possível entender a dinâmica da teoria:



Figura 04 - Teoria Motivacional dos Dois Fatores de Herzberg (CODA, 2016, p.60)

De acordo com Silva e Rodrigues (2007), ao relacionar as condições higiênicas do trabalho com a satisfação, e a realização da tarefa ou do trabalho com a motivação

humana, Herzberg mostra que os dois fatores atendem a necessidades diferentes e não podem ser confundidos. Mas, ao lidar com fatores higiênicos, a organização possibilita melhores condições de trabalho e as consequências podem ser aumento da satisfação dos membros para com a organização. Esses incentivos não resultarão automaticamente em aumento da motivação, mas criam condições necessárias para que as pessoas venham a ser motivadas.

2.1.2.4 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

Segundo Silva e Rodrigues (2007), McClelland elaborou sua teoria baseada em três necessidades humanas que motivam o comportamento do homem: realização, associação e poder.

Necessidade de realização é concernente à autoestima, autonomia e à autorrealização. Transmite-se pelo desejo de fazer algo com mais eficiência, resolver problemas ou dominar tarefas complexas. Necessidade de afiliação ou associação diz respeito ao afeto, ao desejo de criar e manter relações amigáveis e calorosas com outras pessoas. Quando esta é a necessidade mais forte, a pessoa procura manter suas relações interpessoais, mesmo em detrimento de seus interesses pessoais, pois estar junto do outro e ser aceito por ele é o que orienta sua ação. Necessidade de poder refere-se a *status*, prestígio e posições de influência. Trata-se do desejo de controlar os outros, de influenciar ou ser responsável por seu comportamento.

Essas três necessidades seriam adquiridas socialmente, no decorrer do tempo, e representariam as experiências de vida, perfis psicológicos e processos de socialização de cada pessoa. Tais necessidades podem ser aprendidas, desenvolvidas ou ensinadas.

2.1.2.5 Teoria da expectativa de motivação de Vroom

A teoria da expectativa, segundo Vergara (2016), apresentada na década de 60 do século passado por Victor Vroom, relaciona desempenho com recompensa. A pessoa se sente motivada a esforçar-se em fazer alguma coisa quando acredita que será bem avaliada pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendem às suas metas pessoais.

Nesse aspecto, o esforço depende do resultado que desejamos alcançar e a motivação é resultado da crença de que é possível atingir um resultado multiplicado ao valor atribuído a ele. Knapik (2011) descreve uma equação que resumiria esta afirmação: $\text{motivação} = \text{expectativa} \times \text{valor atribuído ao resultado}$.

O valor do resultado é a relação entre a satisfação das metas pessoais e a recompensa. É uma satisfação antecipada de um resultado e tem um valor específico de pessoa para pessoa. A expectativa trata-se da convicção que o esforço produz o desempenho necessário para alcançar um resultado. Para alcançar um resultado que tem muito valor, a tendência é empregar mais esforço. Dessa forma, essa teoria relaciona desejo e esforço, sendo a motivação fruto da relação entre eles.

2.1.2.6 Teoria da Equidade de Adams

J. Stacy Adams, na década de 60, "formulou uma teoria para tentar mostrar como, a partir das relações entre as trocas sociais, o comportamento do indivíduo é influenciado." (SILVA E RODRIGUES, 2007, p.48)

Nesta teoria, os indivíduos comparam suas contribuições (trabalho) e suas recompensas (resultados) com as dos outros. Portanto, avalia se a proporção entre os resultados que obtém e a energia que ele aplica à situação é a mesma na comparação com o outro. A avaliação de desempenho e a percepção de uma situação de equidade podem estar diretamente ligadas à motivação.

Segundo Vergara (2016), as pessoas se sentirão mais motivadas à medida que percebam a presença da justiça e da igualdade nas relações de trabalho. Favoritismo, por exemplo, seria injusto e portanto a pessoa que o percebesse se sentiria desmotivada.

2.1.2.7 Teorias X e Y de McGregor

A maneira de pensar dos gerentes influencia o comportamento da equipe. Por isso, convém que eles conheçam suas características pessoais, antes de tentar motivar os outros. O psicólogo Douglas McGregor definiu dois tipos distintos de gerenciamento, que denominou Teoria X e Teoria Y.

Gil (2012) explica que os adeptos da Teoria X pressupõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Portanto, o modo de pensamento deste gerente é de que se não controla diretamente, a equipe não produz; às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais; para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe e que as decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados. Como conseqüência, estes gerentes tendem a trabalhar afastados de sua equipe.

Em contrapartida, os adeptos da Teoria Y consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são profissionais competentes, responsáveis e criativos, capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. O modo de pensar destes gerentes é que, de modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança; podem conduzir as reuniões em algumas ocasiões; são capazes de se autocontrolarem e, sob condições favoráveis, gostam de trabalhar.

Desta forma, na Teoria X o indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder. Já na Teoria Y, as pessoas são motivadas pelo máximo esforço, sendo necessário que as empresas proporcionem meios para que estas pessoas possam dar o seu melhor, com mais desafios, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.

2.1.2 LIDERANÇA

A teoria dos traços de personalidade tratou da crença da liderança natural, que considerava que o líder surgia naturalmente e possuía uma "superioridade inata". Dessa forma, segundo Adair (1989), tentou-se entender o que conferiria uma ascendência sobre o outro quanto ao perfil de líder. A lista de características de personalidade necessárias provou-se enorme, e não houve consenso sobre a definição de cada uma dessas características. A suposição de que líderes nascem e não são formados favorecia a ênfase na seleção do que no treinamento para a liderança. Mas essa ideia provou-se equivocada: se não se nasce líder, pode-se aprender a ser.

Segundo a teoria contingencial exposta por Vergara (2016), a atenção da figura do líder é desfocada para o fenômeno da liderança. É uma relação em que há três pilares fundamentais: líder, seguidores e situação. O líder possui a autoridade formal (cargo, posição hierárquica) e personalidade, que pode facilitar ou criar obstáculos. Os seguidores tem expectativas, interesses e motivações que serão satisfeitas por quem exercer liderança. A situação, segundo Adair (1989), é o que determina quem emerge como líder. Em uma situação específica, o conhecimento tem uma importância relevante pois a autoridade passa para o homem que sabe.

Não há uma definição universal de liderança, pois esta foi estudada de diferentes modos que exigem diferentes definições, de acordo com Coda (2016). Mas a maioria dos autores a entende como sendo um processo de influência que ocorre entre líderes e seguidores para realizar os objetivos organizacionais. Knapik (2011) a define como um fenômeno social, a influência interpessoal exercida em determinado contexto por meio de ideias, exemplos e ações. Dessa forma, fazem com que as pessoas atinjam metas ou passem a acreditar em crenças ou conceitos.

Liderança, portanto, pode ser considerada a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos para se atingir um objetivo comum. Nesse aspecto, há pessoas que, apesar de ocuparem cargos de chefia, não exercem liderança, de modo que nem todo chefe é líder e que nem todo líder é chefe. "Liderança requer humildade suficiente para se aprender, permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos, de forma a

mobilizá-los para uma causa, no caso, atrelada às escolhas da empresa". (VERGARA, 2016, p.83)

De acordo com Knapik (2011), nem sempre a liderança tem uma conotação positiva, pois pode ser usada para influenciar pessoas de forma negativa ou pode ser encontrada em funcionários que focam em seus objetivos pessoais e não nas metas organizacionais.

2.2.1 O perfil de líder

Antigamente, na economia do modo de produção artesanal, o líder deveria saber qual o melhor modo de executar a atividade e era considerado incapaz de errar, ele tudo sabia e tudo podia. Atualmente, segundo Burmester (2012), o líder não precisa apresentar o melhor desempenho e dominar o conhecimento ao máximo, pois ele deve orquestrar o trabalho dos outros e não o executar ele próprio. Nesse mesmo aspecto, ele não precisa ser infalível, mas ter maturidade e autoestima equilibrada para lidar com suas falhas com humor e domínio da situação.

Dessa forma, o autoconhecimento é apontado como condição indispensável para a credibilidade do líder. Segundo Bergamini (2009), dessa forma o líder terá maior facilidade de chegar à compreensão do outro a partir do conhecimento que possa ter de si mesmo. Esse conhecimento engloba as características pessoais, personalidade, pontos fortes, expectativas, valores e tudo mais que possa ter sido adquirido de experiências vividas. Sem esse autoconhecimento, o líder pode atribuir erroneamente aos outros características que são apenas suas e projetar nos demais qualidades que não tem a ver com as características próprias destes indivíduos.

Além de saber suas características individuais e conhecer-se, um líder deve também refletir as características de um grupo. De acordo com Adair (1989, p.17) "as qualidades, características e habilidades de um líder são determinadas em grande parte pelas exigências da situação em que terá que agir como tal". Espera-se que líderes mostrem-se hábeis para conduzir e participar de processos multidisciplinares e na busca de clarificação de problemas. Para formar equipes de alto desempenho, segundo Knapik (2011), os líderes devem proporcionar um sentimento de segurança, educando e orientando as pessoas na busca dos resultados. De acordo com Burmester (2012, p.21),

a "constância de propósitos deve caracterizar a liderança. Competência somada com atitude resulta em desempenho da liderança."

O autor também expõe uma escala de atributos classificados como mais valioso em um líder, retirado de um estudo do perfil de altos executivos bem sucedidos. As quatorze primeiras características são: Habilidade em tomar decisões; Liderança; Integridade; Entusiasmo; Imaginação; Disposição para o trabalho árduo; Habilidade analítica; Compreensão dos outros; Habilidade para reconhecer oportunidades; Habilidade para enfrentar situações desagradáveis, Habilidade para adaptar-se rapidamente a mudanças; Disposição para assumir riscos; Iniciativa; Capacidade de falar com lucidez.

Conforme Gil (2012), para um líder, conhecer os colaboradores ajuda a saber em que medida cada um pode contribuir com seus conhecimentos e experiências em prol do alcance dos objetivos. Conhecer características da personalidade dos demais pode ser de grande auxílio no sentido de estimular sua participação ou refreá-la quando inconveniente. Além disso, o conhecimento de si mesmo é um item tão ou mais importante, pois conhecer suas características pessoais e habilidades para tratar objetivamente um assunto pode auxiliar a lidar com situações difíceis.

2.2.2 Liderança e motivação

Quando a liderança e motivação são insuficientes, a organização sofre com a alta rotatividade de funcionários, diminuição da produtividade, erros constantes, faltas e atrasos e resultados aquém das metas. A motivação é a chave do comprometimento. "Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes." (GIL, 2012, p.201)

A motivação tem origem em necessidades que variam de pessoa para pessoa e também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Consequentemente, motivar pessoas no trabalho é uma tarefa difícil.

