

LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NA CONSTRUÇÃO RIVIERA D'ITÁLIA EMPREENDIMENTOS S/A

LEADERSHIP: A CASE STUDY HELD IN CONSTRUCTION RIVIERA D'ITÁLIA EMPREENDIMENTOS S/A

**Juliana Luíza Moreira Del Fiaco<sup>1</sup>**

**Bruna Pereira de Sousa<sup>2</sup>**

## RESUMO

Defronte a tantas modificações nas organizações, a pesquisa buscou esclarecer sobre como os líderes agem numa empresa de construção civil e qual seria o melhor e mais adequado modo de liderar uma equipe de trabalho. O objetivo geral foi diagnosticar as habilidades dos líderes e suas influências para a satisfação de seus liderados. Para tanto foram elaborados os objetivos específicos: caracterizar as habilidades dos líderes e identificar as variáveis que influenciam os liderados a partir de seus líderes. A pesquisa foi classificada como descritiva e explicativa, utilizando como instrumentos de coletas de dados dois questionários, sendo um para os líderes e outro para os liderados. Os resultados relataram que o clima organizacional é elevado, fazendo com que haja motivação e boas influências na equipe de trabalho, usando de bons artifícios para que isso ocorra.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Liderança; Desenvolvimento de líderes.

## ABSTRACT

In front of so many changes in organizations, this research sought to clarify how the leaders act in construction business, what would be the best and most appropriate way to lead a team. The aim of this work was to detect the abilities of leaders and their influences to the satisfaction of their subordinates. Therefore, we developed the following specific objectives: to characterize the abilities of leaders and identify the variables that influence led from their leaders. The research was classified as descriptive and explanatory, using as instruments of data collection two questionnaires, one for the leaders and another for the lead. The results reported that the organizational climate is high, so that there are influences on motivation and good team work, using good devices for this to occur.

**Key words:** People Management; Leadership; Development of leaders.

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciências da Educação Superior (Universidade de Havana, validado pela PUC-GO; Especialista em Gestão Empresarial e Metodologia do Ensino Superior (UNIANA- hoje UEG); Bacharel em Ciências da Administração (UNIANA, hoje UEG); Bacharel em Comunicação Social/ Jornalismo (UFG); Professora Adjunta da UniEVANGÉLICA; Professora efetiva da UEG. E-mail: [juliana.fiaco@unievangelica.edu.br](mailto:juliana.fiaco@unievangelica.edu.br) ou [juliana.luiza@ueg.br](mailto:juliana.luiza@ueg.br).

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - E-mail: [brunapsadm@hotmail.com](mailto:brunapsadm@hotmail.com)

## Introdução

A palavra liderança origina-se da palavra inglesa *leader*, que, por sinal, é originária do antigo celta e significa pessoa que vai à frente para guiar, mostrar o caminho, o que precede, dirige qualquer ação, opinião ou movimento (SOUZA, 2006).

Liderança é o processo de influenciar pessoas no sentido de que aja em prol dos objetivos da instituição. É a capacidade de levar alguém a cooperar espontaneamente. Quando o gerente não tem liderança, o funcionário gosta da estratégia de fingir que faz ou que obedece e realiza o mínimo necessário para não perder o emprego. A liderança traz o poder sólido e sustentável.

O problema científico da pesquisa está relacionado às habilidades dos líderes e ao impacto de suas influências na satisfação de seus liderados. Ela foi realizada na Construtora Emisa, em apenas uma das suas obras, o Riviera D'Itália Empreendimentos, localizada em Anápolis – GO.

A pesquisa caracterizou-se como descritiva e explicativa, pois contou com entrevistas e questionários aplicados aos líderes e liderados da construção civil, e seus dados foram relacionados a partir da fundamentação teórica sobre liderança.

