

UTFPR - UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL  
CURSO DE GERENCIAMENTO DE OBRAS  
CAMPUS CURITIBA

JULIANA CRISTINA MASLOWSKY

ANÁLISE DE COMO OS TIPOS DE LIDERANÇA INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO  
DOS SETORES TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

CURITIBA

2018

JULIANA CRISTINA MASLOWSKY

ANÁLISE DE COMO OS TIPOS DE LIDERANÇA INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO  
DOS SETORES TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Apresentação de monografia à Universidade  
Tecnológica Federal do Paraná - Campus Curitiba,  
como requisito parcial para a conclusão do Curso  
de Pós Graduação em Gerenciamento de obras.  
Orientador (Dra): Hilda Alberton de Carvalho.

CURITIBA

2018

JULIANA CRISTINA MASLOWSKY

ANÁLISE DE COMO OS TIPOS DE LIDERANÇA INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO  
DOS SETORES TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DA 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<sup>a</sup>. Hilda Alberton de Carvalho  
Professora do GEOB, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Banca:

---

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

---

Prof. Dr. Cezar Augusto Romano  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

---

Prof. M. Eng. Massayuki Mário Hara  
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR – Câmpus Curitiba.

Curitiba

2018

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

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus por diariamente me dar fôlego, propósito de vida, e inspiração para concluir aquilo que fui chamada a fazer.

Ao meu pai que me incentivou e patrocinou o curso.

À minha mãe, que compartilhou das minhas angústias e vibrou com a minha conquista.

À minha amiga Amanda que me estimulou a fazer o curso e ir até o fim.

À orientadora Prof. Dra Hilda Alberton de Carvalho pela orientação e dedicação.

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus tios Orlando Roveda e Cleide Antunes Roveda (vivos em meu coração).

À minha sobrinha Gabriela Rodrigues Maslowsky.

## RESUMO

O bom desempenho das obras depende da qualidade e produtividade de um conjunto de serviços paralelos decorrentes dos setores administrativos e técnicos das construtoras. Para suprir essa expectativa é necessário que os funcionários de tais setores estejam motivados para se comprometerem com as metas e necessidades da empresa. Um dos grandes desafios para as construtoras é que os gestores de tais áreas desenvolvam características e práticas de liderança que influenciem positivamente no grupo. O presente trabalho tem como objetivo propor um conjunto de práticas que um líder deve desenvolver para tornar-se um agente de motivação nas áreas administrativas e técnicas das construtoras. Para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se de pesquisa qualitativa e de análise do conteúdo. Para coleta de dados foi aplicado um questionário que abordou traços de personalidade e estilos de liderança motivacional, práticas de comunicação que influenciam na motivação e ferramentas de análise de satisfação, motivação e desempenho das equipes. Obteve-se a participação de diferentes construtoras situadas na cidade de Curitiba no estado do Paraná. O total de colaboradores respondentes foi de trinta pessoas, esses atuam em áreas administrativas, SGQ/ SGI – Sistema de Gestão da Qualidade/ Sistema de Gestão Integrado (qualidade, segurança e meio ambiente), suprimentos, planejamento, engenharia e projetos. Com o resultado da pesquisa foi possível responder o objetivo do trabalho, sendo que com base nas respostas um líder agente de motivação deve desenvolver atributos tais como comunicabilidade, habilidades humanas, disposição para ouvir, integridade, facilidade em supervisionar e orientar pessoas, entre outros. Deve também desenvolver características que influenciam na motivação dos funcionários tais como planejar e delegar tarefas específicas por subordinado, orientar na solução de problemas, dar ênfase na produtividade e nos aspectos humanos, etc. Além disso, percebeu-se também a necessidade de os gestores adotarem algumas práticas de comunicação, que trazem orientações aos subordinados de como o trabalho deve ser executado, e oferecem retorno aos funcionários por meio de feedback. Além do uso de ferramentas como pesquisa de clima organizacional e avaliação de desempenho que buscam encontrar oportunidades de melhoria tanto na organização como no trabalho do grupo.

Palavras chave: Liderança, motivação, comunicação e desempenho.

## **ABSTRACT**

The good performance of the works depends on the quality and productivity of a set of parallel services resulting from the administrative and technical sectors of the construction companies. To meet this expectation, employees in these sectors must be motivated to commit to the company's goals and needs. One of the major challenges for construction companies is that managers in such areas develop leadership characteristics and practices that positively influence the group. The present work aims to propose a set of practices that a leader must develop to become a motivational agent in the administrative and technical areas of the constructors. For the development of the work we used qualitative research and content analysis. To collect data, a questionnaire was applied that addressed personality traits and motivational leadership styles, communication practices that influence motivation and tools for satisfaction, motivation and team performance analysis. It was obtained the participation of different constructors located in the city of Curitiba in the state of Paraná. The total number of respondents was thirty people, who work in administrative areas, SGQ / SGI - Quality Management System / Integrated Management System (quality, safety and environment), supplies, planning, engineering and projects. With the result of the research it was possible to answer the objective of the work, being that based on the answers a leader motivational agent must develop attributes such as communicability, human abilities, willingness to listen, integrity, easiness to supervise and guide people, among others. It should also develop characteristics that influence employee motivation such as planning and delegating specific tasks by subordinate, guiding problem solving, emphasizing productivity and human aspects, etc. In addition, we also noticed the need for managers to adopt some communication practices, which provide guidance to subordinates on how the work should be performed, and provide feedback to employees. In addition to the use of tools such as organizational climate research and performance evaluation that seek to find opportunities for improvement in both the organization and the work of the group.

Keywords: Leadership, motivation, communication and performance.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 1 – AS TRÊS DIFERENTES ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA.....   | 19 |
| FIGURA 2 – A GRADE GERENCIAL .....  | 27 |
| FIGURA 3 – OS ESTILOS PRINCIPAIS DO GRID GERENCIAL. ....  | 27 |
| FIGURA 4 – O MODELO DE LIDERANÇA EFICAZ DE FIEDLER. ....  | 30 |
| FIGURA 5 – OS PAPÉIS DO LÍDER NO MODELO DE CAMINHOS-OBJETIVOS.....  | 32 |
| FIGURA 6 – AS BASES DO PODER: ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL .....   | 35 |
| FIGURA 7 – FONTES DE PODER DA POSIÇÃO E DE PODER PESSOAL.....   | 35 |
| FIGURA 8 - A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS E OS MEIOS DE SATISFAÇÃO. ...  | 44 |
| FIGURA 9 – OS FATORES HIGIÊNICOS E OS FATORES MOTIVACIONAIS.....  | 47 |
| FIGURA 10 - QUANTIDADE DE RESPONDENTES POR ÁREA DE ATUAÇÃO .....  | 51 |
| FIGURA 11 - IMPORTÂNCIA DE OS GESTORES DESENVOLVEREM DETERMINADAS<br>CARACTERÍSTICAS PARA TORNAR-SE UM LÍDER AGENTE DE MOTIVAÇÃO..... | 52 |
| FIGURA 12 - SENTIMENTO DE MOTIVAÇÃO QUANTO AO ESTILO DE LIDERANÇA. ....   | 54 |
| FIGURA 13 - SENTIMENTO DE MOTIVAÇÃO QUANTO A ORIENTAÇÃO DA LIDERANÇA. ....  | 55 |
| FIGURA 14 - IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER CONSIDERAR DETERMINADOS FATORES PARA<br>TOMAR DECISÕES EM DIFERENTES SITUAÇÕES. ....              | 57 |
| FIGURA 15 - SENTIMENTO DE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO REFERENTE A BASES DE PODER.<br>.....   | 59 |
| FIGURA 16 - IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO APRESENTADAS PARA O BOM<br>DESEMPENHO DE TAREFAS E MOTIVAÇÃO DA EQUIPE. ....      | 60 |
| FIGURA 17 - IMPORTÂNCIA DE RECEBER FEEDBACK PARA MOTIVAÇÃO. ....  | 62 |
| FIGURA 18 - IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER PESQUISAR A SATISFAÇÃO DA EQUIPE QUANTO A<br>DETERMINADOS CRITÉRIOS.....                          | 64 |
| FIGURA 19 - IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER COMPREENDER O QUE MOTIVA E QUAIS AS<br>NECESSIDADES DE SUA EQUIPE. ....                           | 66 |
| FIGURA 20 - NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS.....   | 67 |
| FIGURA 21 - IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER AVALIAR E PESQUISAR AS QUESTÕES ABAIXO PARA<br>MOTIVAR SUA EQUIPE. ....                           | 68 |
| FIGURA 22 – CONJUNTO DE PRÁTICAS DE UM LÍDER AGENTE DE MOTIVAÇÃO. ....  | 72 |

## LISTA DE TABELAS

|   |          |
|---|----------|
| TABELA 1 - IMPORTÂNCIA DE OS GESTORES DESENVOLVEREM DETERMINADOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE.....   | 53       |
| TABELA 2 - IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER CONSIDERAR DETERMINADOS FATORES PARA TOMAR DECISÕES EM DIFERENTES SITUAÇÕES .....                    | 57       |
| TABELA 3 - IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO APRESENTADAS PARA O BOM DESEMPENHO DE TAREFAS E MOTIVAÇÃO DA EQUIPE. ....            | 60       |
| TABELA 4 - PORQUÊ DA IMPORTÂNCIA DE RECEBER FEEDBACK PARA MOTIVAÇÃO.....  | 62,63    |
| TABELA 5 - IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER PESQUISAR A SATISFAÇÃO DA EQUIPE QUANTO A DETERMINADOS CRITÉRIOS .....                               | 65       |
| TABELA 6 - IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER COMPREENDER O QUE MOTIVA E QUAIS AS NECESSIDADES DE SUA EQUIPE. ....                                 | 66       |
| TABELA 7 - NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS. ....   | 67       |
| TABELA 8 - IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER AVALIAR E PESQUISAR AS QUESTÕES ABAIXO PARA MOTIVAR SUA EQUIPE. ....                                 | 69       |
| TABELA 9 - PORQUÊ DA IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER UTILIZAR FERRAMENTAS COMO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL. .... | 69,70,71 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>12</b> |
| 1.1 CONTEXTO.....   | 12        |
| 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO.....  | 13        |
| 1.3 OBJETIVOS.....  | 15        |
| 1.3.1 Objetivo Geral .....  | 15        |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....   | 15        |
| 1.4 JUSTIFICATIVA.....  | 15        |
| 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....  | 17        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....  | <b>18</b> |
| 2.1 LIDERANÇA .....   | 18        |
| 2.1.1 Teorias de liderança.....   | 18        |
| 2.1.1.1 Teoria de Traços de Personalidade.....                              | 19        |
| 2.1.1.2 Teorias de Estilos de Liderança .....                               | 21        |
| 2.1.1.2.1 Liderança orientada para as tarefas ou para as pessoas .....      | 23        |
| 2.1.1.2.1.1 Liderança centralizada para a tarefa .....                      | 24        |
| 2.1.1.2.1.2 Liderança centrada nas pessoas.....                             | 25        |
| 2.1.1.2.2 GRADE GERENCIAL.....  | 26        |
| 2.1.1.3 Teorias situacionais de liderança .....                             | 27        |
| 2.1.1.3.1 A escolha dos padrões de liderança.....                           | 28        |
| 2.1.1.3.2 O modelo contingencial de Fiedler .....                           | 29        |
| 2.1.1.3.3 A teoria do caminho-meta ou teoria voltada para os objetivos..... | 31        |
| 2.1.2 Bases de poder .....  | 33        |
| 2.2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....  | 35        |
| 2.2.1 Processo de comunicação .....   | 37        |
| 2.2.2 Barreiras na comunicação empresarial .....                            | 38        |
| 2.2.3 Feedback .....  | 40        |
| 2.3 MOTIVAÇÃO .....   | 41        |
| 2.3.1 Teorias de motivação .....  | 42        |
| 2.3.1.1 Teoria da Hierarquia das necessidades .....                         | 43        |
| 2.3.1.2 Teoria de Dois Fatores .....  | 45        |
| 2.3.2 Motivação e desempenho .....  | 47        |
| 2.3.3 Estilo de liderança e motivação.....                                  | 49        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>   | <b>51</b> |
| <b>4 RESULTADOS E ANÁLISE .....</b>   | <b>52</b> |
| 4.1 QUANTO A TRAÇOS DE PERSONALIDADE DESEJÁVEIS EM UM LÍDER.....  | 52        |
| 4.2 QUANTO AO ESTILO DE LIDERANÇA.....  | 54        |
| 4.3 QUANTO A ORIENTAÇÃO DA LIDERANÇA.....   | 55        |
| 4.4 QUANTO A LIDERANÇA SITUACIONAL.....   | 56        |
| 4.5 QUANTO AS BASES DE PODER.....   | 58        |
| 4.6 QUANTO A COMUNICAÇÃO .....  | 60        |
| 4.7 QUANTO A SATISFAÇÃO.....  | 64        |
| 4.8 QUANTO A MOTIVAÇÃO.....   | 66        |
| 4.9 QUANTO A FATORES MOTIVACIONAIS.....   | 67        |
| 4.10 QUANTO A MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO.....   | 68        |
| 4.11 PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE PRÁTICAS QUE UM LÍDER DEVE<br>DESENVOLVER PARA TORNAR-SE UM AGENTE DE MOTIVAÇÃO NAS ÁREAS<br>ADMINISTRATIVAS E TÉCNICAS DAS CONSTRUTORAS..... | 72        |
| 4.11.1 ATRIBUTOS IMPORTANTES PARA LÍDERES NO PROCESSO DE<br>LIDERANÇA DE EQUIPES.....   | 73        |
| 4.11.2 CARACTERÍSTICAS DE GESTORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO<br>DOS FUNCIONÁRIOS DOS SETORES TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DAS<br>CONSTRUTORAS.....                           | 74        |
| 4.11.3 PRÁTICAS EXITOSAS RELACIONADAS A MOTIVAÇÃO DE<br>FUNCIONÁRIOS EM CONSTRUTORAS.....   | 75        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>77</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>78</b> |
| <b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA CAPTAÇÃO DE INFORMAÇÕES<br/>.....</b>   | <b>80</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão abordados o contexto, a problematização da pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

### 1.1 CONTEXTO

Cada vez mais as construtoras precisam cumprir integralmente o cronograma e orçamento definidos para as obras. As organizações dependem da eficiência no desempenho dos funcionários de áreas envolvidas nesses processos decorrentes da motivação influenciada pela liderança. Convém que as empresas desenvolvam em seus gestores práticas e características que os tornem líderes agentes de motivação para influenciar no desempenho dos subordinados.

Para Maximiano (2007), a eficácia da liderança está totalmente vinculada ao processo da motivação. Para uma pessoa desenvolver competências de líder deve conhecer a motivação dos indivíduos que irá liderar.

O investimento em desenvolvimento de atributos nos gestores é fundamental. Por isso, ações como desenvolvimento de habilidades, características, práticas de comunicação, e uso de pesquisas organizacionais são importantes para estruturar dentro de uma organização liderança motivacional e eficaz.

Segundo Snell (2007), são apontadas algumas características da personalidade não necessariamente inatas, mas produzidas que realmente separam líderes eficazes de não líderes.

Estudos mostram que algumas características comuns que distinguem os líderes eficientes dos não eficientes são “capacidade de fornecer orientação e direção que coordenam os esforços dos subordinados, inteligência, autoconfiança e determinação”. Além disso, capacidade de supervisão e capacidade para influenciar a equipe são traços positivos que servem para praticamente todas as situações (HAMPTON, 1992, p. 389).

Para esse desenvolvimento é necessário interesse das empresas em contratar gestores dispostos a evoluírem em diferentes áreas internas.

Nesse sentido, é importante destacar que o ambiente de trabalho deve ser propício para a atuação desses novos líderes, os quais devem ter autoridade e liberdade para reproduzirem boas práticas aprendidas.

As empresas investirem no desenvolvimento de seus líderes pode significar ganho de produtividade, retenção de talentos e satisfação no ambiente de trabalho. Além disso, os gestores poderão gerar aprendizados à sua equipe em termos de liderança necessários para desempenho de suas tarefas.

Chiavenato (1999) afirma que o estilo de liderança provoca na equipe resultados relacionados a produção e satisfação das pessoas.

Ou seja, o esforço para desenvolver gestores e funcionários agentes de motivação deve fazer parte da política da organização.

A insatisfação com fatores relacionados ao trabalho leva a diminuição do rendimento, absenteísmo, estresse, além de interferir na qualidade do trabalho apresentado.

Chiavenato (1999, p. 568 - 569) explica que o estilo de orientação desfavorável de liderança provoca atitudes desfavoráveis nos funcionários para com o trabalho e seus superiores, gerando “insatisfação, rotatividade do pessoal, elevado absenteísmo, alto nível de desperdício, reclamações trabalhistas contra a organização, queixas frequentes e redução do ritmo de trabalho.”

Portanto, é necessário que os gestores tenham qualificação para liderança, e que as empresas deem a oportunidade desses implementarem práticas adequadas para garantir o melhor desempenho das equipes. Neste contexto entram os sistemas de comunicação, uso de ferramentas para análise de satisfação e retorno de desempenho de seus funcionários. Este estudo trata do desenvolvimento de líderes agentes de motivação.

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

As construtoras dependem da qualidade e produtividade do serviço dos setores técnicos e administrativos para garantir o bom funcionamento de suas obras. Mas a falta de motivação do pessoal vinculada às características da liderança pode ser um fator que compromete o desempenho dos colaboradores desses setores. Segundo Vianna (1999, p. 28), pesquisas mostram que indivíduos com baixo índice de motivação utilizam apenas 8% da sua capacidade de produção. Sendo que, tarefas que levariam apenas uma hora para serem executadas com alto nível de qualidade, quando realizadas por alguém desmotivado pode levar dias para ser concluída.

Cada pessoa sente-se motivada por razões diferentes e a motivação é dada por diversos fatores, esses estão vinculados à desafios, realização/satisfação, valorização/reconhecimento, crescimento profissional, participação/utilidade, integração com a equipe, reconhecimento financeiro, e entre esses fatores a liderança (VIANNA,1999).

Para Maslow, cada indivíduo possui uma hierarquia de necessidades a serem atendidas que visam alcançar desde a segurança até a satisfação pessoal do Ser Humano e por isso as empresas e principalmente a liderança deve analisar em qual patamar da hierarquia de necessidade o colaborador se encontra para descobrir qual é o fator capaz de gerar motivação naquele indivíduo (ROBBIS, 2002).

Segundo Vianna (1999), líderes humanos propiciam a motivação das pessoas e conseqüentemente influenciam no clima organizacional. Por isso, hoje existe uma grande preocupação por parte das empresas em preparar lideranças que atuem como agentes de motivação dos funcionários. Para isso existem atributos indispensáveis para um líder como saber ouvir, ensinar e direcionar a equipe, e compreender o lado humano do liderado.

Resende (2000) afirma que o desempenho dos colaboradores pode ser prejudicado por condições desfavoráveis de liderança e por isso a preparação da liderança se faz tão importante.

Um dos métodos para quantificar a motivação dos funcionários é avaliando a satisfação desses indivíduos com relação à empresa, liderança, ambiente de trabalho, entre outros, por meio de uma pesquisa de clima organizacional. Utilizando o resultado dessa pesquisa para implementação de melhorias, e retorno aos colaboradores por meio de feedback (VIANNA,1999).

Para Luizari (2014), a comunicação eficaz é a principal ferramenta utilizada para influenciar e direcionar pessoas, sendo que o feedback melhora os processos de comunicação, promovendo mudanças comportamentais e de pensamentos no indivíduo ou no grupo.

Como já foi apresentado, é fundamental para o funcionamento das obras que a equipe técnica e administrativa de setores da construtora como; compras, RH, qualidade, planejamento, engenharia, entre outros, estejam motivadas para fornecerem um serviço produtivo e de qualidade, atendendo as necessidades, urgências e demanda das obras em execução. Porém a liderança desses setores influencia direta ou indiretamente na motivação desses colaboradores, seja pelo perfil

do líder e sua forma de comunicação ou pela disponibilidade e interesse desse de avaliar o nível de satisfação e motivação de sua equipe para propor melhorias contínuas.