A motivação no contexto organizacional envolve também o relacionamento entre líderes e seguidores. O líder enquanto tal só é autorizado a exercer seu poder à medida que o seguidor reconheça nele grande sensibilidade interpessoal. O seguidor só terá percepção positiva do líder à medida que ele não só conheça suas expectativas, mas também seja quem o ajude a atingir aquilo que por ele é desejado. Caso esse líder se interponha entre o seguidor e os objetivos que ele pretende atingir, dificultando ou impedindo essa busca, logo perderá a sua posição como alguém que mereça ser seguido. (BERGAMINI, 1997, p.35)

Conseguir ter seguidores motivados, segundo Bergamini (2009) depende de dois aspectos indispensáveis: Primeiro, o líder deve possuir sensibilidade suficiente para descobrir que necessidade está energizando o comportamento do seguidor num determinado momento. Segundo, é necessário autonomia e recursos suficientes, que possibilitem oferecer exatamente aquele fator valorizado pela necessidade do seguidor.

O papel de motivador, incumbido majoritariamente ao líder, não precisa ser oneroso e de difícil execução, se houver um modelo de gestão participativa e de valorização da força de trabalho. A motivação é um processo pessoal, mas, como visto nas diversas teorias da motivação apresentadas, é influenciada pelo ambiente, desafios, recompensas, relacionamentos, responsabilidades, reconhecimento, etc. Portanto, pode ser estimulada pelos gestores para otimizar os resultados que a empresa busca ao desenvolver o entusiasmo e a motivação por meio de diversas ações.

2.3 COMUNICAÇÃO

Comunicação é um "processo de interação e troca de informações, de transmissão de ideias e sentimentos por meio de palavras ou símbolos que veiculem uma mensagem" (KNAPIK, 2011, p.107). É importante esclarecer a diferença entre informar e comunicar. "Informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar. Já comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor." (GIL, 2012, p. 71). A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada.

Comunicar-se eficientemente é uma habilidade requerida a todos os profissionais que exercem funções gerenciais, pois manter uma rotina de comunicação eficaz sem desvios no sentido da mensagem é um desafio. Segundo Gil (2012), a grande maioria das pessoas não sabe comunicar-se, embora esta seja uma das capacidades humanas mais fundamentais e seu desenvolvimento se dê de forma que pode ser considerada natural.

É possível identificar elementos comuns a todas as comunicações e suas inter-relações, apesar de cada situação em si ser diferente. O processo de comunicação pode ser explicado, de acordo com Gil (2012), pela existência de um emissor - pessoa com ideia ou sentimento que deseja comunicar, fonte primária e desencadeadora da comunicação - e de um receptor/codificador - responsável pela decifração da mensagem. Nesse processo, há a mensagem, ou seja, expressão formal da ideia, que é conduzida através de um canal. A Figura 05 ilustra o processo de comunicação:



Figura 05 - O processo de Comunicação (GIL, 2012, p. 73)

Quando a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor, a comunicação pode ser considerada eficaz. Nessa circunstância, o significado se refere à ideia ou conceito. E a compreensão ao entendimento da mensagem. "Isso significa que a comunicação é um processo de mão dupla e envolve necessariamente retroação." (CHIAVENATO, 2009, p.149)

2.3.1 Comunicação não verbal

Um componente fundamental da atividade comunicativa é a comunicação não verbal. Ela é responsável, segundo Knapik (2011), pela primeira impressão que temos dos outros. É uma comunicação subjetiva, depende de questões culturais e pode ser mal interpretada.

De acordo com a mesma, a comunicação não verbal deve estar em harmonia com o que falamos, coerente com as intenções da comunicação, para que proporcione credibilidade. Pois, através do que se demonstra pelos gestos, expressões faciais e movimentos corporais, um determinado conteúdo pode ganhar sentido inteiramente diferente. Desse modo, "a comunicação não verbal deve fortalecer os contatos impessoais, tornando as informações mais seguras e dignas de crédito." (KNAPIK, 2011, p.120)

2.3.2 Habilidades de comunicação

As habilidades de comunicação podem ser desenvolvidas. Knapik (2011) descreve algumas: escuta ativa - observação consciente para acompanhar e buscar compreender o significado das nuances verbais e não verbais; Comunicação oral - capacidade de comunicar-se com eficiência e clareza; Comunicação escrita; Comunicação positiva - comunicação expressiva e autopromocional e a Capacidade de resposta.

Além das descritas, há a comunicação assertiva, caracterizada pela autora como sendo uma comunicação franca e aberta de opiniões e sentimentos, relativa à capacidade de o profissional atuar com decisão, clareza e sabendo o que pretende a cada momento, com atitude ativa, mas sem ser rude. Trata-se de expressar-se de maneira adequada e

evitando constrangimentos, mas dizendo o que deve ser dito. Essa prática pode ajudar no exercício do *feedback*, que deve ser aplicado de forma construtiva, buscando o desenvolvimento mútuo da empresa e do funcionário. Sobre tal experiência de comunicação, Knapik discorre:

Uma comunicação clara, completa e transparente é fundamental em uma organização que preza pela humanização nos processos de gestão e que reconhece que o sucesso advém do comprometimento das pessoas com as estratégias de competição. O mecanismo do feedback vem para trazer assertividade à comunicação, mas deve ser realizado com sabedoria e responsabilidade. (KNAPIK, 2011, p.126)

Contudo, tão importante quanto falar, é saber ouvir. Segundo Gil (2012), saber ouvir é uma das mais importantes habilidades comunicativas, pois incentiva a boa comunicação entre as pessoas e possibilita elucidar mais adequadamente as intenções do outro. Escutar significa estar atento e dispor-se a ouvir o máximo com a maior fidedignidade possível. Mas, infelizmente, essa habilidade é frequentemente a mais ignorada.

A escuta dinâmica, segundo Weisinger (1997), é uma prática de inteligência emocional que traz um alto grau de autoconsciência para o processo de compreensão e reconhecimento da outra pessoa e para respondê-la. A autoconsciência funciona com a observação do modo como permitimos que os nossos filtros pessoais bloqueiem e transformem informações que deveríamos estar recebendo, fazendo com que, com a eliminação desses filtros, a informação seja mais clara e precisa.

Saber receber críticas também é uma habilidade imensamente útil para o aprimoramento pessoal. Weisinger (1997) afirma que ao receber críticas, a pessoa modifica as atitudes que parecem não dar certo e tem percepção de como as outras pessoas o vêem. O que torna a crítica tão difícil de receber é a vulnerabilidade que ela cria por atingir os aspectos do trabalho, pôr a prova a qualidade das tarefas realizadas e mexer com os sentimentos. Por isso, as pessoas costumam ficar na defensiva.

2.3.3 Perturbações na comunicação

A comunicação no trabalho é voltada para a transmissão de informações e conhecimentos, apresentados de maneira clara e objetiva. Além disso, saber ouvir, dar *feedback* e manter os demais informados a respeito dos resultados alcançados, melhoramentos necessários e novidades são passos para fazer-se entender. "O sucesso do funcionamento de uma equipe, um departamento ou um grupo tem relação direta com a eficácia da comunicação entre seus membros nas situações de grupo." (WEISINGER, 1997, p. 150)

Nesse âmbito, a comunicação é peça fundamental para a correta realização da tarefa e dificuldades de comunicação representam um dos maiores problemas nas empresas. Nem sempre a compreensão do receptor coincide com o significado pretendido pelo emissor.

A primeira complicação está na comunicação humana, ao passo que cada pessoa desenvolve seu conjunto de conceitos para interpretar o ambiente externo e interno e organizar as experiências do cotidiano. Portanto, cada pessoa possui:

[...] seu próprio sistema cognitivo, suas percepções, seus valores pessoais e suas motivações, constituindo um padrão pessoal de referência que torna bastante pessoal e singular sua interpretação das coisas. Esse padrão pessoal de referência age como um filtro codificador, de modo a condicionar a aceitação e o processamento de qualquer informação. Esse filtro seleciona e rejeita toda informação não ajustada (dissonante) a esse sistema ou que possa ameaçá-lo. Há uma codificação perceptiva (seleção perceptiva) que atua como mecanismo de defesa, bloqueando informações não desejadas ou não relevantes. Essa defesa pode prejudicar tanto o envio como a recepção de informação, ou mesmo obliterar a retroação da informação. São as lentes por meio das quais as pessoas vêem seu mundo exterior e o interpretam a sua maneira. (CHIAVENATO, 2009, p.150)

Assim, entendemos que o processo de comunicação é complicado pois depende da intenção do transmissor e da interpretação do receptor, o que é consequência de suas crenças, valores e educação.

Chiavenato (2009) afirma que como o processo de comunicação funciona em um sistema aberto, há perturbações indesejáveis que tendem a deturpar, distorcer ou alterar, de maneira imprevisível, a mensagem transmitida. Ele define ruídos como perturbações

internas no sistema e interferências como perturbações externas vindas do ambiente. Na Figura 06 podemos observar algumas variáveis intervenientes à comunicação:



Figura 06 - Barreiras ao processo de Comunicação. (CHIAVENATO, 2009, p.153)

Como ruídos decorrentes do emissor, Gil (2012, p.74), identifica: a falta de clareza nas ideias, a comunicação múltipla (causando um possível desencontro entre a comunicação verbal e a produzida pelo corpo - gestos, expressões faciais, etc), problemas em codificação (quando a pessoa não sabe expressar-se com clareza e não se atenta à tonalidade, a altura, o timbre e a velocidade de sua voz), bloqueio emocional (medo ou vergonha de falar errado ou de ser mal interpretado, causando inibição), hábitos de locução (repetição excessiva de palavras, uso demasiado de palavras incomuns) e suposição acerca do receptor.

Há mais ruídos decorrentes do receptor. Ainda segundo o autor, estes são: a audição seletiva - quando o indivíduo concentra-se no que julga importante, desprezando parte da mensagem que pode ser fundamental para seu entendimento, o desinteresse - quando o que alguém está falando é desinteressante, a tendência é o afastamento ou "desligamento", causando uma retenção deficiente, a avaliação prematura - quando o indivíduo ouve o início de uma mensagem e acredita estar em condições de avaliá-la globalmente, então passa a prestar menos atenção) e a preocupação com a resposta - quando à medida que ouvem, já vão preparando a resposta e então não conseguem absorver a mensagem.