O artigo abordou um Referencial Teórico que citou os conceitos de liderança, características ou perfil dos líderes, o líder situacional, a formação de espelhos e a diferença entre chefia e líder. Assim, o objetivo geral foi diagnosticar as habilidades dos líderes e suas influências para a satisfação de seus liderados, e os objetivos específicos foram: caracterizar as habilidades dos líderes e identificar as variáveis que influenciam os liderados a partir de seus líderes.

Ao perceber os grandes problemas de interação entre líderes e liderados, pretendeu-se propor ações que poderão auxiliar no desenvolvimento das tarefas, através da motivação de equipe, melhorando o comportamento tanto dos líderes, quanto dos liderados. Já compreendendo que não havendo interação entre eles, também não há satisfação para a realização dos objetivos da equipe.

## Referencial Teórico

### 2.1 Conceitos de Liderança

De acordo com Ribeiro (2010) liderança é uma característica esperada do líder, na condição do aproveitamento das criatividades dos grupos liderados, levando a satisfação à todos os subordinados e outros líderes.

Lacombe (2009) cita que liderar significa conduzir, sendo assim, o líder será o que conduz o grupo. Existem milhares de definições sobre o que é liderança, mas tendo uma específica, que tem sua importância, que é a influência das circunstâncias e dos próprios liderados. Deve-se lembrar também que os líderes são humanos com qualidades e defeitos, sendo que alguns são equilibrados e outros neuróticos.

Cumprido salientar que o líder é muito mais necessário nas situações instáveis. O líder é necessário para mudar. Líderes são agentes de mudança e devem ser capazes de inspirar coragem aos seus seguidores. Pode-se, tentativamente, dizer que, do ponto de vista da administração, liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão de futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios (LACOMBE, 2009, p.191).

Segundo Maximiano (2010) liderança é um dos papéis do administrador. Só se tem um líder, quando se possui um ou mais liderados, que aceita sua influência para algo a ser feito, porque o líder incentiva o comportamento deles, e para isso entende-se as motivações das pessoas a serem lideradas.

Já Kotler, citado por Robbins (2002) fala que muitos confundem administração com liderança, sendo que são termos diferentes. A administração traz ordem por meio da elaboração de planos formais, da qual o administrador monitora o desenvolvimento desses planos, enquanto a liderança é o enfrentamento da mudança, desenvolvendo uma visão para o futuro e incentivando a superar os obstáculos. House, citado por Robbins (2002) concorda que o administrador coordena as mudanças desenvolvidas pelos líderes.

Daí Robbins (2002) define liderança, como a capacidade de liderar um grupo para a realização de seus objetivos, citando que nem todos os líderes são administradores. Gil (2006) retrata que liderança nada mais é do que a coordenação de um pessoal e a aceitação dos subordinados.

Chiavenato (2005) por sua vez, relata que liderança é um fenômeno que ocorre principalmente em grupos sociais. Ela é exercida como uma influência interpessoal e dirigida pelo processo de comunicação humana para a realização de objetivos específicos.

Liderança é uma influência ao grupo liderado, para facilitar a movimentação do grupo, rumo às metas comuns ou compartilhadas (ROBBINS, 2005). Stoner e Freeman

(1999) concordam com Robbins, relatando que liderança é uma influência ao grupo, para a realização de tarefas, rumo às metas que devem ser atingidas.

Liderança é atributo da pessoa ao cargo, é uma aptidão que se desenvolve e se transforma em habilidade, isso por meio de treinamentos e experiências – algumas pessoas possuem mais habilidade à liderança, do que outras. A liderança é uma instituição social, porque atende as necessidades de organização dos grupos (MAXIMIANO, 2010).

Para Lacombe e Heilborn (2006), liderança significa conduzir e é originária das qualidades pessoais do líder. Eles relatam que liderança é uma forma de mudar, para isso que se precisa de líderes capacitados as suas funções, para fazer da melhor maneira possível a mudança necessária. Para estes autores liderar é uma forma de conduzir um grupo, influenciando seus comportamentos para atingir os objetivos e metas de seus próprios interesses comuns, de acordo com uma visão do futuro baseada em ideias e princípios.