Portanto o que se pretende responder nesta pesquisa é a seguinte pergunta: Quais as características e ferramentas que um líder deve desenvolver para tornar-se um líder agente de motivação nas áreas administrativas e técnicas das construtoras.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Propor conjunto de práticas que um líder deve desenvolver para tornar-se um agente de motivação nas áreas administrativas e técnicas das construtoras.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar no referencial bibliográfico atributos importantes para líderes no processo de liderança de equipes.
- b) Identificar características de gestores que influenciam na motivação dos funcionários dos setores técnicos e administrativos das construtoras.
- c) Identificar práticas exitosas relacionadas a motivação de funcionários em construtoras.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Para o bom desempenho das obras em termos de cumprimento de cronograma, orçamento, e atendimento aos requisitos da qualidade e da segurança do trabalho, os setores técnicos e administrativos da construtora devem estar sintonizados entre si de forma que funcionem como uma engrenagem que permite o andamento da construção.

Para isso a empresa deve ter nesses setores um quadro de profissionais motivados para que seja possível a realização do trabalho de forma ágil, comprometida, e com qualidade.

O estilo do líder e as ferramentas que utiliza para motivar a equipe influencia na postura dos funcionários, porém a maioria dos gestores não possui treinamento voltado à liderança e ocupa o respectivo cargo devido a sua qualificação técnica e experiência na função.

Chiavenato (1999) afirma que o desafio está em saber aplicar cada estilo de liderança dependendo das pessoas, circunstâncias e tarefa a serem desenvolvidas.

No contexto atual uma das forças das construtoras está em manter uma equipe que desempenha seu trabalho com excelência e dedicação guiada por líderes que extraem resultados surpreendentes de seus subordinados. Para isso é necessário desenvolver nos gestores atributos importantes de liderança de equipes, sendo um dos objetivos deste trabalho identificar no referencial bibliográfico atributos importantes para líderes no processo de liderança de equipes.

Geralmente o foco dos chefes está nos resultados apresentados pela equipe. Porém o pessoal só se mantém produtivo quando sente-se motivado. Segundo Viana (1999), cada pessoa sente-se motivada por razões diferentes e a motivação é dada por diversos fatores, porém as características da gerencia interfere no engajamento do grupo e por isso outro objetivo deste trabalho é identificar características de gestores que influenciam na motivação dos funcionários dos setores técnicos e administrativos das construtoras.

Segundo Maximiano (2007, p.2015), a eficácia da liderança está totalmente vinculada ao processo da motivação. Para uma pessoa desenvolver competências de líder deve conhecer a motivação dos indivíduos que irá liderar. “A motivação dos liderados é a identidade de interesses entre suas necessidades, valores e aspirações e as proposições do líder.”

Estudos que analisaram a relação entre motivação, desempenho e realimentação indicaram que a realimentação era fundamental para que os indivíduos pudessem aumentar seu desempenho no trabalho, considerando que muitos não sabiam como melhorar seus esforços, ou não tinham um objetivo definido antes da realimentação dos chefes (HAMPTON, 1992).

Além do feedback, Hampton (1992) afirma que a aplicação de controles que medem o desempenho das pessoas pode ter grandioso impacto sobre o comportamento e motivação dos funcionários de uma organização. Por tanto a relevância deste trabalho também está em identificar práticas exitosas relacionadas a motivação de funcionários em construtoras.

As pessoas se sentem mais satisfeitas com seu trabalho quando sentem que este dará frutos compensadores para elas. Portanto elas se sentirão motivadas se o líder apresentar um estilo ou comportamento que caminhe em direção as metas (expectativas) e a atratividade da meta (valências) (CHIAVENATO 1999, p.578).

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado da seguinte forma:

Capítulo 1 - Contexto, problematização da pesquisa, objetivos geral e específicos, justificativa e estrutura do trabalho.

Capítulo 2 – Referencial teórico abordando as teorias de liderança no que se refere à traços de personalidade, estilos de liderança, teoria situacional de liderança e bases de poder, bem como, processos e barreiras na comunicação empresarial, feedback, e motivação no que se refere à teorias da motivação, relação motivação e desempenho, e relação estilo de liderança e motivação.

Capítulo 3 – Metodologia, técnica e ferramenta de coleta de dados.

Capítulo 4 – Apresentação dos resultados e análise dos dados coletados.

Capítulo 5 – Proposta de conjunto de práticas que um líder deve desenvolver para tornar-se um agente de motivação nas áreas administrativas e técnicas das construtoras.

Capítulo 6 – Considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados conceitos e teorias referente ao tema principal deste trabalho o que conduzirá para o objetivo final deste estudo, são eles:

### 2.1 LIDERANÇA

Para Chiavenato (1999, p. 558), “a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações”. Chiavenato define a liderança “como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.”

Maximiano (2007, p. 215) afirma que “a liderança não é apenas um atributo de uma pessoa ou de um grupo, mas um processo social complexo.” Além disso, a “liderança é um dos papéis dos administradores.”

Para Hampton (1992, p. 386), a liderança é definida como “processo interpessoal, pelo qual os gerentes tentam influenciar os empregados a realizar objetivos de trabalho estabelecido.”

Robbins (2006, p. 258) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.” Sendo que essa influência pode ser decorrente de um cargo ou simplesmente não sancionada onde o líder surge naturalmente dentro do grupo.

“A liderança pode ser exercida como um atributo do cargo, em decorrência do conhecimento ou da experiência pessoal de alguém. Pode também basear-se em uma característica da personalidade ou pode ser interpretada como uma categoria comportamental” (MULLINS, 2004).

Os elementos que caracterizam a liderança são: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 1999, p. 558).

#### 2.1.1 Teorias de liderança

Hampton (1992) aborda o tema fatores-chaves na eficiência da liderança considerando três vertentes, sendo elas: traços e estilos dos chefes e características ligadas à situações de liderança.

Segundo Chiavenato (1999, p. 560), “existem três diferentes abordagens teóricas a respeito da liderança: as teorias de traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e teorias situacionais de liderança”. Conforme figura 1.

Neste trabalho utilizaremos a abordagem apresentada por Chiavenato (1999).

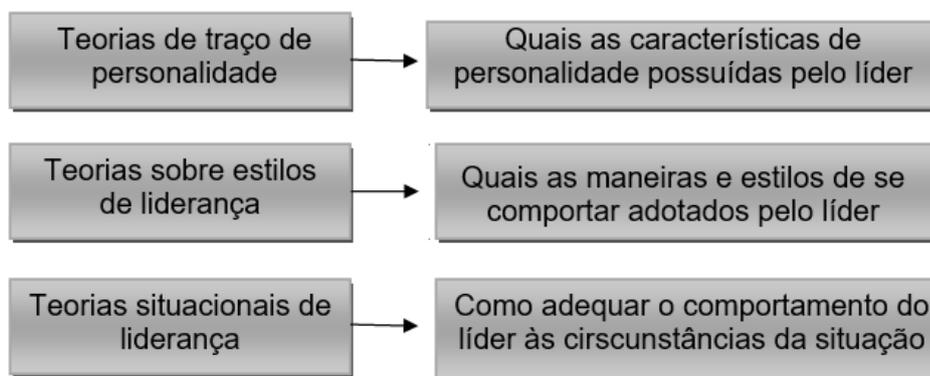


FIGURA 1 – AS TRÊS DIFERENTES ABORDAGENS SOBRE LIDERANÇA

FONTE: CHIAVENATO (1999, P. 560)

#### 2.1.1.1 Teoria de Traços de Personalidade

As antigas teorias sobre liderança partiam do pressuposto que era possível identificar um líder de sucesso por meio de um número finito de características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas, (CHIAVENATO, 1999, p. 560) tais como:

- Habilidade de interpretar objetivos e missões;
- Habilidade de estabelecer prioridades;
- Habilidade de planejar e programar atividades da equipe;
- Facilidade em solucionar problemas e conflitos;
- Facilidade em supervisionar e orientar pessoas;
- Habilidade de delegar responsabilidades aos outros;

Snell (2007) afirma que a abordagem dos traços é o prisma de liderança mais antigo e que nesta perspectiva é considerado que o líder nasce com personalidade de liderança e não a adquire.

Mullins (2004) explica que a teoria das qualidades ou traços se concentra na pessoa do líder e não no cargo ou na situação. Sendo assim insinua que o indivíduo que apresenta características de personalidade seria um líder eficaz em qualquer ambiente.

Para Hampton (1992), provavelmente uma das formas mais antigas de definir uma liderança eficiente seja prestando atenção nas características ou traços dos chefes, identificando os adjetivos dos grandes homens.

As críticas à teoria de traços de personalidade levam em consideração dois aspectos principais. “O primeiro é que as características de personalidade são geralmente medidas de maneira pouco precisa.” O segundo é que essa teoria não leva em consideração a situação e o ambiente em que o líder está inserido e, portanto, não se tem elementos para determinar como será um líder eficaz (CHIAVENATO, 1999, p.560).

Segundo Hampton (1992, p. 388-389), houve uma época que alguns traços como inteligência, autoconfiança, “competência social, motivação para a tarefa e desempenho, personalidade, e capacidade mental” poderia prever a eficiência da liderança, porém além dos testes nunca terem medido essa eficiência, os traços que apresentavam êxito poderiam se modificar conforme as condições.

Segundo Chiavenato (1999, p. 560), “alguns traços de personalidade são importantes em algumas situações, mas não em outras.”

Traços de personalidade desejáveis em um líder segundo Chiavenato (1999, p. 560):

- Inteligência
- Otimismo
- Calor humano
- Comunicabilidade
- Mente aberta
- Espírito empreendedor
- Habilidades humanas
- Empatia
- Assunção de riscos
- Criatividade
- Tolerância
- Impulso para a ação
- Entusiasmo
- Disposição para ouvir
- Visão do futuro

- Flexibilidade
- Responsabilidade
- Confiança
- Maturidade
- Curiosidade
- Perspicácia

Segundo Snell (2007), atualmente são apontadas algumas características da personalidade não necessariamente inatas, mas produzidas que realmente separam líderes eficazes de não líderes, são elas: iniciativa, motivação da liderança, integridade, autoconfiança e conhecimento do negócio.

Estudos mostram que algumas características comuns que distinguem os líderes eficientes dos não eficientes são “capacidade de fornecer orientação e direção que coordenam os esforços dos subordinados, inteligência, autoconfiança e determinação”. Além disso, capacidade de supervisão e capacidade para influenciar a equipe são traços positivos que servem para praticamente todas as situações (HAMPTON, 1992, p. 389).

#### 2.1.1.2 Teorias de Estilos de Liderança

“As teorias sobre estilos de liderança prescrevem um estilo particular de conduta do líder que provoca resultados finais do tipo alta produção e satisfação das pessoas” (CHIAVENATO, 1999, p. 564).

Para Hampton (1992), a maior parte das teorias relaciona o estilo de liderança com características ambientais, dá ênfase às pessoas ou ao trabalho, buscam saber o grau de concordância com os subordinados, quanto poder o líder possui em sua posição e o grau de estruturação da tarefa. Porém como havia necessidade de considerar outros pontos, novas abordagens surgiram propondo que o líder deve indicar o caminho à equipe para que esta tenha êxito e receba recompensas ao atingir resultados propostos, e analisando o grau de participação dos subordinados na tomada de decisões.

Os principais estilos abordados de liderança são: “os três estilos de liderança, a liderança orientada para tarefas ou pessoas e a grade gerencial (CHIAVENATO, 1999, p. 564).

### 2.1.1.2.1 Os três Estilos de liderança

O estudo pioneiro de White e Lippitt sobre liderança verificava o desempenho e comportamento dos indivíduos sobre influência de três estilos distintos de liderança: a autocrática, a liberal (*laissez-faire*) e a democrática (CHIAVENATO, 1999, p. 564).

- Liderança autocrática: o líder centraliza em si toda a autoridade e as decisões, e não da liberdade de escolha para seus subordinados. Este estilo de liderança é dominador, emite ordens e exige obediência plena dos subordinados. Os grupos submetidos a essa liderança apresentaram maior índice de produção, porém com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Na liderança autocrática o grupo teme o líder e só produz em sua presença. A liderança autocrática enfatiza apenas o líder.
- Liderança liberal: o líder dá liberdade total para o grupo ou indivíduo tomar decisões e só participa quando é solicitado. O líder tem comportamento evasivo e sem firmeza. Os grupos submetidos a essa liderança apresentaram resultados ruins tanto na qualidade como na quantidade da produção, com evidências de comportamento de pouco respeito para com o líder, individualistas, insatisfeitos e agressivos. A liderança liberal enfatiza apenas o grupo.
- Liderança democrática: o líder tem perfil comunicativo, encorajador e apresenta preocupação com o trabalho, mas também com o grupo. O líder atua como um facilitador para orientar, ajudar e coordenar o grupo na solução dos problemas. Os grupos submetidos a essa liderança apresentaram resultados surpreendentes em termos de quantidade e qualidade de produção. O clima do grupo submetido a liderança democrática é de satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento das pessoas.

Segundo Hampton (1992), o modelo aperfeiçoado de Victor Vroom e Phillip Yetton buscou identificar um conjunto de normas que possibilitassem os chefes a adaptar sua forma de liderança conforme as circunstâncias, de modo a decidir se os subordinados poderiam ou não participar de uma decisão. Vroom e Yetton descreveram um modelo de liderança com base na decisão:

- Autocrático: onde o líder toma decisões e resolve problemas por si próprio baseado ou não em informações obtidas por seus subordinados.
- Consultivo: o líder compartilha com cada indivíduo ou com o grupo certos problemas e questões para obter ideias e sugestões de resolução e posterior a isso toma decisões.
- Grupo: o líder apresenta ao grupo todas as situações e aceita como solução o que for decidido pelo grupo.

Cada estilo de liderança promove uma cadeia de comunicação no grupo, e “a partir dessa pesquisa, o papel de liderança democrática foi intencionalmente defendido pelo fato de ser compatível com a administração participativa e com o espírito democrático” (CHIAVENATO, 1999, p. 565).

Para Snell (2007, p. 403), o estudo clássico comparativo entre liderança autocrática, democrática e laissez-faire apresentam resultados lógicos de aceitação, porém o estilo democrático nem sempre é o mais adequado pois não leva em consideração o tempo para tomada de decisão. Por isso para Snell “a abordagem mais apropriada em termos de estilo de decisão do líder é a situacional.”

Robbins (2006) conta que houve revisão e no modelo mais recente de Vroom e Arthur Jago são apresentados cinco estilos alternativos de liderança onde a tomada de decisão varia desde o líder que concentra totalmente em si a decisão até o que compartilha o problema com todo o grupo buscando solução.

Segundo Hampton (1992), a participação do grupo tende a aumentar a aceitação da decisão, porém ela toma mais tempo e de acordo com o modelo Vroom-Yetton um dos critérios a ser considerado para escolha do estilo de liderança naquela situação é a que exige menos tempo.

Segundo Robbins (2006), o modelo atual de tomada de decisão apresentado por Vroom ficou complicado e difícil de aplicar no dia a dia.

Chiavenato (1999), afirma que o desafio está em saber aplicar cada estilo de liderança dependendo das pessoas, circunstâncias e tarefa a ser desenvolvida.

#### 2.1.1.2.1 Liderança orientada para as tarefas ou para as pessoas

Hampton (1992) separa os estilos de liderança em duas dimensões, sendo que a primeira, concentra-se na tarefa a ser executada, em seu progresso e maneira

de alcançar o resultado, e a segunda o líder concentra-se nas pessoas que lidera, considerando seus sentimentos e a qualidade das relações interpessoais.

#### 2.1.1.2.1.1 Liderança centralizada para a tarefa

Essa abordagem da liderança também é conhecida por preocupação com a produção, liderança diretiva, estrutura de iniciação ou proximidade de supervisão. É o comportamento do líder que visa em primeiro lugar o desempenho e cumprimento da tarefa (SNELL, 2007).

É um estilo de liderança preocupada com o desempenho da tarefa e o seu resultado imediato, preocupada que seja seguido os métodos preestabelecidos e utilizados os recursos disponíveis. Geralmente aplicada em organizações onde seus processos são individualizados, superespecializados e com procedimentos padronizados (CHIAVENATO, 1999).

Esse estilo de liderança demonstra uma preocupação excessiva com o cumprimento de metas, e sugere um grau de desinteresse pelo subordinado como pessoa. Líderes orientados para a tarefa compreendem líderes autocráticos, restritivos, socialmente distantes, diretivos e estruturalistas (HAMPTON, 1992).

Segundo Chiavenato (1999), líderes com esse perfil planejam e estabelecem como o trabalho será realizado, delegam tarefas com responsabilidades específicas para cada subordinado, definem padrões claros de trabalho, monitoram os resultados de desempenho, e concluem a tarefa esforçando-se para cumprir os métodos, regras e regulamentos preestabelecidos.

Snell (2007) afirma que esse tipo de atuação de liderança aumenta o desempenho do próprio líder, do grupo e da organização.

Os efeitos desse estilo de liderança, segundo pesquisas, são separados por espécies particulares de liderança. Sendo que em alguns casos a liderança orientada para a tarefa produz diminuição da satisfação e coesão do grupo. Contudo, quando o indivíduo entende o que é esperado dele sua satisfação e coesão aumentam. Da mesma forma, este estilo de liderança tende a focar a produtividade, como é o caso dos tipos comportamento socialmente distante, diretivo e estruturalista, porém quando a liderança é autocrática e restritiva o fator produtividade está desassociado ao estilo de liderança (HAMPTON, 1992).

Segundo Chiavenato (1999, p. 568 - 569), resultados de pesquisas realizadas mostram que liderança orientada para tarefa promove a curto prazo melhores resultados de eficiência e produtividade, porém a médio e longo prazo, baixa eficiência, pois a pressão realizada, para que as pessoas trabalhem e produzam, além de sensação de conflito, provoca atitudes desfavoráveis nos funcionários para com o trabalho e seus superiores, gerando “insatisfação, rotatividade do pessoal, elevado absenteísmo, alto nível de desperdício, reclamações trabalhistas contra a organização, queixas frequentes e redução do ritmo de trabalho.”

#### 2.1.1.2.1.2 Liderança centrada nas pessoas

Essa abordagem da liderança também é conhecida por manutenção do grupo, liderança de suporte ou consideração. Nesta abordagem as ações do líder buscam assegurar a satisfação do grupo, o bem-estar das pessoas, e a redução do estresse no ambiente de trabalho (SNELL, 2007).

Liderança centrada nas pessoas leva em consideração principalmente os aspectos humanos dos subordinados, procura entendê-los e dá mais ênfase às pessoas do que ao trabalho em si. Esse estilo de liderança mantém a equipe ativamente envolvida nas decisões e se preocupa em atingir as metas e os objetivos sem dar atenção ao método e nível de desempenho com que são executados (CHIAVENATO, 1999).

Esse estilo de liderança é representado por um líder democrático, permissivo, voltado para seus seguidores, participativo, atencioso, e que demonstra sensibilidade a seus subordinados como pessoas (HAMPTON, 1992, p. 391).

Segundo Chiavenato (1999), líderes com esse perfil tendem a atuar como apoio e retaguarda de seus subordinados, cria vínculo social com os funcionários, respeita e se sensibiliza com os sentimentos, emoções, e necessidades das pessoas, e incentiva e demonstra confiança nos seus seguidores.

Este estilo de liderança tem impacto positivo no que diz respeito a satisfação e motivação da equipe e eficácia do líder (SNELL, 2007).

Pesquisas mostram que como efeito desse estilo de liderança, o grupo tende a apresentar um maior nível de satisfação e coesão, porém esse fator não elevaria o desempenho da equipe e, portanto, a produtividade em uma organização que dispõe de um líder com esse perfil, não será necessariamente maior (HAMPTON, 1992).