Além disso, crenças e atitudes, experiências anteriores, preconceitos e estereótipos, comportamento defensivo, atribuição de intenções (a tentativa de "ler nas entrelinhas" pode atribuir intenções falsas ao emissor e não conseguir estabelecer um

contato mais profundo) e a reação ao emissor (o sotaque, a maneira de vestir, assim como outros fatores relacionados à pessoa que fala, são capazes de provocar desagrado nos ouvintes) prejudicam a comunicação.

Chiavenato (2009) classifica as interferências em três barreiras importantes. As barreiras pessoais, decorrentes das emoções, sentimentos, motivação e valores humanos do indivíduo. As barreiras físicas, que são interferências no ambiente durante o processo de comunicação, como por exemplo uma distração, a distância física entre as pessoas, etc. E barreiras semânticas, que são limitações decorrentes dos símbolos por meio dos quais a comunicação é feita - palavras, gestos, sinais - que arriscam ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo, ocasionando distorção no significado da mensagem. A Figura 07 exemplifica este tópico:



Figura 07 - Barreiras no processo de comunicação (CHIAVENATO, 2009, p.154)

Além das barreiras, segundo o autor, a comunicação pode ser afetada de outras três formas: por omissão, distorção e sobrecarga. A omissão ocorre quando partes importantes são omitidas ou cortadas, fazendo que a comunicação não seja completa e perca parte de seu significado. A distorção ocorre quando a mensagem sofre alteração ou deturpação, modificando seu conteúdo e significado original. E a sobrecarga é quando o volume de informação é muito grande e ultrapassa a capacidade do destinatário de processá-las e assimilá-las.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

Desde a Era da Industrialização Clássica, após a Revolução Industrial até meados de 1950, as empresas adotaram a estrutura organizacional burocrática, piramidal e centralizadora. Dessa forma, as decisões eram tomadas no topo da hierarquia e regras e regulamentos padronizavam e disciplinavam o comportamento das pessoas. Como o mundo nesta época caracterizava-se por mudanças vagarosas, as mudanças na organização também aconteciam de forma gradativa e lenta, sem desafios, e esse modelo adequava-se às suas necessidades.

No período da Industrialização Neoclássica, de 1950 a 1990, após a Segunda Guerra Mundial, o mundo passou a transformar-se mais rapidamente. As relações comerciais passaram de local para regional e de regional para internacional, acentuando a competição entre empresas. O velho modelo empregado tornou-se rígido demais para conseguir seguir a velocidade das alterações e, portanto, as organizações tentaram novas estruturas que se ajustassem mais facilmente às urgências. Dessa forma, a abordagem matricial surgiu, praticando a departamentalização funcional, criando equipes compostas por pessoas de diversas especialidades para tarefas específicas. O objetivo era chegar a um arranjo de partes organizacionais interdependentes, as quais convencionou-se chamar de departamentos.

Atualmente, a partir de 1990, na Era da Informação, as mudanças são imprevistas, turbulentas e violentamente rápidas. A tecnologia forneceu condições para o surgimento da economia global e mundial e tanto o comércio quanto a comunicação se caracterizam por ser extremamente dinâmicas. A competitividade é complexa e intensa. Valoriza-se o conhecimento, o capital intelectual. "Tornar o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade gerencial." (CHIAVENATO, 2004, p. 38). Para mobilizar e utilizar plenamente as capacidades das pessoas, as empresas mudaram conceitos e readequaram seus processos, conforme explica Coda:

[...] As estruturas organizacionais passaram a ter um número menor de níveis hierárquicos de forma a possibilitar redução de custos, aliada à maior agilidade na cadeia de decisão. Os quadros de pessoal, na busca de alternativas para redução de custos, sofreram revisões e enxugamentos. Inicia-se o discurso da multifuncionalidade de cargos, o dos empregados como responsáveis por processos e o dos grupos autogeridos. Estas, dentre outras medidas, fizeram surgir novas necessidades que os sistemas

tradicionais de RH não conseguiam atender e, como alternativa, experiências foram sendo desenvolvidas com base na gestão por competências e habilidades, sendo que atualmente várias empresas de ponta adotam esse tipo de abordagem para o direcionamento e para o embasamento de suas políticas de gestão de pessoas. (CODA, 2016, p. 1)

Nessa quebra de paradigmas, os funcionários passaram a ser vistos como colaboradores e o chefe como gestor. "A busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna Gestão de Pessoas." (CHIAVENATO, 2004, p. 360).

De acordo com Tavares (2012), o conceito de gestão de pessoas pode ser definido como um ambiente organizacional que funciona de forma dinâmica, consciente e comprometida em manter uma relação mútua e transparente de dependência entre a empresa e seus trabalhadores. Nessa forma de relacionamento, há preocupação com o estabelecimento e manutenção de uma troca que se sustenta nos objetivos e necessidades pessoais dos funcionários e na missão da empresa.

Chiavenato (2004, p.11) descreve vários objetivos que podem ser obtidos pela gestão de pessoas: (a) ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; (b) proporcionar competitividade à organização; (c) proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas; (d) aumentar a autorrealização e satisfação das pessoas no trabalho; (e) desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; (f) administrar e impulsionar a mudança; e (g) manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Para que a gestão ocorra bem, é indispensável ter uma comunicação eficaz com a equipe. "Supervisionar sem coagir significa criar um ambiente onde se conversa e, principalmente, se ouve. Mais do que qualquer coisa, isso faz com que os empregados sintam que têm algum poder." (GLASER, 1994, p. 104 apud BERGAMINI, 1997, p. 32). Além disso, ter características de líder e saber motivar os demais em busca dos objetivos da empresa.

2.4.1 Gestão de Pessoas na Construção Civil

Segundo dados de 2014 do DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, o mercado de trabalho no setor da Construção é marcado pela alta rotatividade e informalidade. As causas de desligamentos no setor são principalmente rescisões sem justa causa por iniciativa do empregador, rescisão a pedido do empregado, desligamentos de vínculos com menos de três meses (período de experiência) e desligamentos por razão do término de contrato.

Um dos motivos do fenômeno da rotatividade é a dinâmica do processo produtivo, caracterizada pela descontinuidade temporal e pela sazonalidade, que contribui para elevar o número de substituições dos trabalhadores. Há precarização das relações de trabalho e existe elevado índice de terceirização. Nesse aspecto, a Gestão de Pessoas nas empresas de construção, segundo Gomez (2009):

[...] tem sido orientada fortemente pelo binômio orçamento/custo da obra, ou seja, como “centro de custos” e não como um elemento de produção e, conseqüentemente, de sustentabilidade da empresa. Para atender a questão da mão-de-obra, as empresas de construção adotam basicamente as práticas de externalizar os serviços, realizando subcontratações ou subempreitadas, e/ou de internalizar, com a manutenção de quadros de mão-de-obra especializada. A subcontratação pode atender às demandas técnicas diversas das obras, já que a capacitação técnica da empresa está restrita à execução de determinadas etapas do processo construtivo. A conseqüência imediata desse modelo de gestão é a alta taxa de rotatividade, recurso bastante usado para se adaptar às características do setor. (GOMEZ, 2009, p. 8)

As características empregatícias da área da Construção tornam mais difícil o gerenciamento, pois garantir a participação comprometida e motivada da força de trabalho é o maior desafio do setor. Nesse âmbito, há uma grande responsabilidade da empresa em valorizar e promover a capacitação e o desenvolvimento de seus funcionários, principalmente através da adequada preparação de lideranças.

Ainda assim, mesmo que com certo atraso em relação a outros setores produtivos, a Indústria da Construção Civil está incorporando novos conceitos gerenciais, devido ao aperfeiçoamento profissional de seus administradores, da pressão exercida pela concorrência a nível internacional, e pelo maior grau de conhecimento e exigência do consumidor.

Nas leis que regulamentam o exercício da Arquitetura e Urbanismo (Lei nº 12.378, de 31 de Dezembro de 2010) e da Engenharia Civil (Lei nº 5.194, de 24 de

Dezembro de 1966), encontram-se como atribuição destes profissionais: supervisão, coordenação, gestão e orientação técnica; assistência técnica, assessoria e consultoria; direção de obras e de serviço técnico; condução de equipe de instalação, montagem, operação, reparo ou manutenção; entre outros. Observando com atenção, são várias funções que contemplam um contato direto e gestão de pessoas. Desse modo, esses profissionais desenvolvem naturalmente a capacidade de relacionamento com a equipe, já que sua formação acadêmica não contempla disciplinas relativas à psicologia e foca em questões técnicas e práticas.

3. METODOLOGIA

3.1 Elaboração do Instrumento

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica acerca dos tópicos em questão: motivação, liderança, comunicação e gestão de pessoas. A pesquisa teve caráter descritivo e exploratório, objetivando conhecer, descrever e explicar um fenômeno.

Com respaldo da pesquisa teórica, foi elaborado um questionário de autoavaliação que busca identificar a capacidade de motivar-se e motivar os demais, a facilidade e clareza de comunicação e o perfil de liderança, dirigido a profissionais que trabalhem no gerenciamento de uma equipe relacionada à construção civil. O questionário está apresentado no Anexo I.

A parte inicial do questionário conta com quatro perguntas fechadas para coleta de dados gerais: idade, formação acadêmica, tempo de atuação profissional e quantidade de pessoas sob gestão.

A segunda parte tem trinta afirmações que devem ser classificadas numa escala de 1 (não/nunca), 2 (um pouco), 3 (bastante) e 4 (sim/sempré). Cada tema (motivação, liderança e comunicação) tem dez afirmações relacionadas, mas estas encontram-se propositalmente misturadas. Dessa forma, no Quadro 01, podemos observar quais perguntas referem-se a quais temas e de que forma elas se relacionam com a pesquisa teórica:

Quadro 01 - Relação do questionário com a pesquisa teórica.

MOTIVAÇÃO	LIDERANÇA	COMUNICAÇÃO
1 - Satisfação no trabalho	2 - Saber delegar / Autonomia da equipe	4 - Compartilhar informações
7 - Expectativa (teoria de Vroom)	3 - Flexibilidade	5 - Comunicação oral
9 - Relacionamento Próximo / Sociabilidade	6 - Aperfeiçoamento profissional	8 - Comunicação sem interferências
10 - Superação	11 - Abertura	14 - Saber ouvir
13 - Necessidades de Estima (Maslow)	12 - Iniciativa / Determinação	15 - Comunicação afetiva
18 - Reconhecimento / Estímulo	16 - Sensibilidade / Consideração	19 - Espontaneidade / Comunicação eficiente
20 - Fatores higiênicos insatisficentes (Herzberg)	17 - Influência / Mobilizar a equipe	21 - Saber ouvir
22 - Clima organizacional	26 - Resistência / Inteligência Emocional	24 - Reação a <i>feedback</i>
23 - Desafio / Desenvolvimento pessoal	27 - Confiabilidade / Autoconfiança	25 - Saber expressar-se
30 - Incentivo / Reconhecimento	29 - Resistência ao stress	28 - Expressão de <i>feedback</i>

Fonte: a autora (2017).