Liderança é a atitude realizada por um líder, sendo o líder alguém que influência aos seus liderados a atingir metas. “Quanto maior o número de seguidores, tanto maior a influência. E quanto mais bem-sucedida a realização de metas importantes, tanto mais evidente a liderança” (BATEMAN e SNELL, 1998, p.335).

Kwasnicka (1989, p.98) relata que os teóricos expressam que liderança pode ser atribuída a traços físicos, mentais ou de personalidade possuídos por aquele que a exerce. “Os teóricos do comportamento sugerem que o sucesso do líder está na forma como ele age e reage e não no que ele é”.

Andrade e Amboni (2009, p.105) citam conceitos de alguns autores:

**Figura n. 01:** Conceitos de liderança, segundo alguns autores.

**Fonte:** ANDRADE e AMBONI, 2009, p.105

Autores	Conceitos de Liderança
Tannenbaum et al., 1972	Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas. A liderança sempre envolve tentativas por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento do seguidor (influenciado) ou seguidores em uma situação. Com base nessa definição, observa-se como a liderança está relacionada à comunicação. A comunicação é vista pelos autores como o único processo pelo qual um líder pode atuar. O líder usa a comunicação para afetar as atitudes dos subordinados. Ou seja, ele não está interessado apenas em transmitir por transmitir <sup>7</sup> .
Hersey e Blanchard, 1976	Liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação. Dessa definição de liderança, segue-se que o processo liderança é uma função do líder, do seguidor e de outras variáveis da situação. $L=F(l,s,v)$ <sup>8</sup> . L = Liderança; F = função; l = liderança; s = situação; e v = variáveis da situação.
Stogdill, 1948	Liderança não é uma questão de status ou de mera posse de uma determinada combinação de características. Parece mais uma relação operacional entre os membros do grupo, na qual o líder adquire status por meio da participação ativa e da combinação de sua capacidade de levar a bom termo trabalhos que exijam cooperação <sup>9</sup> .
Katz e Kahn, 1978	A liderança concebida como uma capacidade é conceito escorregadio, já que depende excessivamente de propriedades da situação e das pessoas que deverão ser lideradas. Por exemplo, se o contramestre que exerce liderança poderosa subisse ao ofício de presidente, será que sua capacidade para liderança ainda se manifestaria? Esses autores consideravam 'a essência da liderança organizacional como o incremento influencial'. Além de estar acima do cumprimento mecânico das diretivas rotineiras da organização <sup>10</sup> .

## 2.2 Características ou perfil dos líderes

Warren Bennis (1989) citado por Gil (2006) relata seis características básicas para um líder: paixão, visão orientadora, integridade, curiosidade, ousadia e confiança.

John W. Gardner (1990) citado por Gil (2006) considera 14 atributos para um líder: vitalidade física e energia; inteligência e capacidade de julgamento; disposição para aceitar responsabilidades; aptidão para as tarefas; compreensão dos seguidores e suas necessidades; habilidade para lidar com as pessoas; necessidade de conquista; capacidade de motivar; coragem, resolução e perseverança; capacidade de conquistar e manter confiança; capacidade de administrar, decidir e estabelecer prioridades; confiança; ascendência, domínio e afirmação; e adaptabilidade.

Maximiano (2010) salienta que as principais características dos líderes são: determinação, iniciativa nas relações pessoais, vontade de liderar e autoconfiança. O autor ainda completa, ressaltando que a comunicação é um dos requisitos principais, por ter que

passar bem suas mensagens aos seus liderados de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores.

Ribeiro (2010) argumenta que as características importantes de um gerente são: inspirar confiança, gostar do que faz, valorizar a equipe, assumir riscos, cobrar resultados, ser flexível, ter habilidade para solucionar problemas, preocupar-se com a satisfação do cliente, delegar tarefas, respeitar os superiores e conhecer a função.