### 2.1.1.2.2 Grade Gerencial

Chiavenato (1999) relata que essa grade vem para quebrar a suposição existente entre os líderes de que existe divisão entre a preocupação com a produtividade e preocupação com as pessoas. Blake e Mouton desenvolveram uma grade gerencial para mostrar que os líderes devem unir ambas preocupações para alcançarem resultados eficazes.

Maximiano (2007) afirma que a liderança orientada para a tarefa e a liderança orientada para as pessoas, assim como a autocracia e a democracia, não são excludentes ou ideias conflitantes, mas se combinam e formam estilos de liderança mais eficaz.

A pesquisa realizada por Robert Black e Jane Mouton sugere que para os líderes obterem maior produtividade e satisfação do grupo esses devem estar altamente voltados tanto para as pessoas como para as tarefas (HAMPTON, 1992).

A grade é composta por dois eixos, sendo o eixo horizontal referente a preocupação dos líderes com a produção, enquanto que o eixo vertical se refere à preocupação com as pessoas. Cada eixo fica subdividido em nove graduações sendo a 1 representa a mínima preocupação da liderança e a 9 a máxima preocupação possível (CHIAVENATO 1999). Conforme Figura 2.

A grade gerencial desenvolvida descreve arranjos possíveis de ocorrerem entre preocupação com pessoas e preocupação com a tarefa. Neste enfoque o líder localiza seu próprio estilo e faz planos para caminhar em direção a posição 9.9, considerada a posição ideal para um líder eficaz (HAMPTON, 1992).

O objetivo da grade é que a liderança avalie onde se encontra no momento para se mover em direção ao estilo 9.9 considerado o estilo da excelência gerencial, onde a ênfase na produtividade caminha junto com a preocupação com os aspectos humanos dos subordinados (CHIAVENATO, 1999). Conforme figura 3.

Para Hampton (1992), o grande atributo da abordagem da grade gerencial talvez seja a sua forma adequada de diagnosticar o estilo de liderança.

Chiavenato (1999, p. 570) conclui que todas as teorias referentes ao estilo de liderança se assemelham em alguns aspectos, um deles é que para cada teoria existem defensores que apontam a sua como a melhor. Mas para Chiavenato “de todas elas, a grade gerencial é a mais completa e aplicável.”



É necessário levar em consideração que a situação influencia na liderança, e, portanto, a liderança eficaz depende da integração entre estilos e situações (HAMPTON, 1992).

Para as teorias da liderança situacional o líder eficaz é o que tem um estilo apropriado a situação. Para definir a situação é necessário levar em consideração o líder, os funcionários, a organização e a natureza da tarefa (MAXIMIANO, 2007).

Segundo Chiavenato (1999), as principais teorias situacionais são: a escolha dos padrões de liderança, o modelo contingencial e a teoria do caminho-meta.

#### 2.1.1.3.1 A escolha dos padrões de liderança

Segundo Chiavenato (1999, p. 572 - 573), para Tannenbaum e Schmidt, o líder deve avaliar a situação de modo a optar pelo padrão mais adequado a ela, e, portanto, “a liderança é um fenômeno situacional, pois se baseia em três aspectos”:

- Forças no gerente: ou seja, a real motivação do líder e forças que agem sobre ele. Tais como: sistema de valores e convicções pessoais do gerente, confiança nos subordinados, inclinações sobre como liderar, facilidade de comunicação, entre outros.
- Forças nos subordinados: relacionada a motivação externa fornecida pelo líder e outras forças que agem sobre os subordinados. Como por exemplo: necessidade de autonomia, desejo de assumir responsabilidades, tolerância para a incerteza, sua compreensão do problema, seus conhecimentos e experiências e desejo de participar nas decisões.
- Forças na situação: condições dentro das quais a liderança é exercida. Sendo: tipo de empresa e seus valores e tradições, eficiência e eficácia, do grupo de subordinados, a tarefa a ser executada e tempo disponível para executar.

Segundo Hampton (1992), com base em um dos artigos mais conhecidos na época sobre liderança, a decisão pelo grau de participação dos colaboradores na tomada de decisão deve levar em conta três fatores, sendo eles: forças existentes no caso, forças no subordinado e forças no gerente.

Maximiano (2007, p. 219) afirma que um dos principais componentes da situação é o líder, o perfil dos funcionários junto a natureza da tarefa dita a melhor

opção do estilo de liderança. Já o “clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação dentro da qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia.”

Para um líder decidir se seus subordinados irão envolver-se ou serão direcionados nas tomadas de decisões, é necessário que este avalie seus funcionários com uma certa sensibilidade em termos de atributos humanos. Por isso, sentimentos, valores e ideias possuídas pelos chefes são forças que fazem a diferença no estilo de liderança que eles adotarão considerando que o gerente racional verá as alternativas de liderança, a situação e seus subordinados de acordo com a sua perspectiva de vida (HAMPTON, 1992).

Robbins (2006) afirma que a teoria situacional dá ênfase nos liderados, considerando que independente do que o líder faça as ações só serão eficazes se os subordinados se submeterem. Por isso o nível de controle que o chefe deve estabelecer na organização deve ser compatível com o nível de maturidade e motivação de sua equipe.

Diante dessas três forças cabe ao líder encontrar o melhor padrão de liderança a ser aplicado em cada situação. Dependendo da influência que o líder sofre, resulta em um estilo diferente de liderança (CHIAVENATO 1999).

#### 2.1.1.3.2 O modelo contingencial de Fiedler

O modelo contingencial da eficácia da liderança de Fiedler afirma que a efetividade depende de dois fatores, sendo eles: estilo pessoal e grau de poder do líder, e controle e influência do líder sobre a situação (SNELL, 2007).

Segundo Chiavenato (1999), Fiedler considerava que cada situação exige um estilo diferente de liderança e, portanto, não existe um estilo melhor que outro, existe o estilo mais adequado e eficaz para determinada situação. Com base nessas considerações ele desenvolveu um modelo contingencial de liderança que se baseia em três fatores situacionais: Conforme figura 4.

- Poder de posição do líder: refere-se à autoridade atribuída ao líder independente do seu poder pessoal.
- Estrutura da tarefa: refere-se ao grau de estruturação da tarefa, ou seja, se esta é bem definida e rotineira, ou se é vaga e variável.

Dependendo da estruturação da tarefa ela pode ser melhor medida e acompanhada pelo líder.

- Relação entre líder e membros: refere-se ao grau de relacionamento interpessoal entre líder e liderados. Se este está baseado em confiança, lealdade, amizade e aprovação ou em sentimentos de desconfiança, desaprovação, inimizade, e etc.

| <b>Fatores situacionais</b>          | <b>Favorabilidade situacional</b>  | <b>Desfavorabilidade situacional</b>   |
|--------------------------------------|--|--|
| <b>Poder de posição do líder</b>     | <p>Maior poder de posição</p> <p>Muita autoridade formal</p> <p>Alto nível hierárquico</p>               | <p>Menor poder de posição</p> <p>Pouca autoridade formal</p> <p>Baixo nível hierárquico</p>                      |
| <b>Estrutura da tarefa</b>           | <p>Tarefa estruturada, rotineira e programada</p> <p>Fácil de desempenhar, de executar e de aprender</p> | <p>Tarefa não estruturada, variada e não programada</p> <p>Difícil de desempenhar, de executar e de aprender</p> |
| <b>Relação entre líder e membros</b> | Bom relacionamento entre o líder e os membros do grupo   | Mau relacionamento entre o líder e os membros do grupo   |

FIGURA 4 – O MODELO DE LIDERANÇA EFICAZ DE FIEDLER.

FONTE: CHIAVENATO (1999, P. 576)

Fiedler sugeriu medir os três fatores com questionários que avaliam o sentimento do grupo em relação ao líder, o poder da posição do líder por meio da avaliação da capacidade do mesmo em estimular ou degradar seus subordinados e também por seu título ou formação, e a estruturação da tarefa levando em consideração o quanto ela é definida (HAMPTON, 1992).

Quanto maior o controle situacional, ou seja, o poder de posição do líder, quanto mais estruturada for a tarefa e melhor a relação entre o líder e os membros, maior a favorabilidade situacional para a liderança eficaz (SNELL, 2007).

Segundo Hampton (1992), os resultados obtidos por meio dos questionários indicam o grau em que a situação é mais fácil de ser administrada. Quanto mais favorável a situação, mais fácil ela será de ser controlada e administrada pelo líder.

Fiedler conclui que quando as variáveis situacionais são extremamente favoráveis ou desfavoráveis, é mais indicado e, portanto, eficaz, o estilo de liderança orientado para a tarefa. O estilo orientado para as pessoas é mais indicado quando a favorabilidade situacional for equilibrada, neste caso o estilo orientado para pessoas seria mais eficaz (CHIAVENATO 1999).

#### 2.1.1.3.3 A teoria do caminho-meta ou teoria voltada para os objetivos

Segundo Robbins (2006), a teoria caminho meta é a abordagem mais respeitada sobre liderança, desenvolvida por Robert House essa interpretação afirma que é função do líder auxiliar seus subordinados a caminhar em direção de suas metas, indicando o caminho de forma que tais meta estejam de acordo com os objetivos da organização.

Segundo Chiavenato (1999, p. 578), “a teoria do caminho-meta (ou meios-objetivos) afirma que a responsabilidade do líder é aumentar a motivação dos subordinados para atingir objetivos individuais e organizacionais.” E, portanto, essa teoria estuda como o líder influencia nas metas de trabalho e autodesenvolvimento dos funcionários e também no caminho para atingir essas metas, considerando que segundo o fundamento desta teoria, as atitudes, a satisfação, o comportamento e o esforço de um indivíduo pode ser previsto a partir dos seguintes aspectos:

- O grau de percepção da pessoa de que o trabalho ou o comportamento é o caminho que leva a alcançar os resultados (expectativas).
- A preferência da pessoa por esses resultados (valências).

De acordo com Hampton (1992), para a teoria caminho-meta a eficiência de um líder é constatada quando ele consegue, por meio da interação com o grupo, perceber o que é preciso fazer, motivar o grupo para tal e realmente obtém resultado. Para isso, o líder precisa esclarecer os objetivos e propor recompensas aos subordinados envolvidos no processo desta atividade, tornando o caminho até a meta estabelecida fácil de se percorrer.

Segundo Chiavenato (1999), as pesquisas revelam que líderes eficazes são os que apresentam a seus funcionários metas específicas e possíveis de serem atingidas e que levarão à recompensas desejadas pelos liderados, além disso, esse líder deve indicar a eles o comportamento necessário para caminhar em direção ao atingimento dessas metas. Conforme figura 5.

Segundo Snell (2007), “os principais fatores situacionais da teoria caminho meta são: 1) características pessoais dos seguidores e 2) pressões e demandas ambientais enfrentadas pelos seguidores para atingir suas metas de trabalho”. Com base nesses fatores os tipos mais adequados de comportamento de liderança são: liderança diretiva, apoiadora, participativa, e liderança orientada à realização.

Esta teoria se baseia na maneira em que o chefe pode motivar a equipe demonstrando que o desempenho gera resultado e que esse resultado permite que a equipe alcance atrativas recompensas (HAMPTON, 1992).

As pessoas se sentem mais satisfeitas com seu trabalho quando sentem que este dará frutos compensadores para elas. Portanto elas se sentirão motivadas se o líder apresentar um estilo ou comportamento que caminhe em direção as metas (expectativas) e a atratividade da meta (valências) (CHIAVENATO 1999, p.578).

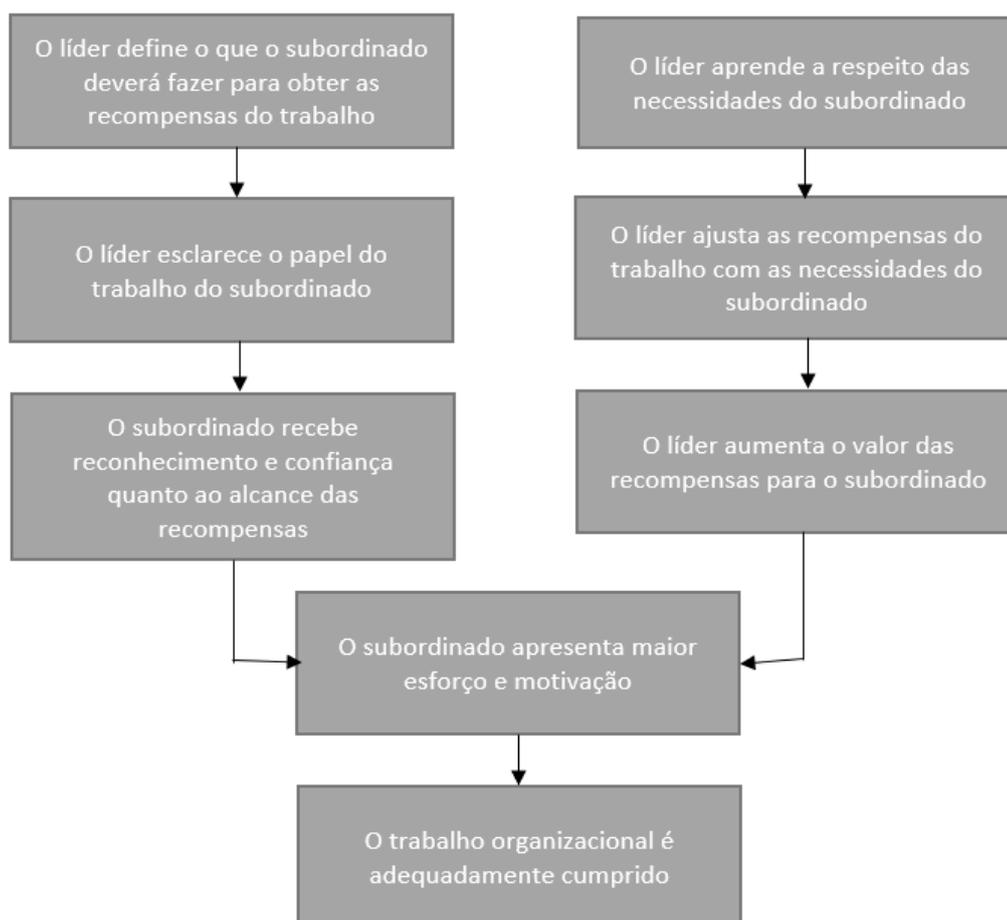


FIGURA 5 – OS PAPÉIS DO LÍDER NO MODELO DE CAMINHOS-OBJETIVOS

FONTE: ADAPTADO DE BERNARD M. BASS. “LEADERSHIP: GOOD, BETTER, BEST”, *ORGANIZATION DYNAMICS*, 13, INVERNO DE 1985, P. 26-40. (APUD CHIAVENATO 1999, P. 578)

### 2.1.2 Bases de poder

O poder segundo Chiavenato (1999, p.555), significa o grau de influência de uma pessoa sobre outras. Sendo que esse poder em uma organização é a capacidade de interferir nas decisões e ações de outras pessoas.

Snell (2007) define poder como a capacidade de exercer a influência sob outras pessoas. Para ele, é fundamental para uma liderança de efeito, pois no ambiente corporativo isso fica relacionado à competência do líder em executar metas apesar das resistências encontradas.

Hampton (1992) define autoridade como a liberdade de gerenciar as atividades dos empregados. Porém ele afirma que o fato de ser reconhecido oficialmente ao líder o direito de mandar os subordinados fazerem algo, não significa que eles farão. Por isso a autoridade deve ser associada ao poder para que seja exercida influência sobre alguém.

Para Chiavenato (1999, p. 555) “a liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal”. Por meio da liderança um indivíduo exerce influência e provoca mudança comportamental em outra pessoa. Por isso a influência está ligada ao conceito de poder e autoridade.

A autoridade é o poder legítimo, dado a uma pessoa por conta do cargo ou posição que ela desempenha em uma estrutura organizacional e não leva em consideração as características pessoais do indivíduo (CHIAVENATO, 1999, p.555 - 556).

Robbins (2005) separa as bases de poder em formal e pessoal, e as subdivide em poder coercitivo, poder de recompensa, poder legítimo, poder de informação e poder de talento. Sendo que os quatro primeiros baseiam-se na posição que o líder ocupa na organização e somente o poder de talento refere-se a influência exercida por meio da capacidade natural do líder de comandar.

Segundo Chiavenato (1999, p. 556), existem cinco tipos de poder que um líder pode possuir, são eles: Conforme figura 6 e 7.

- Poder coercitivo: poder baseado no temor e na coerção. O liderado tende a evitar o fracasso para que não venha sofrer com algum tipo de punição ou penalidade.

- Poder de recompensa: poder que se baseia em algum tipo de recompensa, elogio, incentivo ou reconhecimento que o liderado pretende alcançar.
- Poder legitimado: poder decorrente do cargo ou posição hierárquica que o líder ocupa na organização. Trata-se do escalão de autoridade dentro da organização, sendo que neste caso, o diretor tem mais poder que o gerente, que tem mais poder do que o supervisor, que por sua vez tem mais poder do que os operários.
- Poder de competência: poder baseado no diferencial de competências, aptidões ou conhecimento técnico de um indivíduo. Ocorre quando os liderados percebem um grau de conhecimento no líder que excede os conhecimentos dos liderados.
- Poder de referência: poder baseado na atuação e no apelo. Líder admirado por certos traços de personalidade torna-se um referencial, característica conhecida popularmente como carisma, é a marca excepcional e sobrenatural do líder que o diferencia das demais pessoas, um certo magnetismo pessoal que influencia fortemente as outras pessoas.

Hampton (1992) afirma que o poder pode provir de cinco fontes diferentes, sendo elas, poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder referente e poder técnico.

A abordagem de French e Raven aponta cinco fontes importantes de poder dentro das empresas, sendo elas: a autoridade, o controle sobre recompensas, controle sobre punições, características pessoais atrativas e expertises (SNELL, 2007).

Segundo Chiavenato (1999, p.556-557) os três primeiros poderes apresentados são decorrentes do cargo ocupado pelo líder, porém a verdadeira liderança decorre geralmente do poder de competência e de referência, visto que esses são relacionados à própria pessoa, conforme Figura 6 e 7.

Para Hampton (1992), a gerência só conseguirá motivar e influenciar os subordinados à obedecerem suas ordens se esta demonstrar que a submissão torna possível aos empregados satisfazer suas necessidades e legítimos anseios humanos. Portanto, o poder do líder cresce conforme o exercício de sua autoridade é visto pelos subordinados de forma a contribuir à própria satisfação deles.