3.2 Aplicação do Instrumento

O perfil buscado para contribuir com a pesquisa foi de engenheiros, arquitetos ou pessoas sem ensino superior, mas com algum curso técnico que trabalham no comando de uma equipe na construção civil. O número de pessoas contatadas foi de aproximadamente 70 pessoas, sendo estes colegas da especialização em gerenciamento de obras, antigos colegas de trabalho em obras já concluídas e conhecidos que atuam na área. Desses, 34 responderam à pesquisa.

O instrumento de pesquisa desenvolvido foi formulado na plataforma "Formulários Google" e enviado por e-mail para o público selecionado. Em alguns poucos casos, o formulário foi entregue em papel impresso, idêntico ao Anexo I, e recolhido depois de respondido.

3.3 Métodos de Análise

A primeira análise expõe as respostas de modo geral, sem individualizar ou fazer distinção entre os perfis de respondentes. Primeiramente, as dez afirmações que relacionam-se com a motivação, então liderança e, por fim, comunicação.

A segunda análise individualiza as respostas de cada contribuinte da pesquisa e atribui uma pontuação a cada aspecto a ser avaliado. O quadro 02 mostra um exemplo de contagem da pontuação das respostas:

Resposta do contribuinte nº 22

Perfil: 30 a 50 anos, de 11 a 20 anos de experiência, Formação em Engenharia Civil e gestão de mais de 60 pessoas

Quadro 02 - Exemplo de cálculo da pontuação individual das respostas

Questão	MOTIVAÇÃO	Questão	LIDERANÇA	Questão	COMUNICAÇÃO
1	2	2	3	4	2
7	3	3	2	5	3
9	2	6	3	8	4
10	3	11	3	14	4
13	2	12	4	15	4
18	3	16	4	19	3
20	1	17	3	21	4
22	3	26	3	24	3
23	3	27	3	25	4
30	2	29	3	28	2
	Total: 24		Total: 31		Total: 33

Fonte: a autora (2017).

Dessa forma, fica claro que a pontuação atribuída a cada aspecto vai de 10 (mínimo) a 40 (máximo). A interpretação das pontuações encontra-se abaixo:

- de 10 a 20 - o nível do aspecto avaliado está bastante baixo e deve ser urgentemente melhorado, visando o desenvolvimento pessoal e profissional;
- de 20 a 30 - o nível do aspecto avaliado está dentro do comum, da normalidade, e ainda pode ser desenvolvido;
- de 30 a 40 - o nível do aspecto avaliado está muito bom e satisfatório.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Dados gerais dos participantes

Os dados gerais dos participantes foram questionados de modo a permitir conhecer o perfil dos mesmos. Em relação à idade, conforme observado na Figura 08, a proporção está equilibrada nas faixas etárias de "até 29 anos" e "de 30 a 50 anos". Menos participantes tinham mais de 50 anos, mas ainda sim tiveram uma colaboração expressiva.

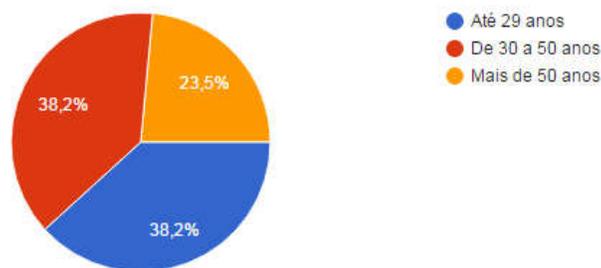


Figura 08 - Idade. Fonte: a autora (2017).

A formação acadêmica de mais da metade dos participantes é Engenharia Civil, conforme observado abaixo na Figura 09, outra parcela é composta por arquitetos e a menor parte não possuem Ensino Superior, mas outro tipo de formação, como cursos técnicos.

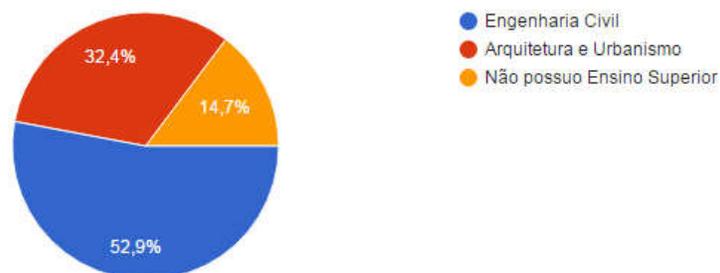


Figura 09 - Formação Acadêmica. Fonte: a autora (2017).

O tempo de atuação profissional dos participantes em sua maioria é de até 10 anos, seguido por uma parcela considerável com mais de 20 anos de experiência e então os que têm de 11 a 20 anos de exercício da profissão, conforme Figura 10:

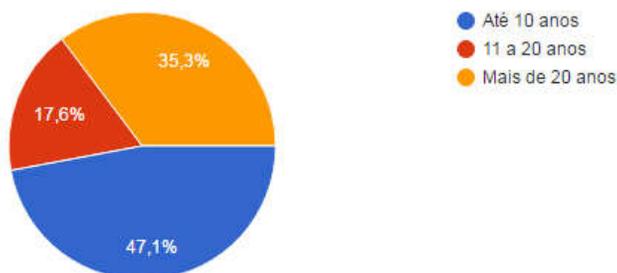


Figura 10 - Tempo de Atuação Profissional. Fonte: a autora (2017).

Em relação ao tamanho da equipe (considerando equipe fixa e funcionários de serviços terceirizados dependentes de orientação) sob a gestão da pessoa, conforme a Figura 11, a maior parte dos participantes comandam equipes de até 10 pessoas. O segundo maior percentual é de pessoas que comandam uma equipe de mais de 60 pessoas. No meio termo, quase 30% comandam equipes de 11 a 60 pessoas.

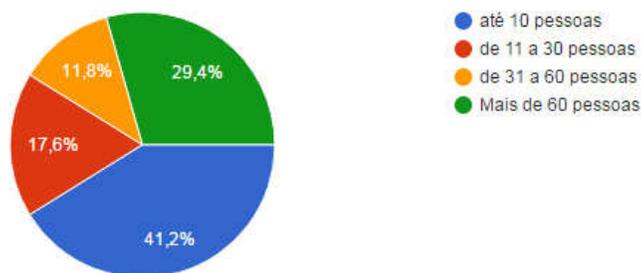


Figura 11 - Tamanho da Equipe sob Gestão. Fonte: a autora (2017).

4.2 Primeira Análise

Demonstrar entusiasmo e comprometimento no trabalho é um indicativo de motivação, tendo a pesquisa mostrado, através da Figura 12, que a grande maioria (mais de 85%) sente-se entusiasmado.

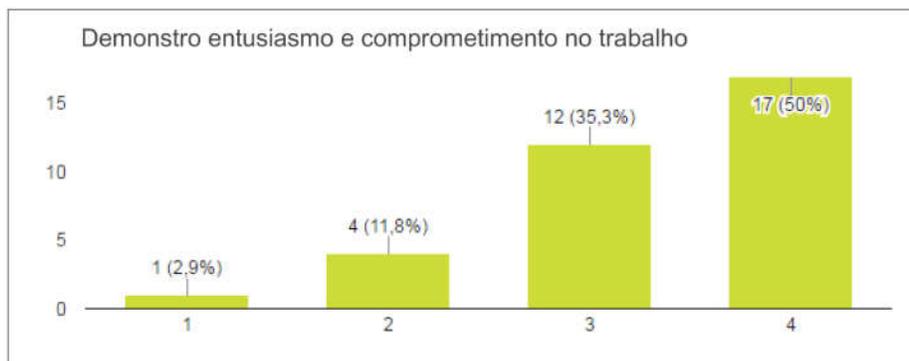


Figura 12 - Resposta da afirmação 1 do questionário. Fonte: a autora (2017).

A Figura 13 demonstra a Teoria da Expectativa de Vroom, que relaciona o desempenho com a recompensa. Quase 80% dos participantes sentem que seus esforços no campo profissional trazem os resultados esperados. Dessa forma, tendem a sentir-se motivados para continuar se empenhando. Entretanto, ao serem questionados se sentem-se reconhecidos pessoal e profissionalmente (afirmação relacionada com a necessidade de estima, da Teoria de Maslow), de acordo com a Figura 14, menos pessoas declararam que sim (em torno de 60%), mostrando que talvez elas não se sintam devidamente reconhecidas por seus méritos e conquistas no ambiente de trabalho.



Figura 13- Resposta da afirmação 7 do questionário. Fonte: a autora (2017).

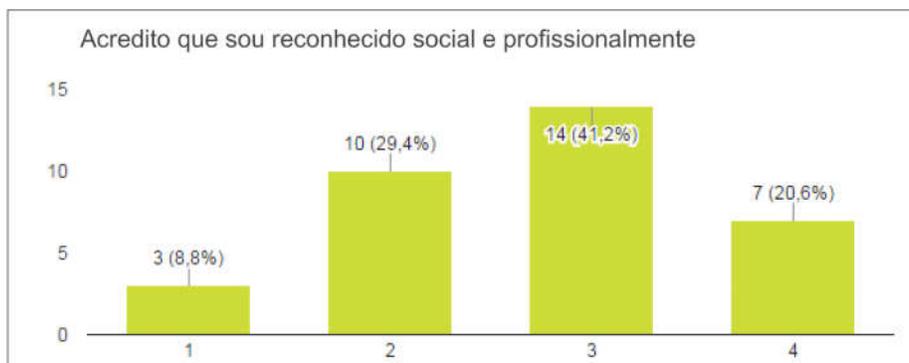


Figura 14 - Resposta da afirmação 13 do questionário. Fonte: a autora (2017)..

Ao avaliar o ambiente de trabalho, na Figura 15, mais de 70% consideraram que este é bastante ou sempre, bom para todos. Na Figura 16, quanto à confraternizações da equipe, podemos observar que quase 40% raramente participa ou nunca participa. As afirmações têm relação com o clima organizacional e o relacionamento social com os demais, que influencia na motivação.