Robbins (2005) cita que os líderes possuem características diferentes dos não liderados e que têm suas vantagens e desvantagens. São seis, as características vantajosas: ambição, energia, desejo de liderar, honestidade, integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relevante ao cargo. E as características desvantajosas são: que as características do líder não garantem o sucesso, os dados não indicam com certeza a separação entre causa e efeito e as características funcionam melhor na previsão do surgimento de liderança do que na distinção entre líderes ineficazes e líderes eficazes.

O mesmo autor identifica e define resumidamente as características dos líderes Transacionais e Transformacionais, sendo líderes transacionais, aqueles que esclarecem as tarefas a serem realizadas, orientando ou motivando seus seguidores em direção às metas fixadas, já os transformacionais inspiram seus seguidores a transcender seus interesses próprios em benefício da organização.

A característica comum entre os líderes é a confiança. E ainda o autor relata que o líder dever ter inteligência e bom julgamento, discernimento e imaginação, habilidade em aceitar responsabilidades, senso de humor, personalidade equilibrada e senso de justiça. Mas existem líderes com vários tipos de características diferentes, sendo que os líderes mais bem sucedidos da história têm sido neuróticos, insanos, destituídos de humor, de mente estreita, injustos e autoritários; também existiram líderes religiosos possuídos de um senso de culpa, líderes com ilusões de onipotência e ditadores militares com ilusões de perseguição (LACOMBE e HEILBORN, 2006).

Algumas pessoas parecem desejar mais do que outras, o papel de desempenho à liderança, ou obter alguma espécie de poder. As características individuais para o entendimento dessas diferenças são as habilidades e a motivação. Nesse sentido Maximiano (2008, p.281) menciona que:

Algumas pessoas têm mais habilidade que outras no papel de líder e algumas são mais motivadas que outras para desempenhá-lo. Pode ser que as duas características sejam interdependentes: as pessoas mais motivadas, provavelmente, são também as mais hábeis. Outro elemento importante no comportamento do líder é a maneira como se relaciona com a sua equipe.

O mesmo autor relata que as características que um líder deve ter são: motivação, competência e estilo.

Lacombe (2009) cita algumas características de um líder, que são: confiança em si, crença no que faz, visão clara de onde se quer chegar, capacidade de comunicação, expectativas elevadas e reconhecimento do mérito.

Embora Lacombe (2009) concorde com a impossibilidade de citar características gerais válidas para um líder, ele ainda relata o que alguns estudiosos falam sobre o assunto:

Pesquisas de James M. Kouzes e Barry Z. Posner mostraram o que as pessoas mais buscam de um líder são: honestidade, competência, ser inspirador e olhar para o futuro. As principais características apontadas por Willian Pollard para um líder que sabe servir são reconhecer o valor e a dignidade das pessoas; comprometer-se com os projetos; ouvir e aprender com os liderados; fazer as coisas acontecerem, iniciando as ações e, em alguns casos, saber criar desequilíbrios para manter a vitalidade da organização; fazer as coisas acontecerem por meio dos outros, sendo generosos em suas delegações de autoridade; promover diversidade, reconhecendo que as diferenças das pessoas fortalecem o grupo.

Em estudo feito por Warren Bennis e Burt Nanus, com 90 líderes, encontraram-se cinco habilidades primordiais: aceitar as pessoas como elas são, não como você gostaria que fossem; abordar relacionamentos e problemas em termos do presente e não do passado; tratar os que estão perto de você com a mesma atenção cordial que você concede a estranhos e a pessoas que conhece casualmente; confiar nos outros, mesmo quando o risco parece grande e agir sem a aprovação e o reconhecimento constante dos outros.

### 2.3 O Líder Situacional

Maximiano (2008) relata que para o líder ser eficiente ele deve se ajustar a situação, por isso que não se tem explicações definitivas para a eficácia de um líder. O principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é sobre qual estilo irá se encaixar melhor em determinada situação.

Não existem características certas na liderança situacional. As atitudes de um líder variam de uma situação para outra. Para se tomar uma decisão, o líder deve analisar a situação primeiro, para depois concluir qual atitude será melhor a ser aplicada (BATEMAN e SNELL, 1998).