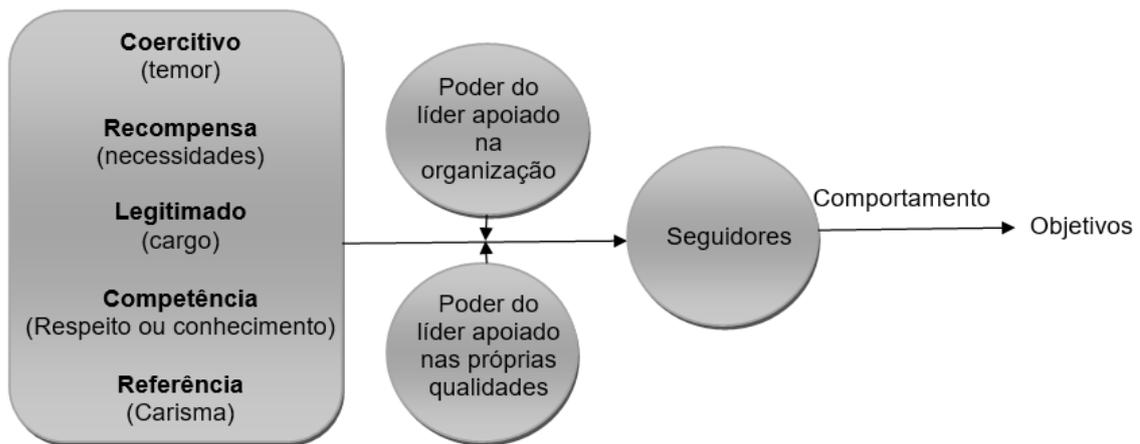


FIGURA 6 – AS BASES DO PODER: ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL

FONTE: CHIAVENATO (1999, P. 557)

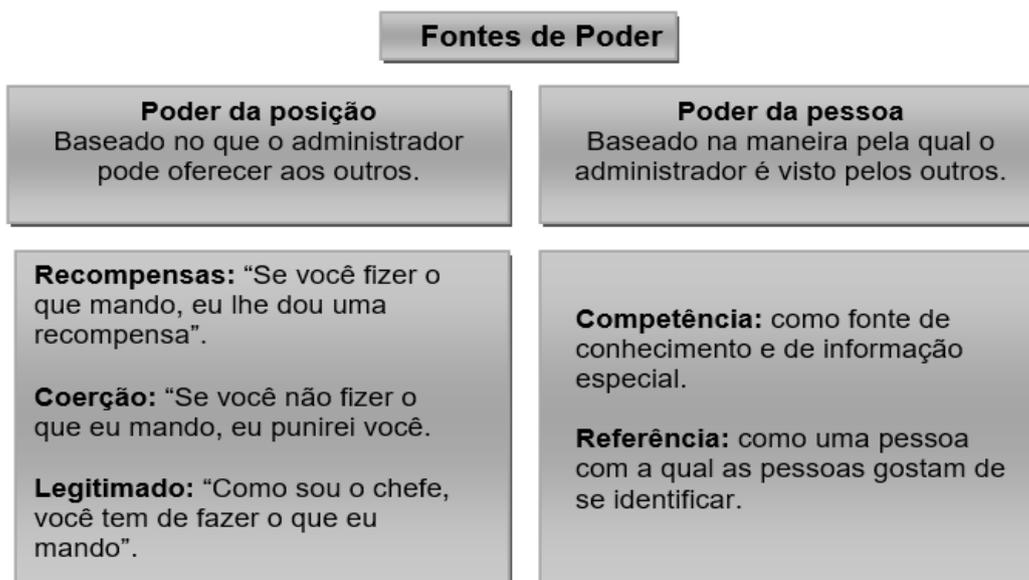


FIGURA 7 – FONTES DE PODER DA POSIÇÃO E DE PODER PESSOAL

FONTE: ADAPTADO DE JOHN R. SCHERMERHORN, JR. MANAGEMENT, NOVA YORK, JOHN WILEY & SONS (1996 P. 321, APUD CHIAVENATO (1999, P. 557)

## 2.2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Segundo Matos (2004, apud LUIZARI, 2014, p.20) “comunicação empresarial é o conjunto de procedimentos e técnicas destinados à troca de informações, difusão de ideias e orientações sobre situações, objetivos, metas e procedimentos entre o público interno e externo de uma organização.”

Para Chiavenato (1999), a comunicação é a ponte que transporta uma mensagem, informação, notícia, de uma pessoa a outra ou de uma organização a outra. É também o fenômeno pelo qual um receptor é esclarecido por um emissor.

Segundo Luizari (2014, p.21), a comunicação eficaz é a principal ferramenta utilizada para influenciar e direcionar, a “comunicação, poder e sucesso estão intimamente ligados, pois quem consegue influenciar outras pessoas a ponto de fazê-las seguir suas ideias e apoiar suas diretrizes torna-se líder, e líderes conseguem posições hierárquicas elevadas.”

Para Netto (1988), é de extrema importância que sejam estabelecidos canais de comunicação eficazes pois com a quantidade elevada de atividades a serem desenvolvidas no dia-a-dia o bom relacionamento é uma condição imprescindível ao desempenho das partes envolvidas.

A comunicação é o método pelo qual a informação é compartilhada e compreendida, normalmente com a intenção de influenciar o comportamento. Apesar de não ser tangível é valiosa no mundo contemporâneo porque proporciona poder (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Luizari (2014, p. 23), “a comunicação foi o que propiciou a interatividade entre os primeiros grupos humanos e o que os encaminhou, gradativamente, para o progresso pela transmissão do conhecimento.”

Além disso, a linguagem segundo Maciel e Valesse (2003, apud LUIZARI 2014, p.23) que permite a realização da comunicação é classificada de dois tipos, verbal e não verbal, sendo a primeira a linguagem na forma escrita e falada e a segunda a linguagem por meio de gestos, olhares, expressões corporais e faciais, entre outras.

Para Luizari (2014, p.29) “o binômio comunicação-interação só se efetiva, realmente, quando as pessoas se dispõem a ouvir a outra parte com atenção e a levar em consideração as opiniões e sugestões de seu interlocutor.”

Para Chiavenato (1999), a comunicação empresarial pode ocorrer de três formas:

- Comunicação descendente, quando a informação é repassada do topo para os subordinados, buscando direcionar os níveis mais baixos, informar políticas e regras, informar sobre avaliações de desempenho, motivar a equipe, etc. Esta comunicação pode ocorrer por meio de reuniões, telefonemas, vídeos, seminários, mensagens em publicações, políticas e procedimentos da empresa, entre outros.

- Comunicação ascendente, mensagens enviadas dos níveis mais baixos para a gerência, buscando descrever problemas afim de chamar atenção do topo para as dificuldades, sugerir melhorias, informar desempenho do trabalho, reclamar de situações buscando providências, prestação de contas voltadas para área financeira, etc. Os canais de comunicação pode ser e-mail, telefonema, durante reuniões, entre outros.
- Comunicações horizontais, comunicação entre colegas, podendo ser do mesmo departamento ou de outro, que visam principalmente buscar informação para desenvolvimento do trabalho e conseguir um suporte para determinadas tarefas.

Hampton (1999) também aborda de três maneiras a comunicação organizacional, sendo comunicação com superiores, comunicação com níveis inferiores e a comunicação com outros departamentos.

- Comunicação com superiores ocorre geralmente como um reporte de tarefas e busca de solução de problemas.
- Comunicação com níveis inferiores relaciona-se a orientações e controle de desempenho.
- Comunicação com outros departamentos se divide em comunicação diagonal e lateral, sendo que a comunicação diagonal se refere a contato com pessoas de outro departamento de status mais elevado ou inferior, e a comunicação lateral refere-se a contato com pessoas de outro departamento com status iguais. Essa comunicação departamental geralmente ocorre para que ocorra transferência de dados para coordenação e resolução de problemas.

### 2.2.1 Processo de comunicação

Segundo Mesquita (2004, apud LUIZARI, 2014, p.23), são elementos essenciais e que constituem o processo de comunicação: o emissor, responsável por enviar a mensagem, o receptor, quem recebe a mensagem, a mensagem em si, que é o conteúdo das informações transmitidas, o código, que é a linguagem utilizada, o

canal, que é o meio de transmissão da mensagem, e o retorno, que é a resposta do receptor.

Chiavenato (1999, p.50-521) afirma que existem dois elementos básicos no processo de comunicação, a fonte, que é a pessoa, grupo ou organização que deseja transmitir uma informação por meio de uma mensagem, e o destinatário que é quem recebe a mensagem. Entre eles existem outros quatro elementos complementares que são respectivamente:

- O transmissor: meio ou aparelho utilizado para codificar uma ideia através de uma forma de mensagem, que pode ser por meios verbais, escritos ou não-verbais (símbolos, sinais ou gestos).
- O canal: meio escolhido, escrito ou falado, através do qual a mensagem flui entre a fonte e o destino.
- O receptor: meio ou aparelho que interpreta a mensagem codificada e atribuiu significado a esta mensagem.
- O ruído, interferência indesejável dentro do processo de comunicação a qual afeta a mensagem enviada.

Para Hampton (1992), o processo de comunicação envolve várias etapas. Fazem parte das etapas da comunicação o significado, a codificação, a mensagem, a decodificação, a compreensão e a retroinformação. Sendo que a informação contendo um significado é codificada pelo emissor, ou seja, colocada em forma de palavras, números, gestos, imagens, se tornando assim uma mensagem que é transmitida por um canal, podendo ser telefone, folheto, carta, diálogo pessoalmente, e-mail, etc. O receptor da mensagem decodifica a mesma, ou seja, a lê, a escuta, chegando a uma interpretação. Na continuação do processo de comunicação, o receptor poderia passar a ser o emissor na etapa de retroalimentação, que é quando ele transmite a compreensão de volta à fonte de origem utilizando as mesmas etapas.

### 2.2.2 Barreiras na comunicação empresarial

Segundo Chiavenato (1999), barreiras na comunicação são distorções, interferências, ruídos, ampliações, desvios, entre outros fatores que impedem que a comunicação seja bem sucedida e, portanto, que a mensagem recebida seja igual a mensagem enviada.

Hampton (1992) afirma que para o significado da mensagem enviada chegar até o receptor perfeitamente como foi enviada pelo emissor, essa deve ultrapassar alguns obstáculos denominados barreiras. Essas barreiras podem ocorrer na fonte, na transmissão ou no receptor.

- Barreiras na fonte: falta de clareza, várias fontes concorrentes, mensagens não desejadas.
- Barreiras na transmissão: distorções por intermediários, canais sobrecarregados, prioridades em choque.
- Barreiras no receptor: desatenção, avaliação prematura, resposta a fatores imateriais, preparar a própria resposta em vez de ouvir e má interpretação.

De acordo com um executivo-chefe participante de um grupo de estudos de executivos em administração as barreiras de comunicação nas organizações se classificam principalmente de três formas: entre diferentes níveis organizacionais, diferentes unidades e departamentos, e entre a organização e os colaboradores externos (fornecedores e clientes) (SNELL, 2007).

Os padrões de referência de um indivíduo, além de suas necessidades, vontades e influência sociais e culturais, interagem entre si e determinam quais os estímulos a serem percebidos por cada pessoa. Esses estímulos influenciam na percepção seletiva, nos estereótipos e generalização, ou seja, na maneira de cada um perceber uma situação, identificar ou generalizar um grupo ou uma pessoa com base em atributos limitados. Essas diferenças perceptivas interferem diretamente nas comunicações, distorcem mensagens e criam ruídos (CHIAVENATO, 1999).

Os ruídos e interferências decorrentes do processo de comunicação, modificam ou barram a transmissão e recepção da informação. Eles podem ser “excesso de mensagens que disputam a atenção dos destinatários, desatenção por parte do receptor, dificuldades de expressão ou linguagem incorreta por parte do emissor e ruídos propriamente ditos no ambiente ou nos canais de comunicação” (MAXIMIANO, 2007).

Uma mensagem pode não transmitir o significado pretendido por quem a enviou porque cada indivíduo atribui diferentes significados para as palavras. Além disso, a boa comunicação pode sofrer impacto pelo comportamento do receptor (HAMPTON, 1992).

Um problema de comunicação frequente nas organizações segundo Hampton (1992), principalmente entre pessoas com cargos de liderança é quando é despertado no receptor a necessidade de defesa, isso faz com que uma barreira seja gerada e a mensagem não seja compreendida pelo receptor conforme foi enviada pelo emissor.

É necessário conhecer os obstáculos para poder remover as barreiras e os ruídos existentes e assim alcançar o sucesso das comunicações dentro de uma organização. São consideradas barreiras à comunicação: ideias preconcebidas, interpretações pessoais, preconceitos pessoais, dificuldade com o idioma, falta de habilidade em comunicar-se, pressa ou urgência, falta de atenção ou negligência, desinteresse ou outros interesses, emoção ou conflito, motivação, entre outros (CHIAVENATO, 1999).

### 2.2.3 Feedback

O feedback é um elemento considerável no processo de comunicação, também conhecido como realimentação, tem a função de dar um retorno de informação para o emissor, podendo ocorrer de forma natural ou induzida (MAXIMIANO, 2007).

Segundo Luizari (2014, p. 29), “sem retorno, sem feedback não há comunicação”. Quando se trata de comunicação e seus constituintes, o retorno ou feedback são peças fundamentais do processo.

Para Robbins (1998), o feedback funciona como instrumento de realimentação, o qual corrige rotas, demonstra reconhecimento de desempenho e motiva os indivíduos.

Hampton (1992), afirma que a realimentação é necessária para motivar e aumentar o desempenho pois permite que as pessoas fiquem cientes dos pontos que devem melhorar ou modificar, do objetivo específico que deve alcançar além do desempenho que tem apresentado.

Maximiano (2007) orienta que todas as pessoas, em especial os que ocupam posição de liderança e comunicadores devem aplicar o feedback, pois ele é a segurança de que o processo de comunicação foi eficaz.

A realimentação influencia no comportamento de quem a recebe e direciona o indivíduo sentido ao objetivo da empresa se realizada de forma positiva, no contrário

a realimentação pode desmoralizar e desmotivar os funcionários, tornando-os defensivos ao invés de motivá-los (HAMPTON, 1992).

Segundo Snell (2007), os funcionários desejam receber retorno referente ao seu desempenho, porém sentem-se apreensivos quando recebem o feedback. Por isso esse processo deve ser específico e construtivo, utilizado com o intuito de auxiliar, em vez de apenas criticar o subordinado. Além disso, de acordo com Snell, para obter um resultado satisfatório, o ideal é que o gerente permita que o empregado discuta seu desempenho e responda a avaliação.

Segundo Matos (2004, p.59, apud LUIZARI, 2014, p. 29), o retorno ou feedback serve para

“Aprovar ou reprovar a mensagem recebida, revelar entendimento e compreensão da mensagem enviada, demonstrar inteligência e habilidade, expressar considerações e respeito, repreender ou elogiar o interlocutor, desabafar e sentir-se aliviado, e ajudar outra pessoa a alcançar seus objetivos de maneira mais eficaz.”

“O retorno ou feedback é a ferramenta que promove as mudanças de atitudes, comportamentos e pensamentos necessários para auxiliar individualmente ou a um grupo a melhorar os processos de comunicação interna e externa e, conseqüentemente, a alcançarem seus objetivos e atingirem suas metas” (Luizari, 2014, p.30).

## 2.3 MOTIVAÇÃO

Para Chiavenato (1999, p.592), “a motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve.”

Robbins (2002, p.151) reafirma a visão de Chiavenato (1999) dizendo que “a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação” e dependendo da situação, varia de indivíduo para indivíduo.

Vianna desmembra a palavra motivação como “motivos para ação” e afirma que motivar “significa colocar o combustível mais poderoso dentro do cérebro dos seres humanos”. Acrescenta que motivar é “colocar Deus dentro das pessoas”, já que segundo ele, no grego, introduzir entusiasmo significa “o deus dentro da gente” (VIANNA, 1999, p.9).

Gellerman (1972, p.272), apresenta como a maior motivação o

“tornar real a ideia de que a pessoa faz de si mesma, isto é, viver de maneira mais apropriada ao respectivo papel preferido, ser tratado do modo correspondente à categoria que mais deseja possuir e obter a recompensa que atinja o nível que o indivíduo considere equivalente às suas aptidões.”

Para Mullins (2004) a motivação influencia no comportamento e desempenho dos indivíduos, e varia de acordo com fatores individuais, sociais, culturais, situacionais, circunstanciais e inclusive de acordo com a época.

Robbins (2002, p.151) define motivação “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Ainda segundo Robbins, o indivíduo quando motivado persiste na execução da tarefa até atingir seus objetivos.

Para Gellerman (1976, p.272), a motivação é

“o objetivo que imaginamos possuído pelos outros e que em geral contamos encontrar em alguma meta imediata e notória, como ambição de dinheiro, desejo de segurança ou esforço para ter prestígio. No entanto, as metas pelas quais as pessoas parecem lutar, ao serem analisadas, frequentemente são apenas meios de alcançar uma outra meta mais fundamental. Sendo assim, a riqueza, a segurança, a posição elevada e todas as demais metas que supomos ser a “causa” do comportamento humano, não passam de instrumentos de que se serve o indivíduo para atingir seu verdadeiro objetivo, que é personalidade própria.”

Vianna (1999, p.9) descreve que estar motivado é “estar com os neurônios a plena carga, com endorfina correndo pelo corpo. Uma pessoa motivada tem brilho nos olhos, tem amor à flor da pele.” Vianna afirma ainda que este é o papel do líder: “Colocar Deus nas pessoas.”

“A maioria das teorias à motivação no trabalho têm estado sob o domínio daquilo que vulgarmente é chamado de relações humanas” (GELLERMAN, 1972, p.13).

### 2.3.1 Teorias de motivação

Segundo Gellerman (1976, p.98) Freud foi o primeiro a se atentar para a relevância da motivação inconsciente quando quis dizer “que normalmente as pessoas não tem conhecimento de tudo o que desejam, que frequentemente possuem gostos, inclinações ou ideias que influem poderosamente no seu comportamento, mas que realmente não são capazes de perceber.”

Na década de 50 três teorias específicas foram apresentadas sobre a motivação dos trabalhadores. São elas a hierarquia das necessidades, as Teorias X

e Y e a teoria de dois fatores, também chamada de teoria higiene-motivação (ROBBINS, 2002, p.152).

Segundo Chiavenato (1999), existem duas teorias principais usadas para explicar a motivação das pessoas e que apesar de serem questionadas sobre sua validade, sua teoria fundamenta as teorias contemporâneas. A primeira é a hierarquia das necessidades humanas apresentada por Maslow e a segunda é a teoria motivação-higiene proposta por Frederick Herzberg.

As teorias contemporâneas têm em comum “uma fundamentação básica com um razoável grau de validade” (ROBBINS, 2002, p.156).

Para Mullins (2004) as teorias sobre motivação oferecem de forma coletiva um modelo no qual um líder pode compreender o problema que afeta sua equipe interferindo na motivação da mesma, e então tratá-lo para que o desempenho de seus funcionários e a eficácia do trabalho do grupo volte a acontecer.

Neste trabalho apresentaremos os elementos presentes na teoria da hierarquia das necessidades estabelecida por Maslow, e a teoria de dois fatores (teoria higiene-motivação) conforme a visão de Herzberg.

### 2.3.1.1 Teoria da Hierarquia das necessidades

Teoria desenvolvida por Abraham Maslow, que segundo Robbins (2002, p.152) é a teoria mais conhecida sobre motivação, afirma que “dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades”. São elas: Conforme figura 8.

- Fisiológicas: Incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- Segurança: Inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- Sociais: Incluem afeição, aceitação, amizades e sensação de pertencer a um grupo.
- Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.

- Auto realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.



FIGURA 8 - A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS E OS MEIOS DE SATISFAÇÃO.

FONTE: CHIAVENATO (2007, P.31).

Robbins (2006, p.344) explica que Maslow separou os patamares da pirâmide, sendo que os três primeiros são caracterizados como “necessidades da carência”, e devem ser atendidos para que o ser humano se sinta saudável e seguro. Já os dois últimos patamares, Maslow classificou como “necessidades do crescimento” pois estão relacionados à satisfação pessoal e crescimento do indivíduo. Esses grupos também podem ser chamados de necessidades de ordem inferior e superior respectivamente.

Hampton (1992) classifica as necessidades como primárias ou fisiológicas, e secundárias, ele explica que quando as necessidades primárias são satisfeitas, o indivíduo não alcança a satisfação plena, mas passa a ser motivado a alcançar um novo nível de satisfação que são as necessidades secundárias.

Mullins (2004, 174) afirma que a proposição de Maslow é que as necessidades estão ordenadas em uma série de níveis que demonstram que o ser humano sempre quer mais, “e o que querem depende do que já possuem.” Por isso a teoria fundamenta que quando uma necessidade de nível mais baixo é satisfeita, ela deixa de ser um incentivo que gera motivação.

Chiavenato (1999) explica que segundo a teoria das necessidades humanas, quando uma hierarquia é relativamente satisfeita, a motivação do indivíduo se extingue e as necessidades da hierarquia seguinte passam a ser dominantes.

Assim de acordo com a teoria de Maslow para manter uma pessoa motivada é necessário compreender em que hierarquia de necessidade o indivíduo se encontra para concentrar as atenções neste nível, ou no nível imediatamente superior (ROBBINS, 2002).

Para Hampton (1999) o que tornou a teoria da motivação de Maslow respeitável e didática é a afirmação da impossibilidade de uma necessidade já satisfeita motivar um indivíduo.

Segundo Robbins (2002, p.153), a teoria de Maslow foi grandemente reconhecida, principalmente “entre os executivos formados na prática”. Porém como “Maslow não fornece comprovação empírica substancial, e vários estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela”, “as pesquisas, não validam de maneira geral, a teoria.”