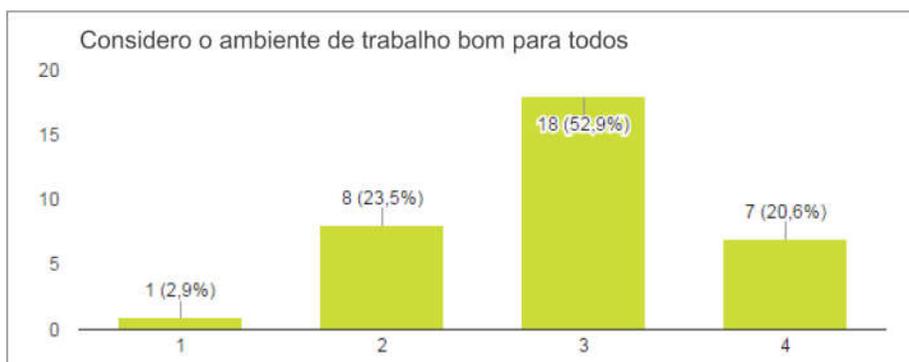


Figura 15 - Resposta da afirmação 22 do questionário. Fonte: a autora (2017).

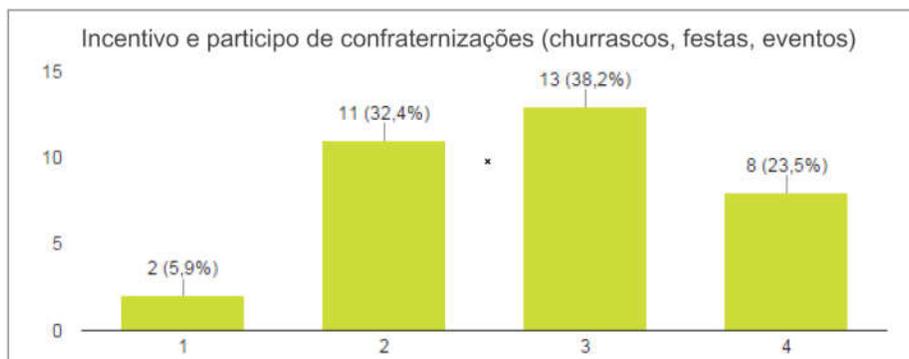


Figura 16 - Resposta da afirmação 9 do questionário. Fonte: a autora (2017).

As afirmações que relacionam-se com a capacidade do gerente de motivar a equipe estão nas Figuras 17, 18 e 19. A grande maioria (mais de 90%) reconhece e recompensa os que contribuem para o sucesso da tarefa e também buscam criar um ambiente de trabalho estimulante e desafiador (cerca de 80%). Além disso, cerca de 70% proporciona elogios e *feedback* positivo aos colaboradores, de forma frequente. Essas são maneiras de motivar a equipe pois relacionam-se com as necessidades de autoestima, reconhecimento e autorrealização: fatores motivacionais intrínsecos.

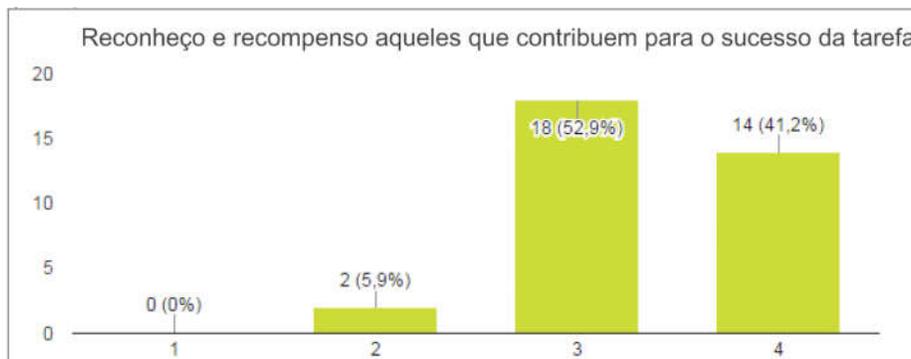


Figura 17 - Resposta da afirmação 18 do questionário. Fonte: a autora (2017).

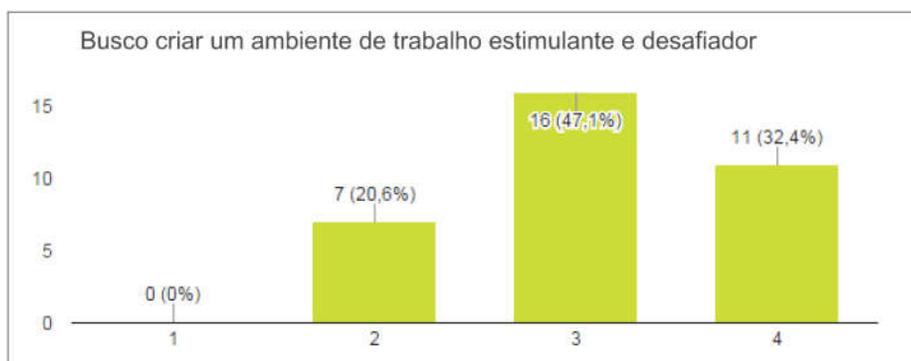


Figura 18 - Resposta da afirmação 23 do questionário. Fonte: a autora (2017).

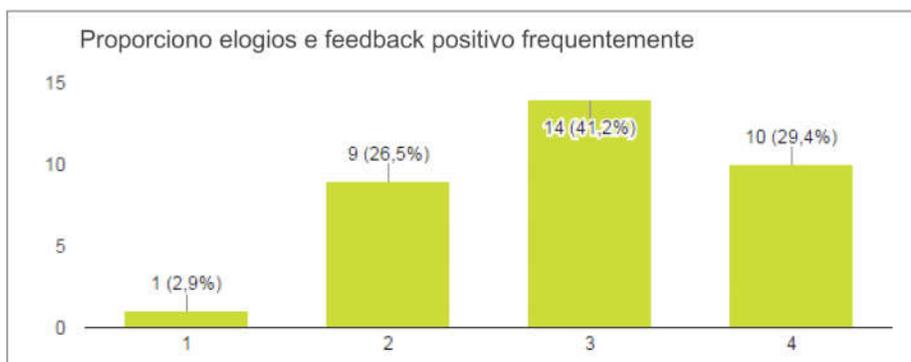


Figura 19 - Resposta da afirmação 30 do questionário. Fonte: a autora (2017).

Ter atitude positiva diante das dificuldades mostra resiliência e superação. Os problemas tornam-se menos complicados quando são trabalhados com atitude positiva ao invés de pessimista. A Figura 20 ilustra que, entre os gestores, a maioria (76,5%) consegue lidar com as dificuldades desta forma, contra 23,5% que não são tão otimistas.

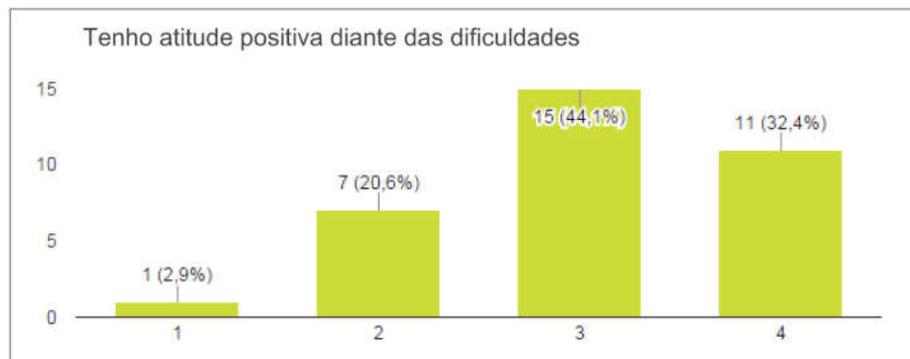


Figura 20 - Resposta da afirmação 10 do questionário. Fonte: a autora (2017).

A afirmação que trouxe mais disparidade às respostas foi referente à satisfação com o salário e condições de trabalho. Essa afirmação remete à Teoria de Herzberg, em que salário e condições de trabalho são fatores de manutenção, motivadores extrínsecos. De acordo com a Figura 21, os não ou pouco satisfeitos somam 44,1% contra 55,9% de pessoas satisfeitas.

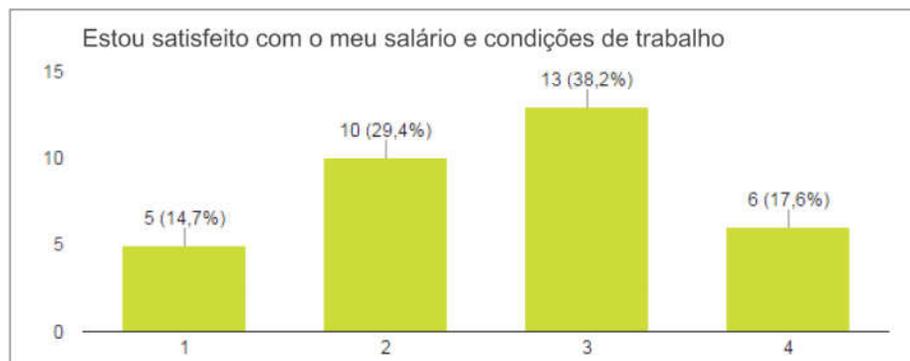


Figura 21 - Resposta da afirmação 20 do questionário. Fonte: a autora (2017).

Referente às perguntas relacionadas à liderança. Saber delegar é uma característica de grandes líderes, pois dá mais autonomia e responsabilidade à equipe. Responsabilidade que pode transformar-se, inclusive, em fonte de motivação. A pesquisa mostrou que, observando a Figura 22, quase 70% frequentemente busca que seus subordinados ajam mais independentemente. Entretanto, pouco mais de 30% ainda sentem-se receosos e preferem concentrar o poder em si.



Figura 22 - Resposta da afirmação 2 do questionário. Fonte: a autora (2017).

Ter iniciativa, reconhecer oportunidades e habilidade em tomar decisões e assumir os riscos foram características importantes em líderes, listadas por Adair (1989) baseado numa pesquisa com empresários de sucesso. Nesse aspecto, a Figura 23 e a Figura 24 nos mostram que em torno de 90% consideram que possuem essas atribuições de liderança.