### 2.3.1.2 Teoria de Dois Fatores

Também conhecida por teoria higiene-motivação, a teoria dois fatores proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg estudou “o que as pessoas desejam de seu trabalho”. Ele concluiu com base em pesquisas que as pessoas desejam atender à fatores intrínsecos, como o trabalho em si, a responsabilidade e a realização, e que esses fatores estão relacionados à satisfação com o trabalho (ROBBINS, 2002, p.154).

Hampton (1992, p. 57- 58) conta que a pesquisa realizada que deu origem a teoria motivação/higiene foi estruturada com as respostas de 200 contadores e engenheiros que descreveram situações no ambiente de trabalho que os deixavam extremamente bem e extremamente mal e que os insatisfeitos relacionavam esse sentimento à fatores externos, como a “administração e política da companhia, supervisão, relacionamento com o supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida pessoal, relacionamento com os subordinados, “status” e segurança”. Herzberg classificou esses fatores como fatores de higiene ou manutenção.

Chiavenato (1999), afirma que os fatores higiênicos ou insatisfacientes estão relacionados mais com o ambiente de trabalho no qual a pessoa está exposta do que com a natureza do trabalho em si. Já os fatores motivacionais ou satisfacientes estão associados ao conteúdo do trabalho. Conforme figura 9.

Para Snell (2007), caso os fatores higiênicos forem mal administrados pela empresa, isso tornará as pessoas infelizes. No entanto os funcionários não ficarão satisfeitos e empenhados a desenvolver suas tarefas caso considerem tais fatores positivos na organização, apenas não ficarão insatisfeitos. Na teoria dois fatores de Herzberg o que leva à verdadeira satisfação e motivação é a segunda categoria chamada fatores motivadores.

Segundo Maximiano (2007, p. 207), “somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho”. “Os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado.”

“A satisfação, segundo Hampton (1999, p.58), é afetada pelos fatores de motivação, a insatisfação pelos fatores de higiene.”

Segundo Herzberg “o oposto da satisfação não é a insatisfação”, como se acreditava, ou seja, a eliminação das causas da insatisfação não torna o indivíduo necessariamente satisfeito, pois “os fatores que levam a satisfação com o trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. Portanto, os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários” (ROBBINS, 2002, p.154 - 155).

Para motivar e aumentar o desempenho dos funcionários de uma empresa é preciso engrandecer o trabalho em si, trazendo um acréscimo motivacional, aumentando a possibilidade de responsabilidades, reconhecimento e avanço (HAMPTON, 1992).



FIGURA 9 – OS FATORES HIGIÊNICOS E OS FATORES MOTIVACIONAIS.

FONTE: CHIAVENATO (1999, P. 596)

### 2.3.2 Motivação e desempenho

Para Maximiano (2007), “Desempenho no trabalho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de esforço. O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas motivos. São as forças que produzem a motivação para o trabalho.”

Segundo Resende (2000, p. 42), desempenho é o resultado prático de conhecimento, aptidão, habilidade, capacidade e motivação. O desempenho pode ser prejudicado por condições desfavoráveis de liderança, de organização e de ambiente.

Para Vianna (1999) o dinheiro não é um fator de motivação, o item principal para alcançar a efetiva motivação das pessoas não está ligada ao financeiro, por outro lado a injustiça no aspecto financeiro, como por exemplo, a defasagem de remuneração do colaborador, pode transformar-se em um fator de desmotivação, levando a diminuição do ritmo e adequação do trabalho e, portanto, do desempenho do indivíduo.

Cada pessoa sente-se motivada por razões diferentes e a motivação é dada por diversos fatores, esses estão vinculados à desafios, realização/satisfação, valorização/reconhecimento, crescimento profissional, participação/utilidade, integração com a equipe, reconhecimento financeiro, e entre esses fatores a liderança (VIANNA, 1999).

Para Maximiano (2007), a motivação para o trabalho que contribui para o desempenho do colaborador é a interação de motivos internos de cada indivíduo com incentivos de situações ou ambiente, chamados motivos externos. Sendo que os internos são: necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas, e os motivos externos são os interesses das pessoas voltados para o que o ambiente oferece e representa de recompensas e punições.

A aplicação de controles que medem o desempenho das pessoas pode ter grandioso impacto sobre o comportamento dos funcionários de uma organização. Esse evento aciona “uma cadeia de eventos perceptivos, cognitivos, motivacionais e comportamentais” (HAMPTON, 1992, p. 484).

Para Vianna (1999), é complicado quantificar a motivação em si do indivíduo, para isso é utilizado instrumento como a pesquisa de clima organizacional que auxilia a extrair um indicador de nível de satisfação do colaborador com a organização, liderança, ambiente de trabalho, e etc.

A satisfação com o trabalho está associada à resultados, tratamentos e procedimentos justos. Quando o indivíduo não percebe justiça no comportamento de seu chefe, nos procedimentos e políticas de remuneração da empresa seu desempenho tende a cair, da mesma forma quando considera os processos e resultados da empresa justos tende a ficar mais engajado (RESENDE, 2000).

Segundo Robbins (2002, p.74), “a satisfação com o trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. O sentimento que um colaborador tem com relação a satisfação ou insatisfação de um trabalho é dado pela soma de diferentes elementos, tais como: “convivência com colegas e supervisores, a obediência à regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho, entre outras coisas.”

Segundo Hampton (1992), o comportamento de quem está sendo avaliado é influenciado desde o momento da pesquisa, pois os itens que os gerentes escolhem medir ou não medir indicam para os funcionários o que é importante para a liderança.

Para medir a satisfação de um funcionário com o seu trabalho pode-se utilizar duas abordagens, sendo elas: “Classificação única global”, onde os funcionários respondem em uma escala de 1 a 5, que correspondem à avaliações de “extremamente satisfeito” a “extremamente insatisfeito”, a seguinte pergunta: “Levando tudo em consideração, o quanto você está satisfeito com o seu trabalho” (ROBBINS, 2002, p.74).

A segunda abordagem é soma de pontuação, formada por diferentes facetas do trabalho. Ela questiona a opinião do funcionário em diferentes elementos específicos como: “natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração atual, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas” e depois classifica-os em uma escala padronizada para somá-los e “obter uma pontuação geral da satisfação com o trabalho” (ROBBINS, 2002, p.74).

Robbins (2002, p.75) afirma que ambas abordagens são igualmente satisfatórias e que “a simplicidade funciona tão bem quanto a complexidade.”

Estudos que analisaram a relação entre motivação, desempenho e realimentação indicaram que a realimentação era fundamental para que os indivíduos pudessem aumentar seu desempenho no trabalho, considerando que muitos não sabiam como melhorar seus esforços, ou não tinham um objetivo definido antes da realimentação dos chefes (HAMPTON, 1992).

### 2.3.3 Estilo de liderança e motivação

Vianna (1999, p.10) afirmou que não somente na teoria mas principalmente na prática vivenciada em 34 anos de consultoria evidenciou ser possível uma pessoa motivar outro alguém.

A eficácia da liderança está totalmente vinculada ao processo da motivação. Para uma pessoa desenvolver competências de líder deve conhecer a motivação dos indivíduos que irá liderar. “A motivação dos liderados é a identidade de interesses entre suas necessidades, valores e aspirações e as proposições do líder” (MAXIMIANO, 2007, p. 215).

Liderança eficaz é a que consegue motivar seus seguidores ao ponto de alcançar o bom desempenho e a satisfação da equipe, para isso é necessário demonstrar inteligência emocional exibindo cinco elementos chaves como autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais (ROBBINS, 2006).

Segundo Vianna (1999, p.37), “o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho.”

“Um líder eficaz é um líder que tem poder de motivação”. A função do líder é incentivar seus liderados a vencer seguindo direções, traçando metas e acreditando em seu potencial (RODOVALHO, 2009, p. 42).

Baseado em experiências de consultorias e clima organizacional, Vianna sugere como uma prática que ajuda na formação de um ambiente humano que propicia a motivação das pessoas, a organização dispor de líderes humanos (VIANNA, 1999).

Para Hampton (1992), a chave da liderança eficiente está nas características ou traços do líder. Um desses traços é a própria motivação com que o líder desempenha suas tarefas.

Robbins (2006, p. 282) explica que líderes são pessoas que inspiram seus liderados por meio de palavras, ideias e comportamentos. E aponta dois estilos que quando aplicados em situações propícias influenciam no desempenho e na motivação da equipe. São eles, estilo de liderança carismática e transformacional. Sendo que o primeiro é visto como alguém que tem uma visão que entusiasma a equipe. Já o segundo compreende as necessidades de desenvolvimento dos liderados e transforma a maneira dos subordinados verem as coisas, incitando-os a darem o máximo de si em prol dos objetivos do grupo.

Dois estilos básicos de liderança são autocracia e democracia, esses estilos funcionarão como motivadores e serão eficazes dependendo da situação e do perfil das pessoas que serão lideradas (MAXIMIANO, 2007).

Para Robbins (2006), existem traços que a mídia instituiu para diferenciar líderes de não líderes considerando qualidades e características pessoais. Algumas pessoas identificadas como líderes foram denominadas carismáticas, entusiastas e corajosas. Segundo Vianna (1999, p. 15), existem atributos fundamentais ao perfil do líder agente de motivação, além de sua competência técnica, é necessário que o líder seja ressaltado por suas atitudes, desenvolvendo sua equipe por meio de seu próprio sucesso como líder, demonstrando capacidade de escutar, participar, de ser mestre orientando e instigando sua equipe, e entendendo o lado humano do liderado.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho utilizou para coleta de dados um questionário de pesquisa qualitativa composto de 11 questões, que abordaram características e práticas relacionadas a liderança apontadas no referencial teórico pelos autores como importantes ou influenciadoras na motivação da equipe, a aplicação desse questionário teve como objetivo analisar por meio das respostas quais são as características e práticas da gerencia relevantes para o grupo estudado e então propor um conjunto de atributos necessários a serem desenvolvidos pela gerencia para que se tornem líderes agentes de motivação para sua equipe. Foi aplicado a funcionários de setores técnicos e administrativos de diferentes construtoras situadas na cidade de Curitiba no estado do Paraná. Os respondentes foram selecionados por ocuparem cargos em setores que interferem diretamente no andamento das obras, independente de ocuparem cargos gerenciais ou não.

O questionário foi estruturado e enviado aos respondentes por e-mail por meio de uma ferramenta disponibilizada pela Google denominada Google Docs. Ao todo foram obtidas 30 respostas entre setores administrativos, SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade/ SGI – Sistema de Gestão Integrado (qualidade, segurança e meio ambiente), suprimentos, planejamento, engenharia e projetos. Conforme figura 10.

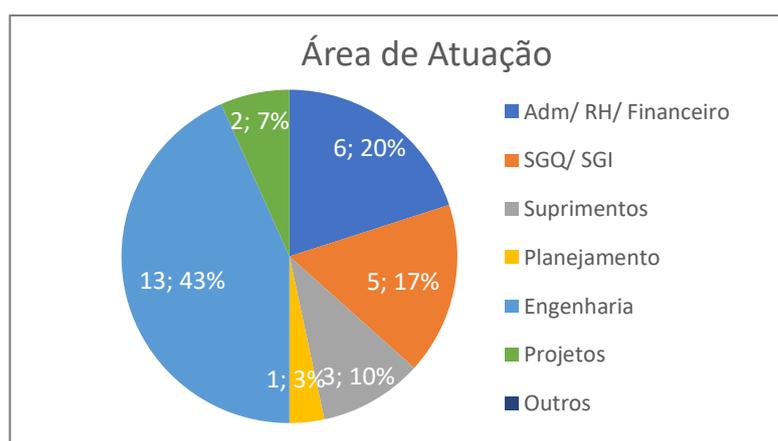


FIGURA 10 - QUANTIDADE DE RESPONDENTES POR ÁREA DE ATUAÇÃO

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo serão apresentadas e analisadas as respostas obtidas na coleta de dados, divididas nas categorias: traços de personalidade desejáveis em um líder, estilo de liderança, orientação da liderança, liderança situacional, bases de poder, comunicação, satisfação, motivação, fatores motivacionais, e motivação e desempenho.

### 4.1 QUANTO A TRAÇOS DE PERSONALIDADE DESEJÁVEIS EM UM LÍDER

- Importância de os gestores desenvolverem as características a seguir para tornar-se um líder agente de motivação.

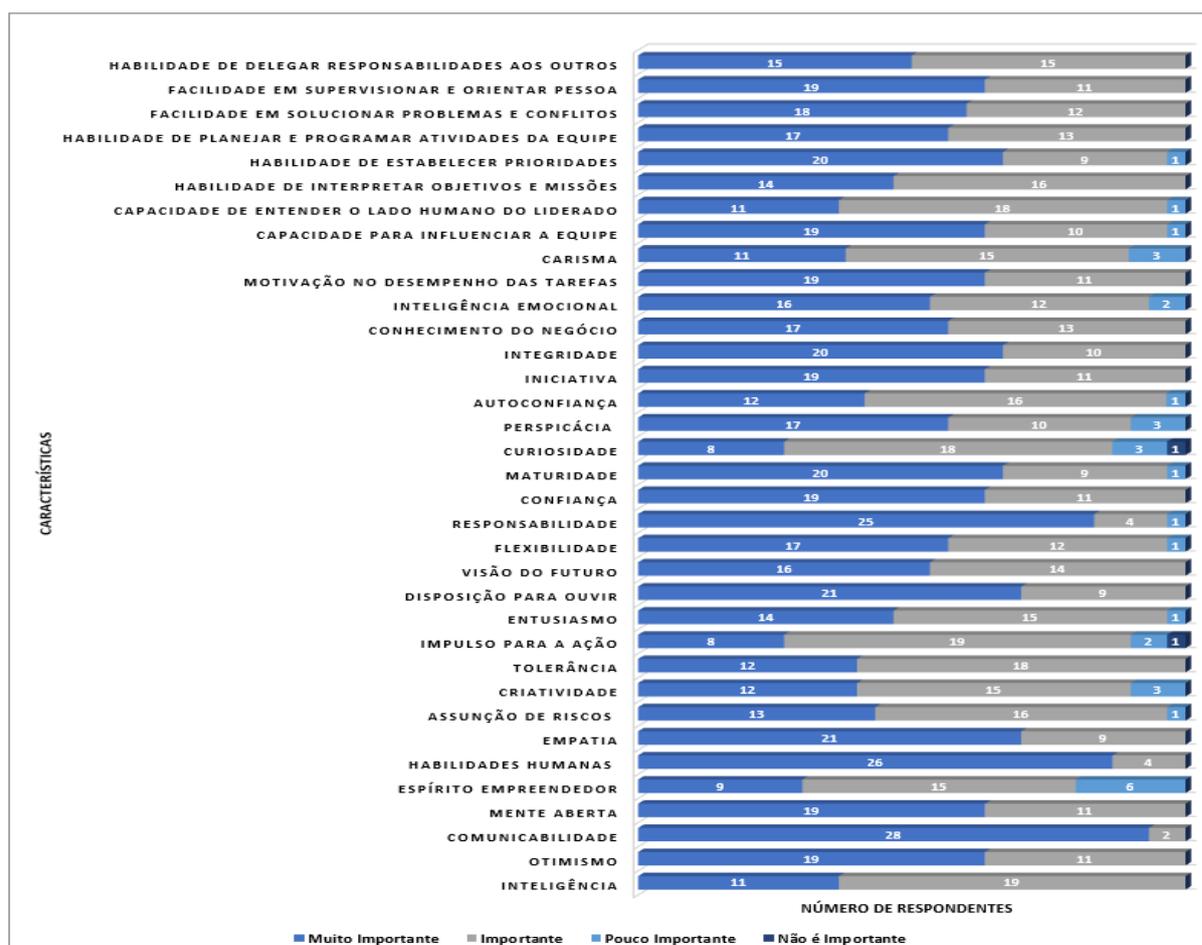


FIGURA 11 - IMPORTÂNCIA DE OS GESTORES DESENVOLVEREM DETERMINADAS CARACTERÍSTICAS PARA TORNAR-SE UM LÍDER AGENTE DE MOTIVAÇÃO.

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

TABELA 1 - IMPORTÂNCIA DE OS GESTORES DESENVOLVEREM DETERMINADOS TRAÇOS DE PERSONALIDADE.

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| Total de Respondentes | 30    |
| Muito importante (%)  | 55,4% |
| Importante (%)        | 41,2% |
| Pouco importante (%)  | 3,0%  |
| Não é importante (%)  | 0,2%  |

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018)

As respostas obtidas neste item indicaram que a grande maioria (96,7%) considera muito importante (55,4%) ou importante (41,2%) que os traços de personalidade apresentados no questionário sejam desenvolvidos pelos gestores. Apenas uma porcentagem pequena (3%) indicou pouco importante o desenvolvimento de alguns traços, e uma porcentagem ainda menor (0,2%) dos entrevistados considerou que não era importante o progresso dos gestores em duas características apresentadas, sendo elas: curiosidade e impulso para ação.

As principais características apontadas como essenciais a serem trabalhadas nos gestores foram: Comunicabilidade (28; 93%), habilidades humanas (26; 87%) e responsabilidade (25; 83%).

Além disso, as características que por unanimidade foram consideradas muito importantes ou importantes foram: habilidade de delegar responsabilidade aos outros, facilidade em supervisionar e orientar pessoas, facilidade em solucionar problemas e conflitos, habilidade de planejar e programar atividades da equipe, habilidade de interpretar objetivos e missões, motivação no desempenho das tarefas, conhecimento do negócio, integridade, iniciativa, confiança, visão do futuro, disposição para ouvir, tolerância, empatia, habilidades humanas, mente aberta, comunicabilidade, otimismo e inteligência.

Segundo Chiavenato (1999, p. 560), “alguns traços de personalidade são importantes em algumas situações, mas não em outras”.

Hampton (1992) afirma, que os traços de personalidade podem se modificar conforme as condições.

Porém percebe-se pelas respostas alto nível de concordância pela maior parte dos entrevistados a respeito da importância de os gestores desenvolverem os traços apresentados, considerando que são características da personalidade não

necessariamente inatas, mas produzidas e que realmente separam líderes eficazes de não líderes, corroborando com as afirmações trazidas no referencial teórico (SNELL, 2007).

#### 4.2 QUANTO AO ESTILO DE LIDERANÇA

- Sentimento de motivação quanto ao estilo de liderança.

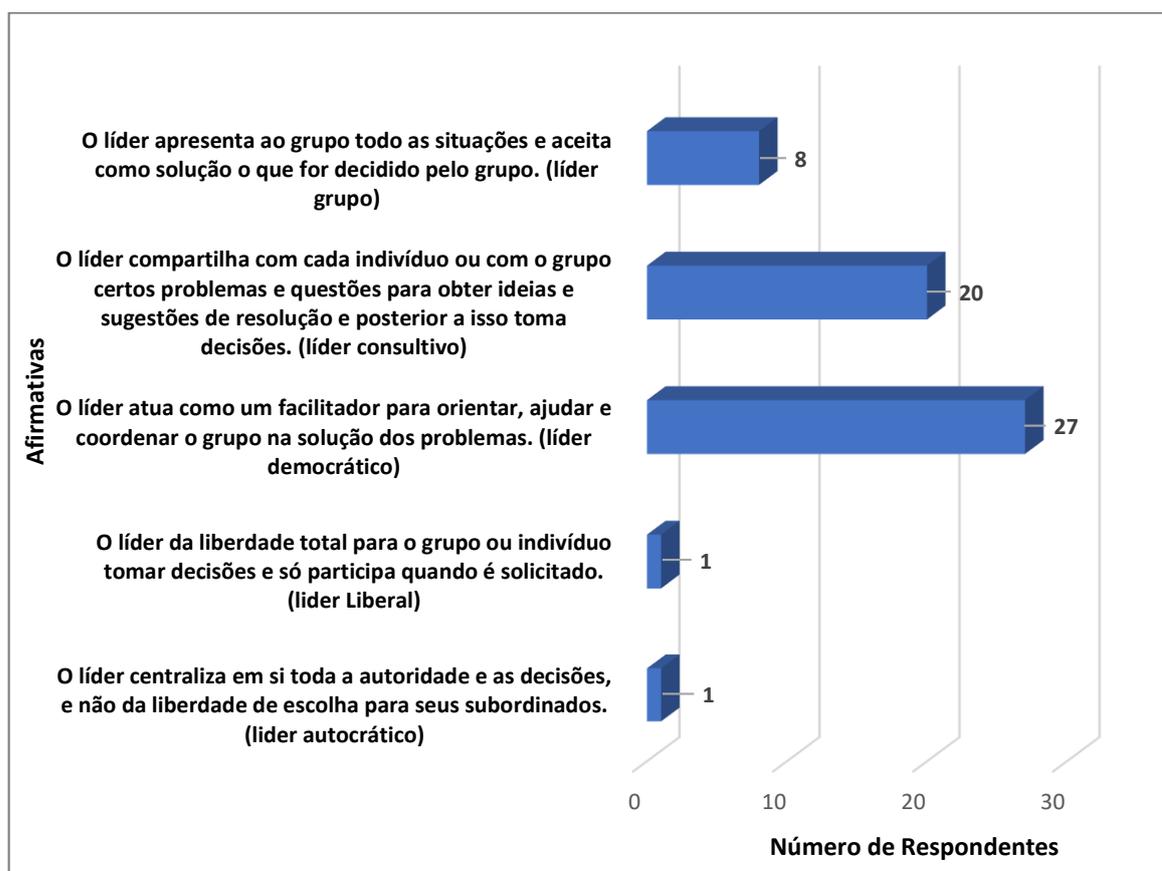


FIGURA 12 - SENTIMENTO DE MOTIVAÇÃO QUANTO AO ESTILO DE LIDERANÇA.

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018)

Na figura 12 podem ser observadas as respostas relacionadas ao sentimento de motivação do liderado quanto ao estilo de liderança. Nesta questão era permitido assinalar mais de uma alternativa.

A afirmativa mais assinalada (27) foi que os entrevistados se sentem motivados quando o líder atua como um facilitador para orientar, ajudar e coordenar o grupo na solução dos problemas, neste caso postura de um líder democrático segundo o autor (CHIAVENATO, 1999).

Na sequência as opções escolhidas retratam respectivamente um estilo de líder com base na decisão consultivo (20) e um líder grupo (8), modelos de liderança de Vroom e Yetton descrito por Hampton (1992).

E por fim, afirmativas escolhidas por apenas dois respondentes que se consideram motivados quando conduzidos por líderes liberal (1) e autocráticos (1), ou seja, líderes que dão liberdade total ao indivíduo para tomar decisões e no caso seguinte nenhuma autoridade na tomada de decisão.

Neste caso fica claro que a grande maioria dos funcionários dos setores técnicos e administrativos de construtoras consideram o estilo democrático o mais motivador dentre os estilos de liderança, intensificando a defesa de Chiavenato (1999) pelo fato do papel de liderança democrática ser compatível com a gestão participativa e espírito democrático.

#### 4.3 QUANTO A ORIENTAÇÃO DA LIDERANÇA

- Sentimento de motivação quanto à orientação da liderança

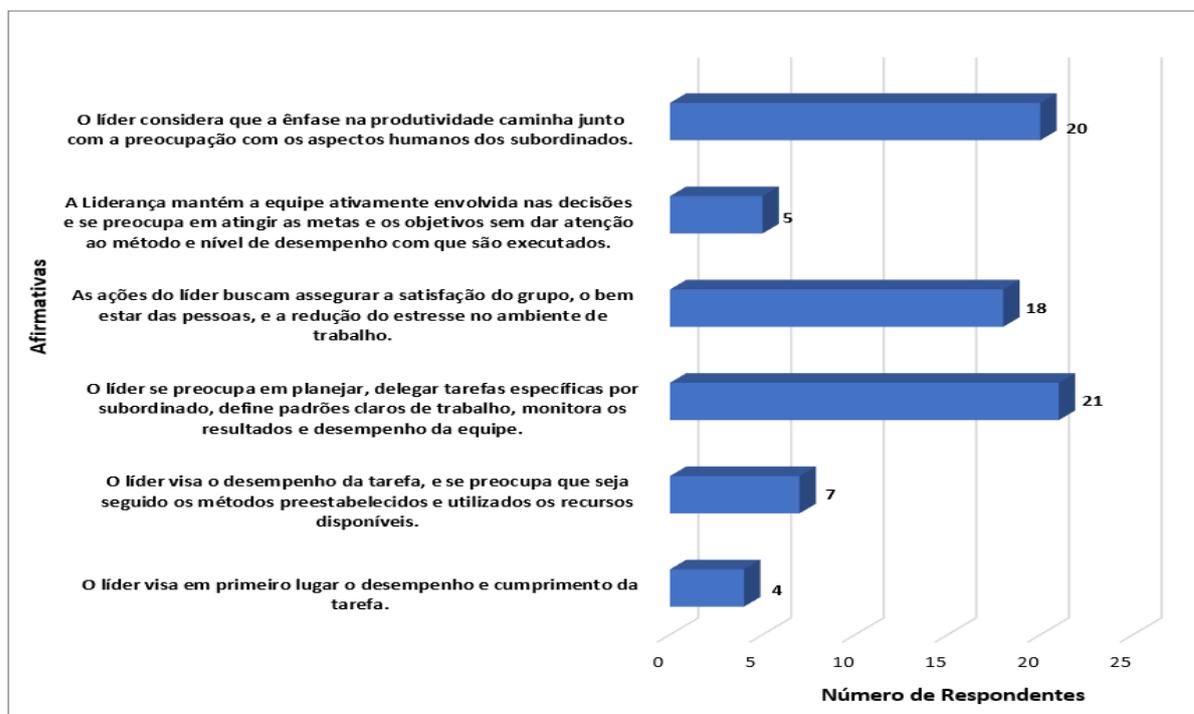


FIGURA 13 - SENTIMENTO DE MOTIVAÇÃO QUANTO A ORIENTAÇÃO DA LIDERANÇA.

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

Na figura 13 as respostas são relacionadas ao sentimento de motivação do liderado quanto à orientação da liderança. Nesta questão era permitido assinalar mais de uma alternativa.

A afirmativa mais assinalada (21) corresponde a liderança orientada à tarefa, onde o líder se preocupa em planejar, delegar tarefas específicas por subordinado, define padrões claros de trabalho, monitora os resultados e desempenho da equipe.

O fato dessa alternativa ser a mais escolhida pelos respondentes se justifica pois líderes que passam direções claras quanto ao trabalho a ser executado, com base em planejamento e padrões pré estabelecidos transmitem um sentimento de segurança para sua equipe e conseqüentemente de motivação.

Na sequência grande parte dos respondentes (20) selecionaram a afirmativa que retrata a liderança sugerida na grade gerencial onde Maximiano (2007) defende que é a liderança mais eficaz, sendo que considera a liderança orientada para a tarefa e a orientada para as pessoas não excludentes, mas estilos que combinam.

A terceira afirmativa mais selecionada (18) foi a que representa a liderança orientada para pessoas, que busca a satisfação do grupo, o bem estar das pessoas e a redução do estresse.

Com base no resultado apresentado percebe-se que os funcionários de setores técnicos e administrativos de construtoras acreditam sentir-se motivados por lideranças equilibradas quanto a sua orientação para tarefas e para pessoas. Pois assim é possível alcançar resultados esperados pela empresa, mas também a satisfação e o bem estar do funcionário.

#### 4.4 QUANTO A LIDERANÇA SITUACIONAL

- Importância de um líder considerar os fatores a seguir para tomar decisões em diferentes situações

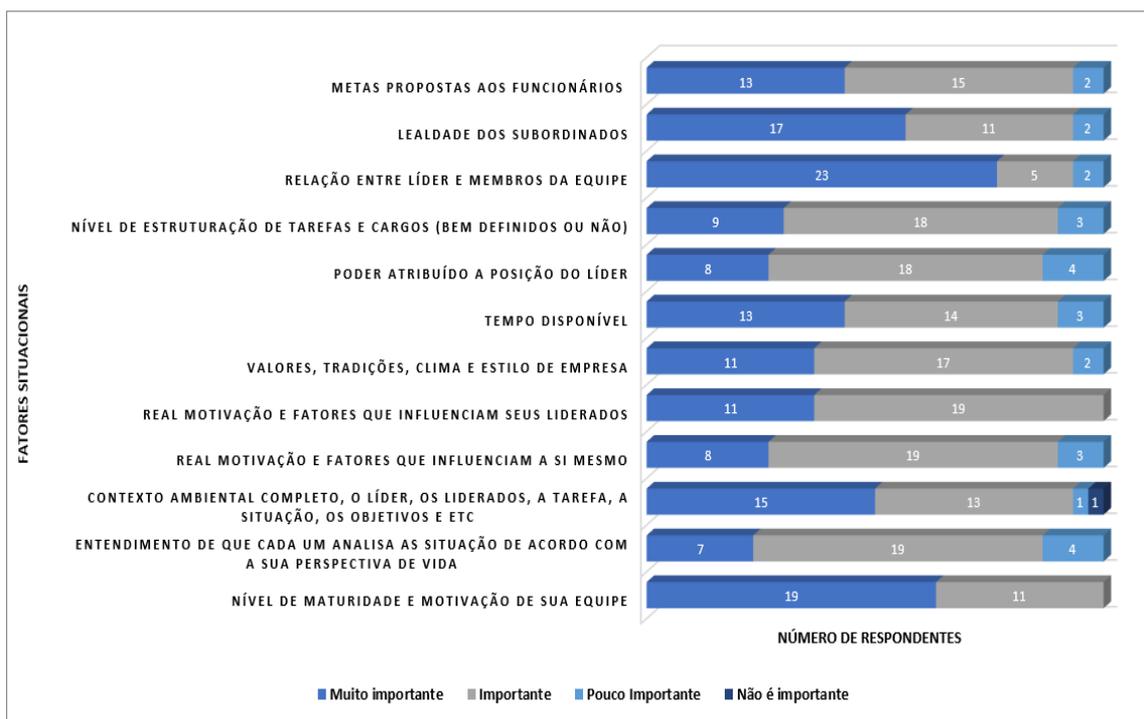


FIGURA 14 - IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER CONSIDERAR DETERMINADOS FATORES PARA TOMAR DECISÕES EM DIFERENTES SITUAÇÕES.

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

Tabela 2 - Importância de um líder considerar determinados fatores para tomar decisões em diferentes situações

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| Total de Respondentes | 30    |
| Muito importante (%)  | 42,8% |
| Importante (%)        | 49,7% |
| Pouco importante (%)  | 7,2%  |
| Não é importante (%)  | 0,3%  |

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

As respostas obtidas neste item indicaram que a grande maioria (92,5%) considera muito importante (42,8%) ou importante (49,7%) que o líder considere os fatores apresentados para tomar decisões em diferentes situações. Uma porcentagem de (7,2%) indicou como pouco importante levar em consideração alguns fatores determinados, e apenas um respondente representando uma porcentagem de (0,3%) considerou que não era importante o líder se atentar ao fator contexto ambiental

completo, o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos e etc para que o líder tome decisões em diferentes situações.

O fator selecionado pela maioria (23) dos respondentes como muito importante foi relação entre líder e membros da equipe, fator defendido por Snell (2007) a ser considerado pelo líder na tomada de decisão.

Dois fatores foram considerados como fundamentais na decisão de um líder, já que ambos foram selecionados por 100% dos respondentes como muito importante ou importante, são eles: real motivação e fatores que influenciam seus liderados, e nível de maturidade e motivação de sua equipe. Pontos relacionados aos subordinados por Chiavenato (1999) e Robbins (2005).

Os fatores que foram considerados menos importantes a serem avaliados pelo líder no momento da tomada de decisão foram: o poder atribuído a posição do líder, defendido pelo modelo contingencial de Fiedler como relevante, e entendimento que cada um analisa as situações de acordo com a sua perspectiva de vida, valorizado como ponto importante por Robbins (2005).

Percebe-se pelas respostas que apesar de alguns considerarem como pouco importante determinados fatores, a grande maioria considerou muito importante ou importante os fatores apresentados os quais os líderes devem se atentar independentemente da situação que se apresentar. Porém os pontos mais ressaltados pelos respondentes foram os que conceituam os liderados e a relação entre liderado e líder.

#### 4.5 QUANTO AS BASES DE PODER

- Sentimento de motivação e desempenho referente as bases de poder

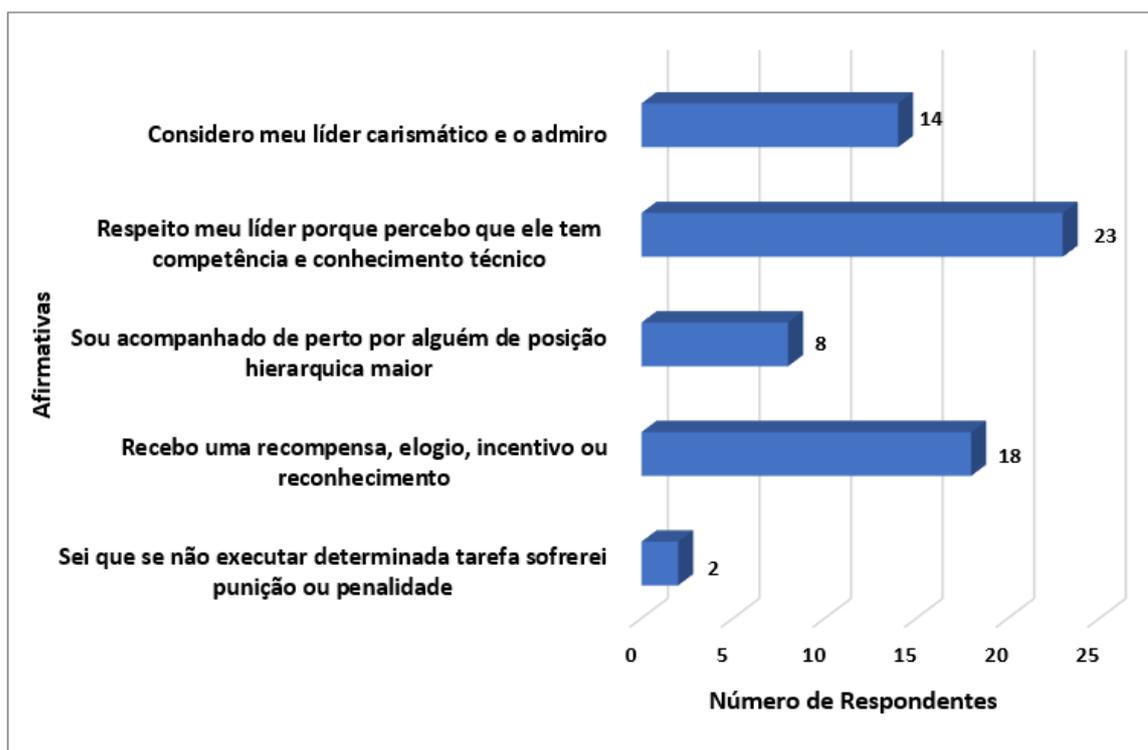


FIGURA 15 - SENTIMENTO DE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO REFERENTE A BASES DE PODER.

FONTES: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

Na figura 15 as respostas são relacionadas ao sentimento de motivação e desempenho do liderado relacionado as bases de poder, ou seja o tipo de poder que o líder exerce sobre o liderado para conseguir que este desempenhe suas atividades. Nesta questão era permitido assinalar mais de uma alternativa.

A afirmativa mais assinalada (23) foi referente ao poder de informação/competência, onde o líder motiva o desempenho da equipe por seu conhecimento técnico e competência. Na sequência os respondentes (18) informaram se sentirem motivados quando submetidos ao poder de recompensa, quando o líder elogia e reconhece o trabalho desempenhado. E em terceiro lugar afirmaram (14) que sentem-se motivados pelo poder de referência do líder, quando este é carismático e admirado por sua personalidade.

Percebe-se que a base de poder que menos influencia esse grupo é o poder legitimado (8) e coercitivo (2), quando o líder utiliza respectivamente de sua posição hierárquica ou de penalidades e punições para extrair dos funcionários o resultado esperado.

## 4.6 QUANTO A COMUNICAÇÃO

a) Importância das práticas de comunicação abaixo para o bom desempenho de tarefas e motivação da equipe.



FIGURA 16 - IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO APRESENTADAS PARA O BOM DESEMPENHO DE TAREFAS E MOTIVAÇÃO DA EQUIPE.

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

TABELA 3 - IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO APRESENTADAS PARA O BOM DESEMPENHO DE TAREFAS E MOTIVAÇÃO DA EQUIPE.

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Total de Respondentes | 30  |
| Muito importante (%)  | 53% |
| Importante (%)        | 41% |
| Pouco importante (%)  | 6%  |
| Não é importante (%)  | 0%  |

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

As respostas obtidas neste item indicaram que a grande maioria (94%) considera muito importante (53%) ou importante (41%) as práticas de comunicação apresentadas para o bom desempenho de tarefas e motivação da equipe. Uma porcentagem de (6%) indicou como pouco importante algumas práticas, e nenhum respondente considerou que não era importante alguma das práticas propostas.

O fator selecionado pela maioria (23) dos respondentes como muito importante foi clareza nos procedimentos. Essa resposta se justifica pois quando ocorre a falta de clareza nos procedimentos, considerada uma barreira encontrada na fonte da comunicação o desempenho da tarefa é impactado de forma negativa.

Cinco fatores foram considerados como práticas fundamentais, já que ambos foram selecionados por 100% dos respondentes como muito importante ou importante, são eles: correção de distorções na comunicação, verificação da adequada compreensão do receptor, comunicação entre departamentos, orientações e treinamentos, e clareza nos procedimentos.

As práticas consideradas menos impactantes para o bom desempenho de tarefas e motivação da equipe foram práticas relacionadas à comunicação descendente e ascendente, respectivamente descentralização das decisões e reporte de tarefas à superiores.

Percebe-se pelas respostas que a maior preocupação dos respondentes foi de incentivar práticas de comunicação eficazes que trazem orientações de como o trabalho deve ser executado, como por exemplo, por meio de treinamentos e procedimentos, e junto a isso garantir que a informação foi devidamente compreendida e que qualquer falha que possa ter gerado distorções tenha sido corrigida.

b) Importância de receber feedback para motivação.

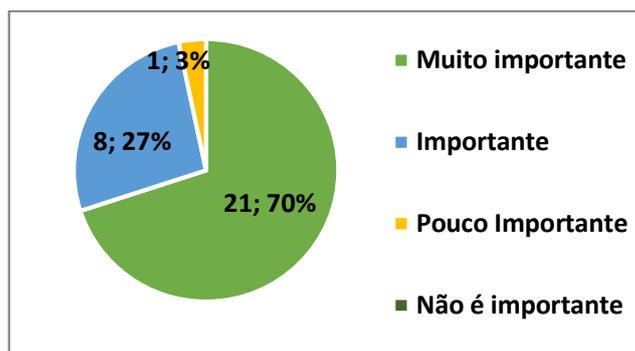


FIGURA 17 - IMPORTÂNCIA DE RECEBER FEEDBACK PARA MOTIVAÇÃO.