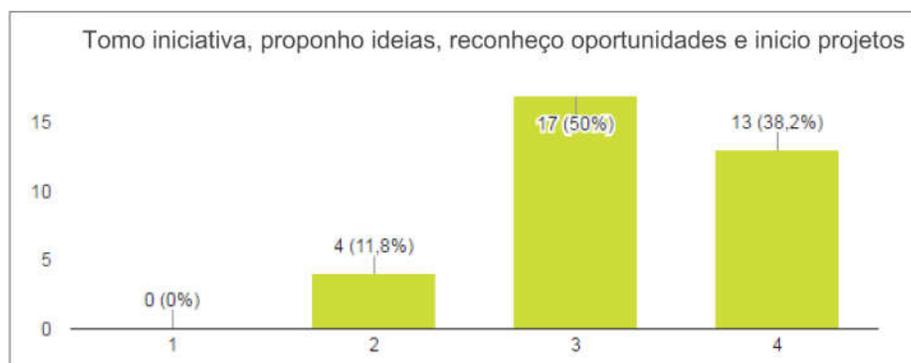


Figura 23 - Resposta da afirmação 12 do questionário. Fonte: a autora (2017).

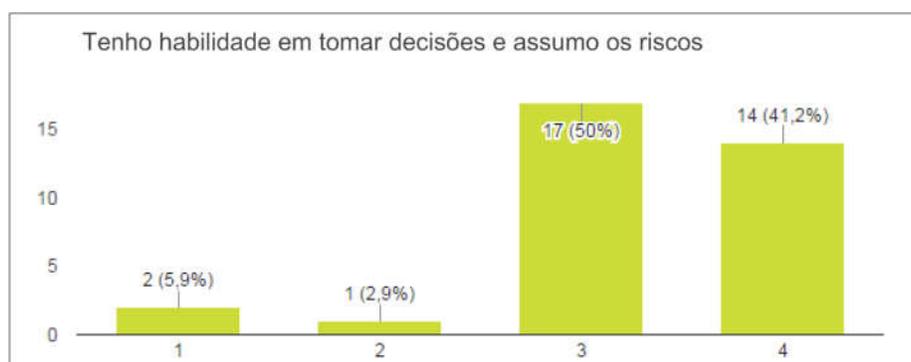


Figura 24 - Resposta da afirmação 27 do questionário. Fonte: a autora (2017).

No tocante à relação de líder com a equipe, 60% indicaram que frequentemente colocam de lado suas preferências pessoais pelo bem da equipe, conforme a Figura 25. Praticamente 100% dos entrevistados incentiva os subordinados a pedir ajuda quando necessário, conforme mostra a Figura 26. E em torno de 80% demonstra conhecer e se interessar bastante por cada membro da equipe, conforme a Figura 27. Essa relação é importante pois conhecer características da personalidade dos demais pode ajudar a estimular sua participação ou refreá-la quando necessário.



Figura 25 - Resposta da afirmação 3 do questionário. Fonte: a autora (2017).



Figura 26 - Resposta da afirmação 11 do questionário. Fonte: a autora (2017).



Figura 27 - Resposta da afirmação 16 do questionário. Fonte: a autora (2017).

O líder é aquele que consegue exercer influência sobre um grupo de pessoas. Dessa forma, a Figura 28 exemplifica o poder de influência do gestor na equipe, ao necessitar de agilidade. Neste caso, 85% consideram que poderiam contar com a mobilização da equipe de encontro ao objetivo. E, quando algo dá errado, mais de 80% buscam que todos aprendam com o erro, conforme visto na Figura 29. Dessa forma, o aperfeiçoamento da equipe acontece naturalmente com as experiências do trabalho.

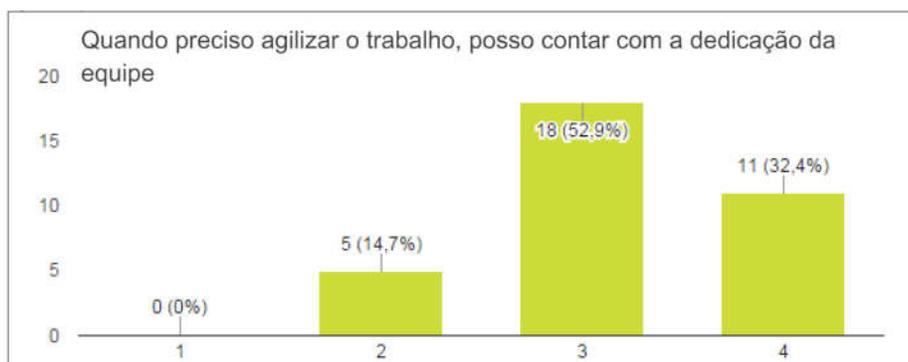


Figura 28 - Resposta da afirmação 17 do questionário. Fonte: a autora (2017).

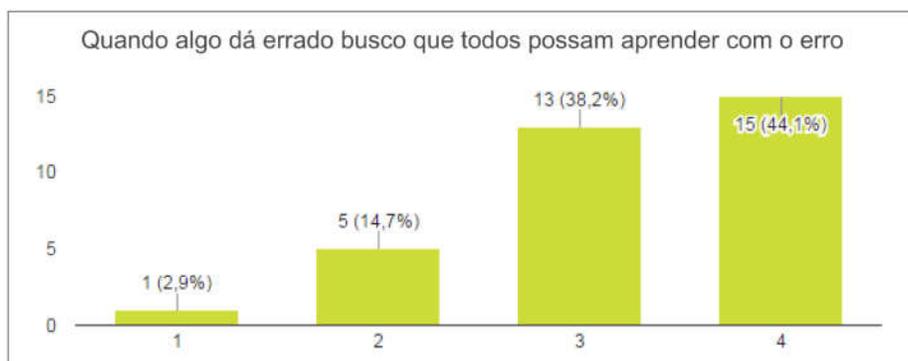


Figura 29 - Resposta da afirmação 6 do questionário. Fonte: a autora (2017).

Os gestores rotineiramente enfrentam muita pressão e resistência e podem sucumbir ao estresse. Saber lidar com situações de oposição é extremamente importante para manter-se focado na continuidade do trabalho prestado sem perdas de produtividade. Entretanto, conforme a Figura 30, quase 40% dos entrevistados declararam que sentem-se afetados em situações não rotineiras, ao enfrentar resistência oposição e hostilidade. Controlar o humor está diretamente relacionado com o tópico anterior e demonstra maturidade emocional e autoconhecimento. Neste caso, de acordo

com a Figura 31, 35% dos respondentes declararam que, em situações adversas, têm pouco controle sob suas emoções e seu humor.

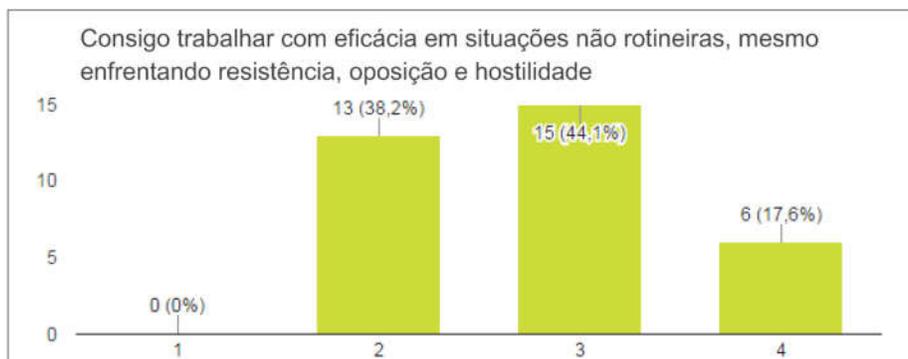


Figura 30 - Resposta da afirmação 29 do questionário. Fonte: a autora (2017).



Figura 31 - Resposta da afirmação 26 do questionário. Fonte: a autora (2017).

Saber comunicar-se é uma habilidade requerida a todos os profissionais que exercem funções gerenciais, devido à importância da comunicação eficaz no relacionamento humano. Na Figura 32, a grande maioria (mais de 90%) afirmou que fala com clareza e lucidez em situações individuais e de grupo. Maior ainda é o índice dos que usam a linguagem adequada para que o funcionário compreenda, visto na Figura 33. Na indústria da construção civil, os funcionários tem graus de escolaridade bastante díspares, portanto utilizar a linguagem adequada é muito importante para garantir a correta interpretação da mensagem a ser comunicada. A Figura 34, mostra que a grande maioria também chama as pessoas pelo nome e mantém contato visual ao falar, características de uma comunicação afetiva.

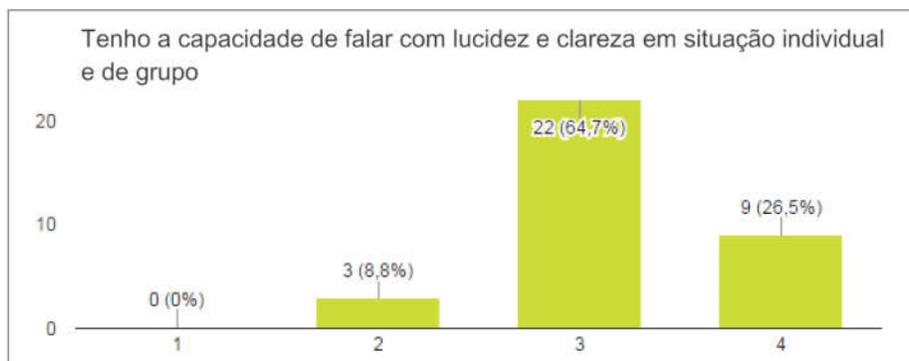


Figura 32 - Resposta da afirmação 25 do questionário. Fonte: a autora (2017).

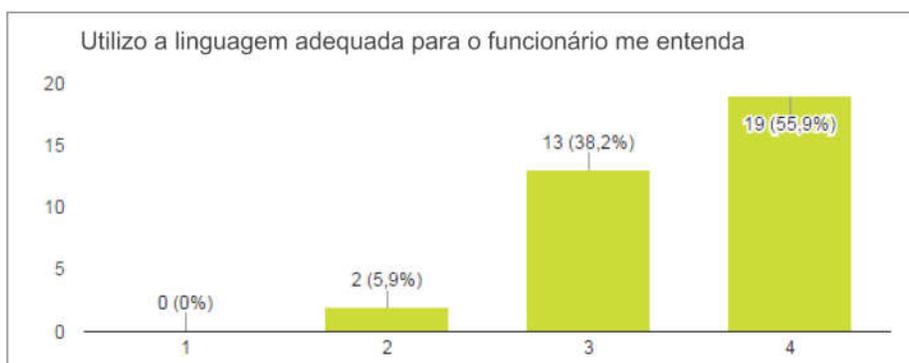


Figura 33 - Resposta da afirmação 19 do questionário. Fonte: a autora (2017).