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

TABELA 4 - PORQUÊ DA IMPORTÂNCIA DE RECEBER FEEDBACK PARA MOTIVAÇÃO.

|  |
|--|
| Para saber se meu trabalho está sendo executado como esperado, onde preciso melhorar e o que faço melhor. É bom para o colaborador e para empresa, isso traz retorno.  |
| Porque se o feedback for positivo, aumentará a motivação e satisfação e se houver necessidade de melhoria, você saberá quais as ações necessárias.   |
| Feedback vai avaliar como foi executada a tarefa solicitada pelo líder, sendo ela bem executada terá um reconhecimento por isso e se por acaso não tiver cumprido com algo solicitado terá um retorno para que não aconteça novamente. |
| O Feedback informa se o objetivo foi alcançado.  |
| Dessa forma consigo avaliar meu crescimento profissional e saber se preciso melhorar ou manter o padrão.   |
| Pois traz um sentimento de pertencimento e que o trabalho desenvolvido tem valor para a empresa.   |
| Não acho que o trabalho deva ser realizado na espera de um agradecimento ou algo do tipo, o feedback deverá vir apenas quando algo estiver faltando ou errado.   |
| Ver todos os pontos positivos e negativos dos trabalhos desenvolvidos.   |
| Para melhorar o andamento das atividades, evitar erros e aprimorar os conhecimentos.   |
| Para autoavaliação do próprio desempenho e posicionamento quanto ao que de mim é esperado.   |
| Para acompanhar o andamento do meu rendimento e ver que meus resultados fizeram a diferença.   |
| Para saber se estou desempenhando meu trabalho corretamente.   |
| Para saber se meu rendimento está sendo de acordo com o esperado.  |
| O feedback agrega motivação, comprometimento, entusiasmo!  |

|   |
|---|
| Para saber se estamos atingindo as metas e as expectativas, e com isso podemos evoluir para melhor.   |
| Para poder passar para todos os colaboradores o desempenho de todos.  |
| Porque recebendo feedback de um líder acima você se sente mais inspirado para que possa fazer suas tarefas mais tranquilo e mais animado no dia a dia.  |
| Porque o feedback é uma forma do funcionário saber que a liderança está observando seu trabalho, isso demonstra que o seu trabalho é importante, portanto, você é importante para a organização. Se em alguns momentos o feedback é positivo, e não somente negativo, é ainda melhor, pois reforça que você está no caminho certo, contribui para o senso de pertencimento e serve de incentivo para maior dedicação. |
| Testificar a opinião de meu chefe quanto ao meu desempenho como liderado. Se estou transmitindo confiança.  |
| Através de um Feedback é possível corrigir os erros e aperfeiçoar as tarefas do cotidiano, assim como a relação interpessoal, gerando satisfação de ambas as partes.  |
| Para ter certeza que estamos no caminho certo.  |
| Para saber em que posso melhorar e aonde posso ajudar a produzir mais.  |
| Muito importante, pois é nessa hora que você tem certeza que estão vendo seu esforço para entregar com excelência todas as tarefas a mim confiadas.   |
| Para que a pessoa entenda se realmente está no caminho certo e quando não estiver puder reconsiderar pontos a serem melhorados.   |
| O feedback é importante para que a pessoa saiba se está atendendo as expectativas e se o seu serviço está sendo notado da maneira como ela espera.  |
| Para saber os pontos fortes e os pontos a melhorar.   |
| O feedback é importante, pois se aplicado constantemente pode corrigir a tempo um problema antes que ele se torne extremamente grave e difícil de contornar.  |
| Saber onde estão os erros e os acertos, dar oportunidade de melhorar situações que não vão bem, e motivar a continuidade dos pontos positivos.  |
| Porque se faz necessário, para saber se o rendimento está satisfatório ou precisa melhorar.   |
| Identificar e melhorar os pontos que necessitam de ajustes  |

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

A maioria dos respondentes (21) representando 70% dos questionados considera muito importante receber feedback de seu trabalho por parte da liderança para sentir-se motivado, outros (8) respondentes representando 27% dos questionados considera importante a prática de realimentação e apenas 1

questionado representando 3% dos respondentes acredita ser pouco importante para sua motivação o retorno do gestor referente ao seu trabalho.

Na justificativa do porquê de suas respostas houve uma concordância de que a prática do feedback fornece ao funcionário informação a respeito de seu desempenho pelo ponto de vista do líder, possibilitando assim que o líder auxilie o liderado a melhorar quando necessário e ser elogiado e incentivado em outros casos. Isso remete aos subordinados a informação de que o trabalho que estão desenvolvendo é importante para a empresa e gera motivação em desempenha-lo cada vez melhor.

Esse retorno obtido nas respostas reforça a teoria apresentada pelos autores Maximiano (2007), Luizari (2014), Robbins (1998), Hampton (1992) e Snell (2007).

#### 4.7 QUANTO A SATISFAÇÃO

- Importância de um líder pesquisar a satisfação da equipe quanto aos critérios abaixo

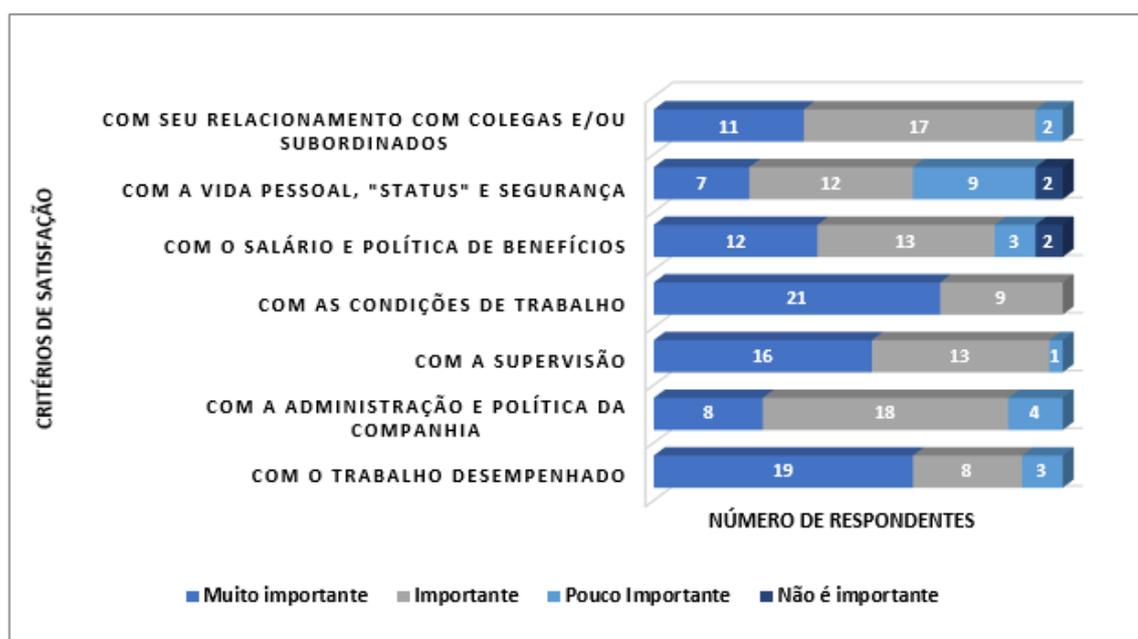


FIGURA 18 - IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER PESQUISAR A SATISFAÇÃO DA EQUIPE QUANTO A DETERMINADOS CRITÉRIOS.

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

TABELA 5 - IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER PESQUISAR A SATISFAÇÃO DA EQUIPE QUANTO A DETERMINADOS CRITÉRIOS

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Total de Respondentes | 30  |
| Muito importante (%)  | 45% |
| Importante (%)        | 43% |
| Pouco importante (%)  | 10% |
| Não é importante (%)  | 2%  |

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

As respostas obtidas neste item indicaram que a grande maioria (88%) considera muito importante (45%) ou importante (43%) que um líder pesquise a satisfação da equipe quanto aos critérios apresentados. Uma porcentagem de (10%) indicou como pouco importante, e uma porcentagem pequena (2%) respondeu que não é importante pesquisar a satisfação dos liderados referente à alguns itens apresentados.

O critério selecionado pela maioria (21) dos respondentes como muito importante pesquisar foi a satisfação com relação às condições de trabalho. Este item também foi o único respondido por 100% dos questionados como muito importante ou importante. Na sequência (19) considerado como muito importante de ser questionado aos colaboradores foi a satisfação referente ao trabalho desempenhado e em seguida (16) com a supervisão. As respostas obtidas corroboram com a teoria de motivação dois fatores explicada por Chiavenato (1999), a qual procura primeiro garantir os fatores higiênicos, pois esses quando não atendidos geram insatisfação e depois considerando os fatores motivacionais ou satisficentes como o trabalho desempenhado.

A opção considerada menos importante e até irrelevante de ser questionada quanto a satisfação dos subordinados foi referente a vida pessoal, “status” e segurança. Esses fatores são considerados motivacionais até serem atingidos segundo a teoria de Maslow.

Nota-se nas respostas uma maior preocupação em informar a organização quanto a satisfação de pontos que influenciam diretamente no desempenho das atividades profissionais como as condições de trabalho, o trabalho em si e a liderança.

#### 4.8 QUANTO A MOTIVAÇÃO

- Importância de um líder compreender as questões abaixo para motivar sua equipe

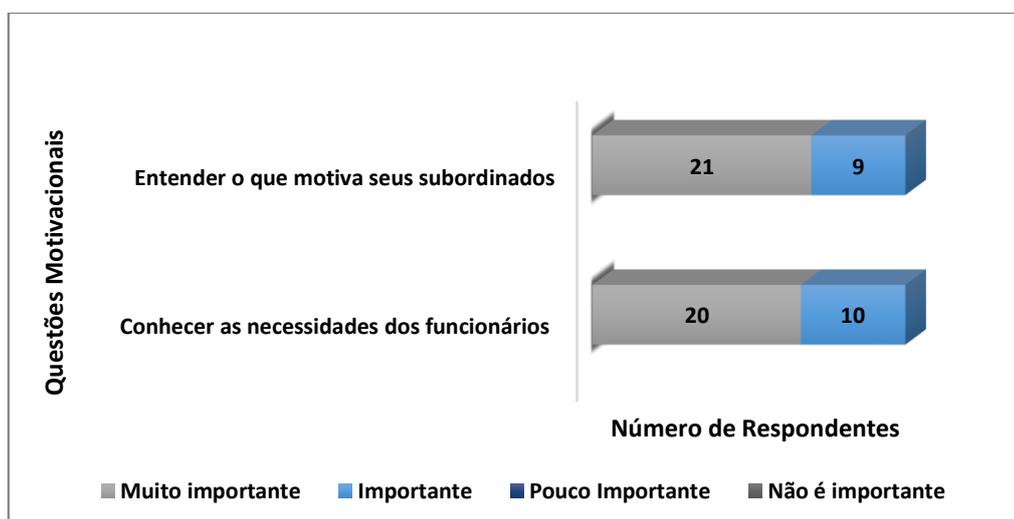


FIGURA 19 - IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER COMPREENDER O QUE MOTIVA E QUAIS AS NECESSIDADES DE SUA EQUIPE.

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

TABELA 6 - IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER COMPREENDER O QUE MOTIVA E QUAIS AS NECESSIDADES DE SUA EQUIPE.

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Total de Respondentes | 30  |
| Muito importante (%)  | 68% |
| Importante (%)        | 32% |
| Pouco importante (%)  | 0%  |
| Não é importante (%)  | 0%  |

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

As respostas obtidas neste item indicaram que 100% dos respondentes consideram muito importante (68%) ou importante (32%) que um líder compreenda o que motiva e quais as necessidades de sua equipe para poder motivá-los.

Segundo Vianna (1999, p.37), “o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho.”

#### 4.9 QUANTO A FATORES MOTIVACIONAIS

- Nível de importância atribuído nos itens abaixo para motivação

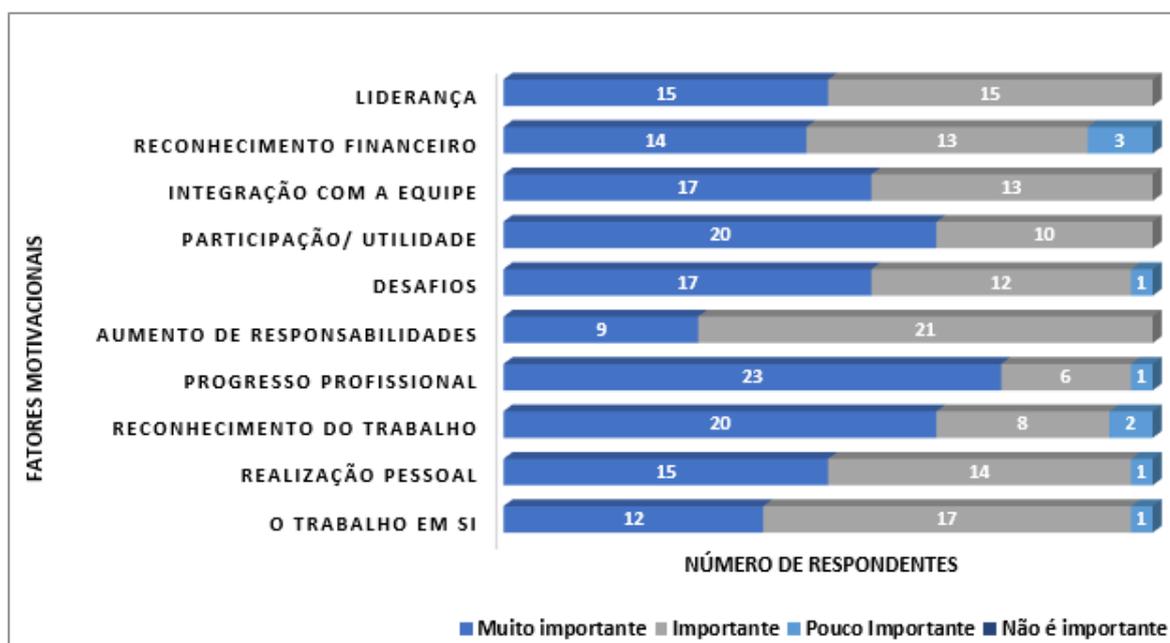


FIGURA 20 - NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS.

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

TABELA 7 - NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS.

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Total de Respondentes | 30  |
| Muito importante (%)  | 54% |
| Importante (%)        | 43% |
| Pouco importante (%)  | 3%  |
| Não é importante (%)  | 0%  |

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

As respostas obtidas neste item indicaram que a grande maioria (97%) considera muito importante (54%) ou importante (43%) os itens apresentados para sua motivação. Uma porcentagem de (3%) indicou como pouco importante determinados itens, e nenhum dos respondentes considerou não importante algum dos itens.

O fator selecionado pela maioria (23) dos respondentes como muito importante foi o progresso profissional. Na sequência, empatados (20) foram indicados os itens participação/ utilidade, e reconhecimento do trabalho.

Quatro itens foram respondidos por 100% dos questionados como muito importante ou importante, foram eles: liderança, integração com a equipe, participação/ utilidade, e aumento de responsabilidades.

Conforme afirmado por Vianna (1999), cada pessoa sente-se motivado por razões diferentes, porém com base nas respostas obtidas entende-se que os fatores apresentados são considerados pela grande maioria influenciadores de sua motivação e portanto, pontos importantes a serem considerados pelos líderes que desejam manter sua equipe motivada.

#### 4.10 QUANTO A MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

- Nível de importância de um líder avaliar e pesquisar as questões abaixo para motivar sua equipe

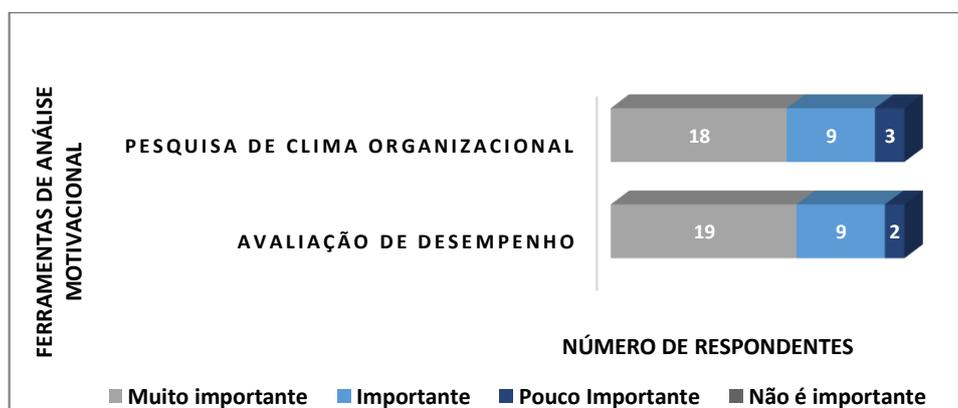


FIGURA 21 - IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER AVALIAR E PESQUISAR AS QUESTÕES ABAIXO PARA MOTIVAR SUA EQUIPE.

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

TABELA 8 - IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER AVALIAR E PESQUISAR AS QUESTÕES ABAIXO PARA MOTIVAR SUA EQUIPE.

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Total de Respondentes | 30  |
| Muito importante (%)  | 62% |
| Importante (%)        | 30% |
| Pouco importante (%)  | 8%  |
| Não é importante (%)  | 0%  |

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018).

TABELA 9 - PORQUÊ DA IMPORTÂNCIA DE UM LÍDER UTILIZAR FERRAMENTAS COMO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

|  |
|--|
| Porque isso irá dizer se determinada pessoa está na função correta dentro da empresa, as vezes ela executa muito bem um tipo de atividade e não se encaixa em outras...e isso consequentemente influencia no clima organizacional. |
| Na minha opinião o clima organizacional é o mais importante para a retenção de pessoas e manter a motivação.   |
| Avaliação de desempenho é fundamental para verificar como cada subordinado vêm desempenhando sua função.   |
| A satisfação dos membros de uma empresa precisa ser considerada.   |
| O ambiente organizacional é importante para gerar qualidade e eficiência nos serviços executados.  |
| Para saber como a equipe gerida se sente em relação ao clima da organização e ao desempenho geral.   |
| Para motivar as pessoas, o líder deve saber como estão se desempenhando e como se sentem quanto a ela num contexto geral.  |
| Assim consegue identificar pontos que prejudicam os funcionários e consequentemente diminui rendimentos para a empresa.  |
| Para avaliar o relacionamento e comunicação entre as partes envolvidas nas atividades, para assim melhorar o funcionamento do processo.  |
| Ambos os fatores são a base de qualquer planejamento de ação motivacional.   |
| Para conseguir lidar com cada um de sua equipe de forma mais eficiente.  |
| Para se saber qual a satisfação que cada funcionário tem em executar sua função.   |
| Para se familiarizar e entender cada colaborador.  |
| Para que o líder possa cobrar resultados ele tem que ter dados suficientes para chegar as conclusões e poder tomar decisões inteligentes.  |

Para saber como líder com situações que possam aparecer e o desenvolvimento de sua equipe.

Para que seja tomada as decisões assertivas. Na questão da motivação dos colaboradores.

Avaliando seus funcionários você saberá como serão na sua área de trabalho.

Entendo a importância da avaliação de desempenho, mas com relação à motivação, penso que a avaliação de desempenho pode ser um problema. Nem todos recebem a avaliação de desempenho de forma construtiva, lógico que depende muito da forma que é colocado, mas mesmo quando fica muito claro que é avaliação do trabalho da pessoa e não de características da pessoa em si, a maioria das pessoas acaba se ofendendo e isso não motiva, isso acaba criando um sentimento de mágoa que não contribui em nada para motivação.

Já a pesquisa de clima organizacional acho mais importante para a motivação, porém, pensando que nem sempre a empresa ou a liderança conseguirá atender as expectativas geradas nos funcionários no momento da pesquisa, pode acabar tendo efeito rebote.

O líder precisa de evidências para agir de forma assertiva.

Pelo simples fato que dependemos um do outro, e se um da equipe não está indo bem pode influenciar outros ou até mesmo uma equipe inteira, gerando consequências para o processo final da organização.

Desempenho precisa ser medido para verificar se estamos atendendo as expectativas da empresa e clima organizacional é porque se a equipe está bem no ambiente de trabalho com certeza produzirá um trabalho com mais qualidade e com mais facilidade.

Porque assim é possível identificar a real motivação de um funcionário.

É importante pois com essa pesquisa pode haver melhorias na empresa.

A avaliação do desempenho é de extrema importância tanto para o líder quanto para o liderado. Para o liderado, ela o ajuda a se nortear nos pontos em que há necessidade de melhoria ao mesmo tempo que também é uma importante ferramenta para o reconhecimento de seus valores. Para o líder, a avaliação de desempenho é essencial para o conhecimento da sua equipe e sua capacidade. Pode ajudá-lo a mapear os pontos fracos dos seus subordinados e que precisam ser melhorados. Em outros casos, a avaliação de desempenho pode ter o fator eliminatório de maus funcionários.

Desta forma o líder vai entender o que se passa com a equipe, suas satisfações e insatisfações, e quais aspectos podem ser melhorados.

Uma equipe motivada tem um desempenho alto.

O líder deve alinhar os objetivos da sua equipe e conhecer um pouco sobre cada um de seus subordinados para que o resultado final seja concretizado com sucesso e atenda às necessidades da organização.

Localizar as falhas, entender suas causas e trata-las, faz com que a equipe faça parte do problema, e solução, para que não mais ocorram problemas, melhorando assim a motivação de um modo geral.

A avaliação de desempenho, é um importante indicativo se o funcionário está rendendo bem, e se não estiver, buscar saber o "por quê?". Um bom clima organizacional, ajuda os funcionários a terem um bom desempenho.

Deixar os funcionários cientes do seu desempenho e conhecer a equipe.

FONTE: A AUTORA A PARTIR DOS DADOS DA PESQUISA (2018)

As respostas obtidas neste item indicaram que a maioria dos respondentes consideram muito importante (62%) ou importante (30%) que um líder utilize ferramentas como pesquisa de clima organizacional e avaliação de desempenho para que a equipe sintam-se motivada. Uma pequena quantidade de respondentes (8%) consideram pouco importante essa prática.

Na justificativa do porquê de suas respostas houve uma concordância da maioria de que práticas como essas possibilitam que a gerencia tenha dados para tomar ações necessárias e descubram soluções para possíveis problemas por meio de respostas vindas dos subordinados. Essas ferramentas fornecem também informação a respeito do que melhorar e o que manter em uma gestão e/ ou organização, fatores que tem influenciado no desempenho da equipe, além da maneira como cada funcionário percebe a empresa e suas necessidades, e funciona diante de alguns fatores.

As respostas vão ao encontro com a explicação de Vianna (1999) e Hampton (1992) de que a pesquisa de clima organizacional auxilia a extrair indicadores de nível de satisfação dos colaboradores com determinados fatores da organização e que a realimentação é fundamental para que os indivíduos possam aumentar seu desempenho no trabalho, considerando que muitos não sabiam como melhorar seus esforços, ou não tinham um objetivo definido antes da realimentação dos chefes.

As respostas de alguns ressaltam o porquê em certos casos esse tipo de pesquisa e avaliação podem ter efeito contrário à motivação dos liderados, pois consideram que no caso da avaliação de desempenho nem sempre os funcionários encaram como motivador ouvir a respeito do que precisam melhorar, e na pesquisa de clima organizacional, nem sempre as empresas podem tomar ações que supram as expectativas das pessoas.

Os contras apresentados nas respostas estão de acordo com o que explica Hampton (1992), quando diz que o comportamento de quem está sendo avaliado é influenciado desde o momento da pesquisa, pois os itens que os gerentes escolhem medir ou não medir indicam para os funcionários o que é importante para a liderança.

Com isso conclui-se que as ferramentas são de grande valia e trazem infinitos retornos positivos desde que aplicadas com sabedoria e responsabilidade por parte da liderança.

#### 4.11 PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE PRÁTICAS QUE UM LÍDER DEVE DESENVOLVER PARA TORNAR-SE UM AGENTE DE MOTIVAÇÃO NAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS E TÉCNICAS DAS CONSTRUTORAS

A representação das principais práticas que um líder deve desenvolver e para tornar-se um agente de motivação nas áreas administrativas e técnicas das construtoras estão na figura 22, e são: atributos de um líder, características que influenciam na motivação, avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional, práticas de feedback e práticas de comunicação. Na sequência os subitens detalharão tais práticas respondendo os objetivos específicos propostos.



FIGURA 22 – CONJUNTO DE PRÁTICAS DE UM LÍDER AGENTE DE MOTIVAÇÃO.

FONTE: A AUTORA (2018)

#### 4.11.1 Atributos importantes para líderes no processo de liderança de equipes.

- Identificar no referencial bibliográfico atributos importantes para líderes no processo de liderança de equipes.

Alguns atributos são essenciais para a eficácia de gestores que lideram equipes, esses atributos são possíveis de serem desenvolvidos e influenciam positivamente na motivação do grupo submetido a esta liderança. No referencial teórico desse trabalho autores descrevem inúmeros atributos dos quais foram selecionados alguns que compuseram a primeira questão do questionário aplicado nas construtoras. Conforme apresentado no item 4.1, obtivemos um percentual de 96,7% somando os que consideravam muito importante e importante o desenvolvimento de tais características.

Com base nisso recomenda-se que os líderes de setores técnicos e administrativos de construtoras desenvolvam os seguintes atributos:

- Inteligência
- Otimismo
- Comunicabilidade
- Mente aberta
- Espírito empreendedor
- Habilidade humanas
- Empatia
- Assunção de riscos
- Criatividade
- Tolerância
- Impulso para a ação
- Entusiasmo
- Disposição para ouvir
- Visão do futuro
- Flexibilidade
- Responsabilidade
- Confiança

- Maturidade
- Curiosidade
- Perspicácia
- Autoconfiança
- Iniciativa
- Integridade
- Conhecimento do negócio
- Inteligência Emocional
- Motivação no desempenho das tarefas
- Carisma
- Capacidade para influenciar a equipe
- Capacidade de entender o lado humano do liderado
- Habilidade de interpretar objetivos e missões
- Habilidade de estabelecer prioridades
- Habilidade de planejar e programar atividades da equipe
- Facilidade em solucionar problemas e conflitos
- Facilidade em supervisionar e orientar pessoas
- Habilidade de delegar responsabilidades aos outros

4.11.2 Características de gestores que influenciam na motivação dos funcionários dos setores técnicos e administrativos das construtoras.

- Identificar características de gestores que influenciam na motivação dos funcionários dos setores técnicos e administrativos das construtoras.

Características de gestores que influenciam na motivação de funcionários de setores técnicos e administrativos das construtoras ratificadas pela pesquisa são:

- Atuar como facilitador para orientar, ajudar e coordenar o grupo na solução de problemas;
- Compartilhar com o grupo questões importantes para resolução de problemas e sugestões de melhoria;
- Planejar e delegar tarefas específicas por subordinado;

- Dar ênfase na produtividade mas também nos aspectos humanos dos subordinados como: bem estar das pessoas, redução do estresse e qualidade do ambiente de trabalho;
- Considerar fatores como: relação entre líder e membros da equipe, nível de maturidade e motivação da equipe, real motivação e fatores que influenciam seus liderados para tomar decisões em diferentes situações;
- Demonstrar competência e conhecimento técnico para cobrar e motivar a equipe;
- Oferecer recompensas, elogios, incentivos e demonstrar reconhecimento para com o trabalho da equipe;

#### 4.11.3 Práticas exitosas relacionadas a motivação de funcionários em construtoras.

- Identificar práticas exitosas relacionadas a motivação de funcionários em construtoras.

Práticas exitosas relacionadas a motivação de funcionários em construtoras ratificadas pela pesquisa são:

- Práticas de comunicação:
  - Clareza nos procedimentos;
  - Correção de distorções na comunicação;
  - Verificação da adequada compreensão do receptor;
  - Comunicação entre departamentos;
  - Orientações e treinamentos;
- Práticas de feedback

Fornecer ao funcionário informação a respeito de seu desempenho, direcionando o liderado de como melhorar seu desempenho quando necessário, e/ou elogiando e incentivando em outros casos.

- Pesquisa de clima organizacional
  - Satisfação da equipe quanto: ao seu relacionamento com colegas e/ou subordinados, com as condições de trabalho, com a supervisão, com a administração e política da companhia, com o trabalho desempenhado;

- Fatores que motivam a equipe como: Liderança, reconhecimento financeiro, integração com a equipe, participação/ utilidade, desafios, aumento de responsabilidades, progresso profissional, reconhecimento do trabalho, realização pessoal, o trabalho em si;
- Necessidade dos funcionários;
  - Avaliação de desempenho

Por fim utilizar ferramenta como avaliação de desempenho com o intuito de analisar cada funcionário de forma única, considerando seus pontos fortes e fracos, avaliar se cada um está alocado na função que melhor se enquadra ao seu estilo e tomar decisões a partir dos dados extraídos por esta ferramenta para estruturar as equipes de forma mais conveniente para a empresa e para os funcionários.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho consistiu em analisar por meio de um questionário estruturado de acordo com o referencial teórico quais estilos, características e práticas de liderança influenciam na motivação dos setores técnicos e administrativos das construtoras.

Com base nos resultados obtidos na pesquisa foi possível alcançar o objetivo principal do trabalho que era propor um conjunto de práticas que um líder deve desenvolver para tornar-se um agente de motivação nas áreas administrativas e técnicas das construtoras. Para tanto foi proposto que o líder deve desenvolver atributos de líder, tais como comunicabilidade, habilidades humanas, disposição para ouvir, integridade, facilidade em supervisionar e orientar pessoas, entre outros. Também deve desenvolver características que influenciam na motivação dos funcionários tais como atuar como facilitador para orientar na solução de problemas, compartilhar com o grupo problemas e melhorias, planejar e delegar tarefas específicas por subordinado, dar ênfase na produtividade e nos aspectos humanos, considerar motivação da equipe p/ tomar decisões, demonstrar competência e conhecimento técnico, oferecer recompensas, elogios, incentivos e demonstrar reconhecimento para com o trabalho da equipe. Além disso, foi proposto a utilização de ferramentas como práticas de comunicação, práticas de feedback, avaliação de desempenho e pesquisa de clima organizacional.

Neste conjunto de práticas propostas foi atendido também os objetivos específicos definidos no trabalho que eram respectivamente: identificar no referencial bibliográfico atributos importantes para líderes no processo de liderança de equipes, identificar características de gestores que influenciam na motivação dos funcionários dos setores técnicos e administrativos das construtoras, e identificar práticas exitosas relacionadas a motivação de funcionários em construtoras.

Conclui por meio deste estudo a necessidade de os gestores se qualificarem em diferentes aspectos para liderar de forma eficiente, e de as empresas investirem no desenvolvimento de seus gestores e abrirem espaço para que esses implementem práticas para garantir o melhor desempenho das equipes.

## REFERÊNCIAS

LUIZARI, Kátia. **Comunicação empresarial eficaz: como falar e escrever bem**. 2. ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014. 209p. ISBN 9788544300121.

GELLERMAN, Saul W. **Motivação e produtividade**. São Paulo: Melhoramentos, 1976. (Biblioteca de Administração Moderna)

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo, SP: Makron Books, McGraw-Hill, 1992. 590 p.

VIEIRA NETTO, Antonio, **Como gerenciar construções**. São Paulo, SP: Pini, 1988. 121 p. ISBN broch.). 8572660585

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999. xxviii, 710 p. ISBN 9788535204285.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: 8. Ed., LTC,1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2002. xii, 637 p. ISBN 978857918160.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo, SP: Saraiva, 2002. 524 p. ISBN 8502030094.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2005. xxi, 536p. ISBN 9788576050021.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Motivação, liderança e lucro: a trilogia da empresa de sucesso**. São Paulo, SP: Gente, 1999. 105 p. ISBN 9788573122428.

RESENDE, Ênio J.; BOTELHO, Luis Ricardo F. **O Livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2000. 224 p. ISBN 8573032693

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração.** 2ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007. 267p. ISBN 9788522447213.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo.** São Paulo, SP: McGraw-Hill, 2007. xxiv, 695 p. ISBN 9788586804601

MULLINS, Laurfie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2004. 390p. (Biblioteca Artmed). ISBN 9788536303987.

RODOVALHO, Robson. **O líder que faz a diferença: seja o líder que você sempre quis ser em sua empresa, família e sociedade.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009. 180 p. ISBN 9788578600297.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA CAPTAÇÃO DE INFORMAÇÕES

# Questionário - Líder agente de motivação nas áreas administrativas e técnicas das construtoras

O programa de Pós Graduação em Gerenciamento de Obras da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) por meio da aluna Juliana Cristina Maslowsky, orientada pela Prof. Dr. Hilda Alberton de Carvalho, solicita a sua colaboração na pesquisa de monografia com o tema: ANÁLISE DE COMO OS TIPOS DE LIDERANÇA INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO DOS SETORES TÉCNICOS E ADMINISTRATIVOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL. A pesquisa tem por objetivo: propor conjunto de práticas que um líder deve desenvolver e utilizar para tornar-se um líder agente de motivação nas áreas administrativas e técnicas das construtoras.

\*Obrigatório

**Este questionário é composto por 11 questões que abordam: traços de personalidade e estilos de liderança motivacional, práticas de comunicação que influenciam na motivação, e ferramentas de análise de satisfação, motivação e desempenho das equipes.**

Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas, portanto assinale de acordo com a sua concepção.

### Dados do respondente:

Nome: \*

Sua resposta

### Dados da empresa:

Área de atuação: \*

Escolher

## Quanto a traços de personalidade desejáveis em um líder

Questão 1 -

Qual a importância dos gestores desenvolverem as características a seguir para tornar-se um líder agente de motivação? \*

|  | Muito importante         | Importante               | Pouco importante         | Não é importante         |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Inteligência   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Otimismo   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Comunicabilidade   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mente aberta   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Espírito empreendedor  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Habilidades humanas (facilidade de relacionamento interpessoal e grupal)                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Assunção de riscos (Incumbência de uma tarefa envolvendo um desafio para realização de um objetivo desejado) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Criatividade   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tolerância   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Impulso para a ação  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Entusiasmo   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Disposição para ouvir  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|   |                          |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Visão do futuro   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Flexibilidade   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Responsabilidade  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Confiança   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Maturidade  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Curiosidade   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Perspicácia<br>(Característica de quem entende com facilidade o que a maioria das pessoas acha difícil) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autoconfiança   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Iniciativa  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Integridade   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Conhecimento do negócio   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Inteligência emocional  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Motivação no desempenho das tarefas   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Carisma   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Capacidade para influenciar a equipe  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Capacidade de entender o lado humano do liberado  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Habilidade de interpretar objetivos e missões   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Habilidade de estabelecer prioridades   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Habilidade de planejar e programar atividades da equipe   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|  |                          |                          |                          |                          |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Facilidade em solucionar problemas e conflitos     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Facilidade em supervisionar e orientar pessoas     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Habilidade de delegar responsabilidades aos outros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### Quanto ao estilo de liderança

Questão 2 -

No que se refere ao estilo de liderança, me sinto motivado(a) quando: (pode assinalar mais de uma alternativa) \*

- O líder centraliza em si toda a autoridade e as decisões, e não dá liberdade de escolha para seus subordinados (líder autocrático).
- O líder dá liberdade total para o grupo ou indivíduo tomar decisões e só participa quando é solicitado (líder Liberal).
- O líder atua como um facilitador para orientar, ajudar e coordenar o grupo na solução dos problemas (líder democrático).
- O líder compartilha com cada indivíduo ou com o grupo certos problemas e questões para obter ideias e sugestões de resolução e posteriormente a isso toma decisões (líder consultivo).
- O líder apresenta ao grupo todas as situações e aceita como solução o que for decidido pelo grupo (líder grupo).

### Quanto a orientação da liderança

Questão 3 -

No que se refere à orientação da liderança, me sinto motivado(a) quando: (pode assinalar mais de uma alternativa) \*

- O líder visa em primeiro lugar o desempenho e cumprimento da tarefa.
- O líder visa o desempenho da tarefa, e se preocupa que seja seguido os métodos preestabelecidos e utilizados os recursos disponíveis.
- O líder se preocupa em planejar, delegar tarefas específicas por subordinado, define padrões claros de trabalho, monitora os resultados e desempenho da equipe.
- As ações do líder buscam assegurar a satisfação do grupo, o bem estar das pessoas, e a redução do estresse no ambiente de trabalho.
- A Liderança mantém a equipe ativamente envolvida nas decisões e se preocupa em atingir as metas e os objetivos sem dar atenção ao método e nível de desempenho com que são executados.
- O líder considera que a ênfase na produtividade caminha junto com a preocupação com os aspectos humanos dos subordinados.

## Quanto a liderança situacional

Questão 4 -

Qual a importância de um líder considerar os fatores a seguir para tomar decisões em diferentes situações: \*

|  | Muito importante      | Importante            | Pouco importante      | Não é importante      |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Nível de maturidade e motivação de sua equipe  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Entendimento de que cada um analisa as situação de acordo com a sua perspectiva de vida      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Contexto ambiental completo, o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos e etc | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Real motivação e fatores que influenciam a si mesmo  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Real motivação e fatores que influenciam seus liderados                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Valores, tradições, clima e estilo de empresa  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tempo disponível   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Poder atribuído a posição do líder   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nível de estruturação de tarefas e cargos (bem definidos ou não)                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relação entre líder e membros da equipe  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lealdade dos subordinados  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Metas propostas aos funcionários   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Quanto as bases de poder

Questão 5 -

No que se refere as bases de poder, me sinto motivado(a) e aumento meu desempenho quando: (pode assinalar mais de uma alternativa) \*

- Sei que se não executar determinada tarefa sofrerei punição ou penalidade.
- Recebo uma recompensa, elogio, incentivo ou reconhecimento.
- Sou acompanhado de perto por alguém de posição hierárquica maior.
- Respeito meu líder porque percebo que ele tem competência e conhecimento técnico.
- Considero meu líder carismático e o admiro.

### Quanto a Comunicação

Questão 6 -

No que se refere a comunicação, qual a importância das práticas abaixo para o bom desempenho de tarefas e motivação da equipe? \*

|   | Muito importante      | Importante            | Pouco importante      | Não é importante      |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Reuniões de trabalho presenciais                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reuniões e treinamentos com ferramentas de comunicação  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Contato pessoal com a equipe                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Uso de canal adequado de comunicação                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Informação específica sobre a tarefa a ser desempenhada | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Descentralização das decisões                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Clareza nos procedimentos                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reporte de tarefas à superiores                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|   |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Orientações e treinamentos                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação entre departamentos                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação de problemas para a liderança       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Informação referente ao desempenho do trabalho  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Identificação de falhas de comunicação          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Verificação da adequada compreensão do receptor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Correção de distorções na comunicação           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação com fornecedores e clientes         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Quanto a Comunicação

Questão 7 -

Qual a importância de receber feedback da liderança para que você se sinta motivado(a)? \*

- Muito importante
- Importante
- Pouco Importante
- Não é importante

Por quê? \*

Sua resposta

---

## Quanto a satisfação

Questão 8 -

Qual a importância de um líder pesquisar a satisfação da equipe quanto aos critérios abaixo? \*

|  | Muito importante      | Importante            | Pouco Importante      | Não é importante      |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Com o trabalho desempenhado                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Com a administração e política da companhia          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Com a supervisão                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Com as condições de trabalho                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Com o salário e política de benefícios               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Com a vida pessoal, "status" e segurança             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Com seu relacionamento com colegas e/ou subordinados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Quanto a Motivação

Questão 9 -

Qual a importância de um líder compreender as questões abaixo para motivar sua equipe? \*

|   | Muito importante      | Importante            | Pouco Importante      | Não é importante      |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Conhecer as necessidades dos funcionários | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Entender o que motiva seus subordinados   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Quanto a Fatores Motivacionais

Questão 10 -

Qual nível de importância você atribui nos itens abaixo para sua motivação? \*

|                              | Muito importante      | Importante            | Pouco Importante      | Não é importante      |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| O trabalho em si             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Realização pessoal           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reconhecimento do trabalho   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Progresso profissional       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aumento de responsabilidades | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desafios                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Participação/ utilidade      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Integração com a equipe      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Reconhecimento financeiro    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liderança                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## Quanto a Motivação e Desempenho

Questão 11 -

Qual a importância de um líder pesquisar e avaliar as questões abaixo para motivar sua equipe? \*

|                                  | Muito importante      | Importante            | Pouco Importante      | Não é importante      |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Avaliação de desempenho          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pesquisa de clima organizacional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Por quê? \*

Sua resposta

---