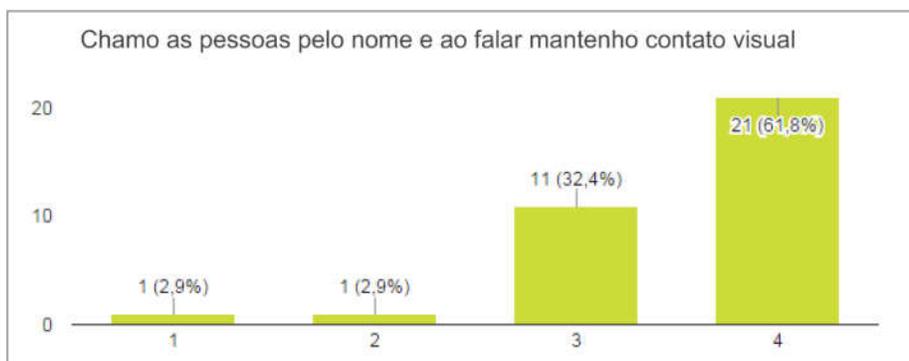


Figura 34 - Resposta da afirmação 15 do questionário. Fonte: a autora (2017).

A forma de comunicar-se com a equipe é importante para criar vínculos de honestidade e confiança entre a equipe e o líder. Observando a Figura 35, percebe-se que 80% dos entrevistados buscam compartilhar informações com todos de forma aberta. Em torno de 85% dos entrevistados acredita que os membros da equipe conhecem e entendem suas expectativas, segundo a Figura 36. A interpretação correta é parte fundamental da comunicação pois confirma o entendimento da mensagem. No

entanto, apesar de altos índices de abertura e entendimento na comunicação, 33% dos gestores acreditam que suas equipes não se sentem a vontade para dar ideias, sugestões e opiniões (Figura 37).

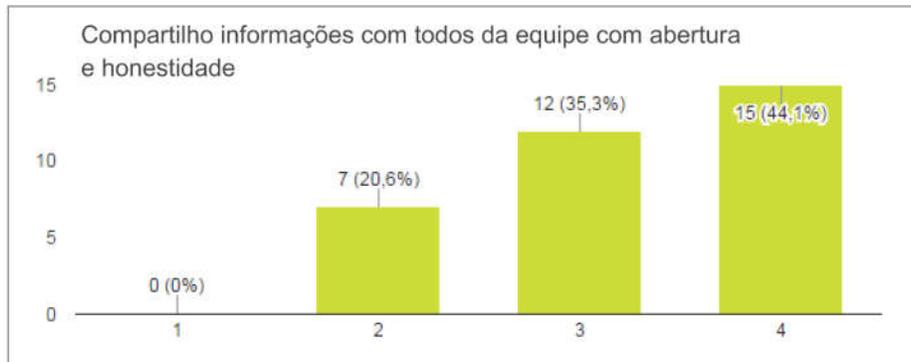


Figura 35 - Resposta da afirmação 4 do questionário. Fonte: a autora (2017).

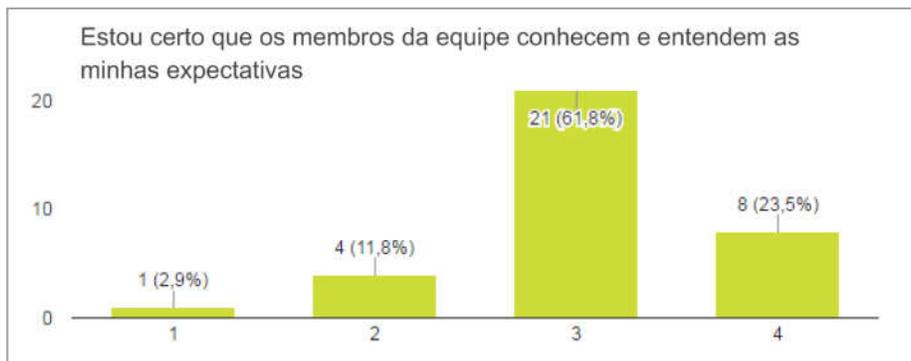


Figura 36 - Resposta da afirmação 5 do questionário. Fonte: a autora (2017).

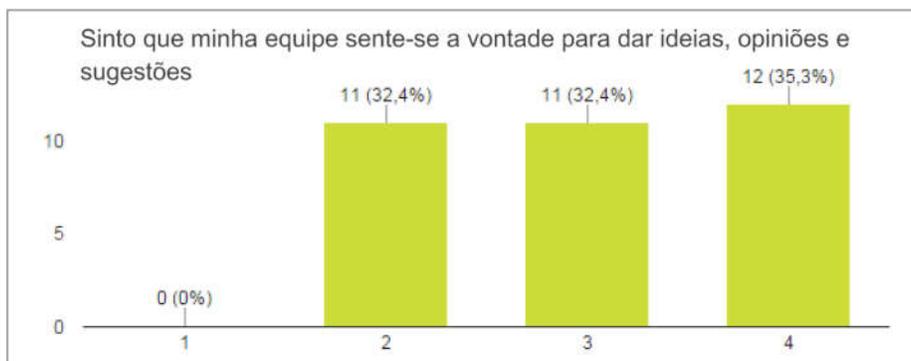


Figura 37 - Resposta da afirmação 14 do questionário. Fonte: a autora (2017).

Deixar clara a relação das tarefas executadas com o objetivo final é um exemplo de compartilhamento de informações e de consideração. Nesse aspecto, a comunicação ajuda inclusive a motivação. Na Figura 38, observamos que aproximadamente 95% praticam esta atitude.

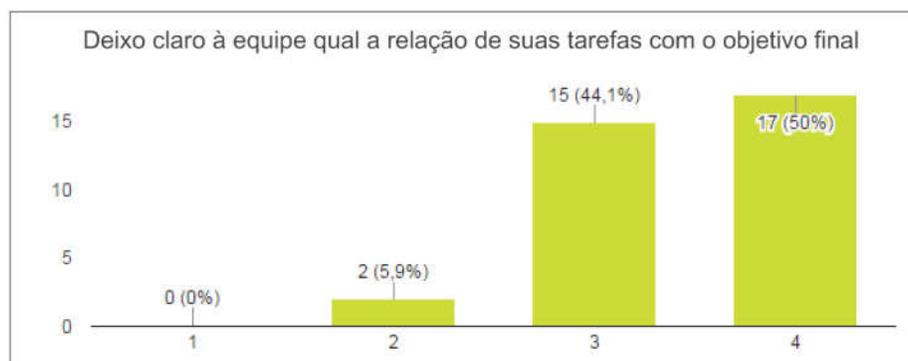


Figura 38 - Resposta da afirmação 8 do questionário. Fonte: a autora (2017).

O *feedback* traz assertividade à comunicação, mas deve ser realizado com sabedoria e responsabilidade. Na Figura 39, observamos que 32,4% têm alguma dificuldade em dar *feedback* de modo útil de construtivo.

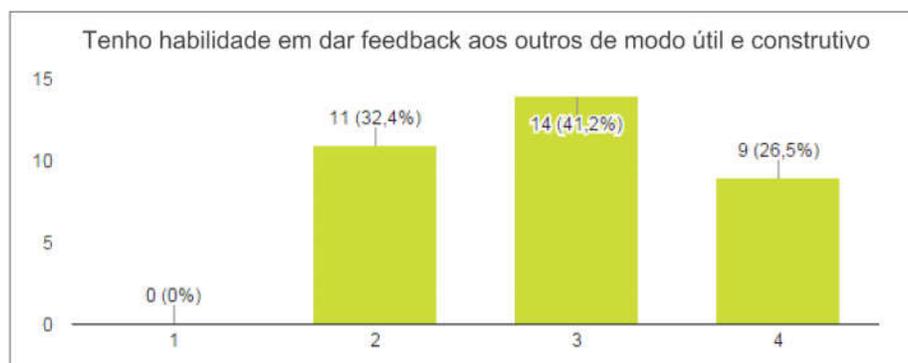


Figura 39 - Resposta da afirmação 28 do questionário. Fonte: a autora (2017).

Tão importante quanto saber comunicar-se, é saber ouvir. A afirmação da Figura 40 refere-se a estar atento e dispor-se a ouvir o máximo, mesmo que discorde. Nesse aspecto, apenas 17,6% assumiram que não buscam ouvir os outros quando o que estes falam não bate com sua opinião. Além disso, saber receber críticas também é muito útil para o crescimento pessoal. Nesse caso, de acordo com a Figura 41, cerca de 30% ficam na defensiva, tornam-se hostis ou fecham-se.



Figura 40 - Resposta da afirmação 21 do questionário. Fonte: a autora (2017).

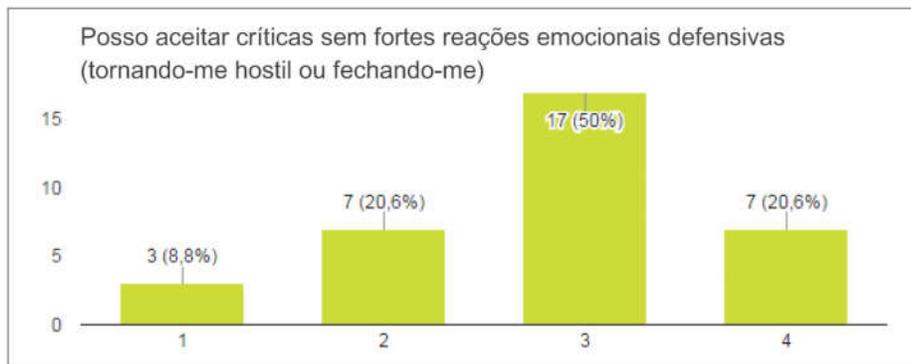


Figura 41 - Resposta da afirmação 24 do questionário. Fonte: a autora (2017).

4.3 Segunda Análise

Esta análise buscou pontuar individualmente cada contribuinte afim de avaliar seus níveis de motivação, liderança e comunicação e também estabelecer uma relação entre os grupos distintos de respondentes e a pontuação encontrada.

Depois de calculada a pontuação individual de cada contribuinte da pesquisa, exposta no Quadro 03, pode-se concluir que a habilidade mais desenvolvida dentre os participantes da pesquisa é a comunicação.

Quadro 03 - Pontuação de todos os colaboradores com a maior em destaque

Pessoa	Motivação	Liderança	Comunic.	Pessoa	Motivação	Liderança	Comunic.
1	19	28	23	18	26	28	32
2	30	34	33	19	27	27	27
3	22	23	23	20	24	31	33
4	27	26	31	21	31	29	30
5	40	37	38	22	24	31	33
6	34	33	32	23	29	28	25
7	30	34	34	24	33	34	37
8	40	35	37	25	24	30	33
9	38	36	39	26	27	30	31
10	21	27	28	27	33	33	35
11	29	29	32	28	29	32	30
12	33	34	37	29	30	30	34
13	24	27	29	30	24	25	27
14	33	27	26	31	23	23	28
15	39	39	39	32	38	36	37
16	33	32	34	33	34	33	30
17	29	35	32	34	34	33	37

Fonte: a autora (2017).

Por seus cargos gerenciais, supõe-se que uma pesquisa com esse público traria um resultado excelente em níveis de liderança. Mas, surpreendentemente, comunicação foi o quesito vencedor, com maior quantidade de pessoas com maior pontuação nesse aspecto. O segundo foi motivação e, por último, liderança, conforme mostra a Figura 42:



Figura 42 - Aspecto mais desenvolvido. Fonte: a autora (2017).

Foi investigado também se haveria distinção de habilidades de acordo com o tempo de atuação profissional. As Figuras 43, 44 e 45 tratam do tema e apontam que, em gestores com menos de 10 anos ou 11 a 20 anos de atuação profissional, a comunicação é a característica mais desenvolvida. Mas, em gestores com mais de 20 anos de experiência, a motivação aparece como principal. Nesse grupo também, os três aspectos analisados encontram-se em maior equilíbrio do que nos demais, que têm uma disparidade maior.



Figura 43 - Atuação profissional de até 10 anos. Fonte: a autora (2017).



Figura 44 - Atuação profissional de 11 a 20 anos. Fonte: a autora (2017).



Figura 45 - Atuação profissional de mais de 20 anos. Fonte: a autora (2017).

Ainda buscando estabelecer ligações entre os grupos distintos, analisou-se a quantidade de maiores pontuações em motivação, liderança e comunicação em arquitetos e engenheiros, buscando evidenciar se suas formações acadêmicas podiam interferir de alguma forma nestes atributos.

Entretanto, conforme observado nas Figuras 46, 47 e 48, as proporções se mostraram bastante próximas. Assim sendo, as diferentes formações acadêmicas - engenharia e arquitetura - não demonstraram qualquer alteração significativa no desenvolvimento das características relacionadas à motivação, comunicação ou lideranças dos gestores de pessoas que contribuíram com a pesquisa.



Figura 46 - Motivação em arquitetos e engenheiros. Fonte: a autora (2017).

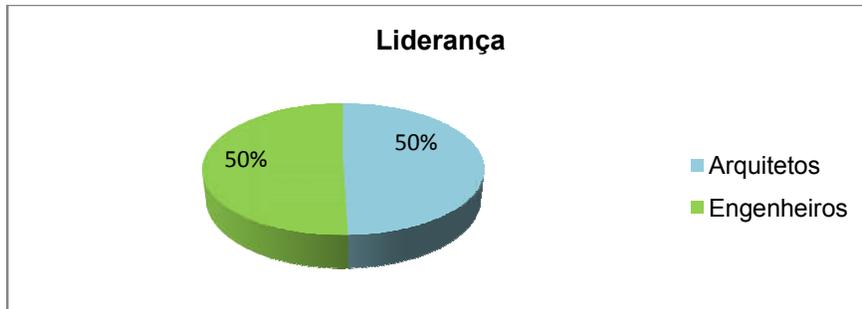


Figura 47 - Liderança em arquitetos e engenheiros. Fonte: a autora (2017).



Figura 48 - Motivação em arquitetos e engenheiros. Fonte: a autora (2017).

5. CONCLUSÃO

Através do formulário aplicado, os gestores consultados puderam refletir sobre questões concernentes ao seu comportamento e fazer uma autoavaliação. Esta ferramenta é muito útil para perceber os pontos fortes e fraquezas, as ameaças e oportunidades de melhoria. Autoconhecimento é o primeiro passo para o sucesso profissional. Espera-se, todavia, respostas baseadas em honestidade e franqueza, para a possibilidade de um panorama real de suas aptidões.

Esta pesquisa permite inúmeras interpretações e avaliações a partir dos dados coletados. Nesse âmbito, a grande maioria das afirmações apresentou alto índice de respostas satisfatórias/positivas. As afirmações que deixaram os respondentes mais divididos, tendo números mais expressivos em respostas negativas foram referentes à satisfação com salário e condições de trabalho, habilidade em dar feedback útil e construtivo e frequência com que proporciona feedbacks positivos aos demais, participação em confraternizações, aceitação de críticas, sentimento de ser reconhecido social e profissionalmente, controle do humor e eficiência do trabalho em situações adversas com resistência da equipe.

A característica mais forte presente nos participantes foi a comunicação. Ao verificar a relação com o tempo de atuação profissional, descobriu-se que em pessoas com até 10 anos ou 11 a 20 anos de atuação, a comunicação ainda é maioria. Entretanto, em gestores com mais de 20 anos de profissão, as três características encontraram-se mais niveladas e a motivação foi a vencedora. Entre engenheiros e arquitetos os aspectos encontraram-se bastante equilibrados, não sendo possível indicar que a diferença de formação acadêmica tenha alguma contribuição.

A gestão, como qualquer outra atividade humana, exige técnica para ser realizada e pode, portanto, ser aprendida pelo estudo e prática, desenvolvimento de habilidades e atitudes. Liderança na gestão é consequência de uma técnica gerencial aplicada que pode ser aprendida e desenvolvida. As afirmações apresentadas no formulário devem ser vistas como sugestões, dentre as quais poderão ser incorporadas aquelas que melhor se adequarem à personalidade do gestor. São atitudes simples e eficazes, que promovam melhorias nos ambientes de trabalho e no relacionamento entre colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. *Como liderar com eficiência: um manual de autodesenvolvimento*. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.
- BURMESTER, H. *Manual de gestão: organização, processos e práticas de liderança*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 7ª Edição. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. 5ª Edição. São Paulo: Manole, 2015.
- CODA, Roberto. *Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2016.
- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - *Rotatividade setorial: dados e diretrizes para a ação sindical*. São Paulo: DIEESE, 2014.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2012.
- GOMEZ, J. L. P. *Gestão de Pessoas na Indústria da Construção Civil – Base para a Construção Sustentável – Um Estudo de caso*. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2009.
- KNAPIK, J. *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: Ibpx, 2011.
- REEVE, J. *Motivação e emoção*. 4ª Edição. Rio de Janeiro : LTC, 2011.
- SILVA, W. R. da; RODRIGUES, C. M. C. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.
- SPENCER, J; PRUSS, A. *Gerenciando sua equipe: como organizar pessoas para obter sucesso*. São Paulo: Siciliano, 1994.

TAVARES, A. da S. *Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil: um estudo descritivo*. 82 folhas. Dissertação. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2012.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 16ª Edição. São Paulo: Atlas, 2016.

XAVIER, R. *Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções*. São Paulo: Editora Gente, 2006.

WEISINGER, H. *Inteligência Emocional no Trabalho*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

ANEXO I

Caros colegas,

o presente instrumento tem a finalidade de coletar informações para pesquisa de monografia de especialização em Gerenciamento de Obras, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Com as informações coletadas, pretendo analisar os níveis de motivação, comunicação e liderança em gestores no setor da construção civil.

Antecipadamente agradeço,
Andréa Carolina Zapp

DADOS GERAIS

Idade:

- Até 29 anos
- De 30 a 50 anos
- Mais de 50 anos

Formação acadêmica:

- Engenharia Civil
- Arquitetura
- Não possui nível superior

Tempo de atuação profissional:

- Até 10 anos
- 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Quantas pessoas (equipe fixa e funcionários de serviços terceirizados) estão/estiveram sob sua gestão:

- até 10 pessoas
- de 11 a 30 pessoas
- de 31 a 60 pessoas
- Mais de 60 pessoas

PESQUISA

Sobre o seu dia a dia como gerente de pessoas, em relação às suas funções e ao relacionamento com a sua equipe de trabalho, responda a seguir usando a escala abaixo:

1 - Não / Nunca **2 - Um pouco** **3 - Bastante** **4 - Sim / Sempre**

1	Demonstro entusiasmo e comprometimento no trabalho	1 2 3 4
2	Delego à minha equipe poderes para agirem o mais independentemente possível	1 2 3 4
3	Coloco de lado as minhas preferências pessoais em benefício da equipe	1 2 3 4
4	Compartilho informações com todos da equipe com abertura e honestidade	1 2 3 4
5	Estou certo que os membros da equipe conhecem e entendem as minhas expectativas	1 2 3 4
6	Quando algo dá errado busco que todos possam aprender com o erro	1 2 3 4
7	Sinto que meus esforços trazem os resultados esperados	1 2 3 4
8	Deixo claro à equipe qual a relação de suas tarefas com o objetivo final	1 2 3 4
9	Incentivo e participo de confraternizações (churrascos, festas, eventos)	1 2 3 4
10	Tenho atitude positiva diante das dificuldades	1 2 3 4
11	Incentivo os subordinados a pedir apoio e ajuda quando necessário	1 2 3 4
12	Tomo iniciativa, proponho ideias, reconheço oportunidades e inicio projetos	1 2 3 4
13	Acredito que sou reconhecido social e profissionalmente	1 2 3 4
14	Sinto que minha equipe sente-se a vontade para dar ideias, opiniões e sugestões	1 2 3 4
15	Chamo as pessoas pelo nome e ao falar mantenho contato visual	1 2 3 4
16	Demonstro conhecer e me interessar por cada membro da equipe	1 2 3 4
17	Quando preciso agilizar o trabalho, posso contar com a dedicação da equipe	1 2 3 4
18	Reconheço e recompenso aqueles que contribuem para o sucesso da tarefa	1 2 3 4
19	Utilizo a linguagem adequada para que o funcionário me entenda	1 2 3 4
20	Estou satisfeito com o meu salário e condições de trabalho	1 2 3 4
21	Procuro ouvir o ponto de vista de outras pessoas, mesmo quando discordo	1 2 3 4
22	Considero o ambiente de trabalho bom para todos	1 2 3 4

23	Busco criar um ambiente de trabalho estimulante e desafiador	1	2	3	4
24	Posso aceitar críticas sem fortes reações emocionais defensivas (tornando-me hostil ou fechando-me)	1	2	3	4
25	Tenho a capacidade de falar com lucidez e clareza em situação individual e de grupo	1	2	3	4
26	Posso controlar minhas emoções e meu humor em situações adversas	1	2	3	4
27	Tenho habilidade em tomar decisões e assumo os riscos	1	2	3	4
28	Tenho habilidade em dar feedback aos outros de modo útil e construtivo	1	2	3	4
29	Consigo trabalhar com eficácia em situações não rotineiras, mesmo enfrentando resistência, oposição e hostilidade	1	2	3	4
30	Proporciono elogios e <i>feedback</i> positivo frequentemente	1	2	3	4