Para Lacombe (2005), o líder nem sempre é aquele que está à frente e sim aquele que irá influenciar nas atitudes dos outros para a realização dos objetivos. Depende da situação para saber quem está exercendo o papel de um líder. Por exemplo: se um bebê chora e os pais arrumam a sua mamadeira, o líder seria o bebê, pois ele influenciou nas atitudes de seus pais, mas ninguém lembra que ele seria o principal responsável pela realização dos objetivos.

Os que advogam que liderança se exerce em situações específicas dizem que liderança é o processo de exercer influência sobre o comportamento das pessoas para atingir objetivos em determinadas situações. Isso não é a mesma coisa que dizer que o líder é o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Os que defendem a tese da liderança situacional advogam que o comportamento do líder é o

previsto na curva de maturidade, isto é, o comportamento do líder deve variar conforme a maturidade dos liderados (LACOMBE, 2009, p.208).

Andrade e Amboni (2009) citam que a liderança varia de situação para situação, com mudanças de líderes, seguidores e situações. A maneira como um líder deve agir, varia conforme a situação do momento. O líder será aquele que irá reagir conforme a situação do momento, sendo que a liderança é própria de cada situação investigada. Também a característica do líder irá variar conforme a situação do momento.

Bateman e Snell (1998) relatam ainda que o primeiro modelo de liderança situacional foi realizado em 1958, por Tannenbaum e Schmidt. Esses autores explicam que os administradores devem ter três características antes de decidirem como liderar, que são:

*As forças que atuam no administrador* incluem seus valores pessoais, inclinações, sentimentos de segurança e confiança nos subordinados. *As forças que atuam no subordinado* referem-se ao conhecimento e à experiência do empregado, sua prontidão para assumir responsabilidade pela tomada de decisão, seu interesse pela tarefa ou problema e seu entendimento e aceitação das metas da organização. *As forças que atuam na situação* incluem o estilo de liderança valorizado pela organização, a medida segundo a qual o grupo trabalha como uma unidade eficaz, o problema em si e o tipo de informação necessária para resolvê-lo, além da quantidade de tempo que o administrador dispõe para tomar a decisão (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 344).

## 2.4 A formação de espelhos

Marras (2009) explica que a formação de espelho é um ponto de preocupação da gestão estratégica de Recursos Humanos. Os espelhos são talentos organizacionais da empresa, ou seja, são colaboradores que foram escolhidos para serem vistos como exemplos de valores da organização, para os demais colaboradores que estão sendo inseridos na empresa.

Ainda Marras (2009 p. 267) relata que:

O espelho, diferentemente do gerente ou do talento, terá o papel de servir de paradigma cultural aos demais membros da empresa, é o referencial necessário para refletir as diretrizes de comportamento alinhadas com os valores fundamentais da organização e que todos os empregados buscam – maioria das vezes sem encontrar – a fim de balizar as suas atitudes e comportamento dentro da organização.

Os espelhos da empresa são reconhecidos pelas boas características que possuem como: coragem, conhecimento, postura, habilidade e principalmente pela boa maneira de se dar com seus colaboradores (MARRAS, 2009).

### 2.4.1 Técnicas utilizadas no desenvolvimento de líderes

De acordo com Marras (2009, p. 267) existem alguns instrumentos que devem ser utilizados para manter ou desenvolver espelhos, que são as seguintes metodologias:

Leituras periódicas monitoradas;  
*Workshops* constantes sobre temas atualizados ou problemas emergentes;  
 Sessões de *brainstorming*;  
 Exercícios de liberação/ estimulação de criatividade;  
 Palestras sobre economia mundial, marketing, política, etc., com conferencistas de renome (*in company*) seguidas de debates;  
 Viagens de estudo e observação em países estrangeiros;  
 Debates sobre a cultura e desenvolvimento organizacionais, seus componentes e prática de modelos de liderança.

## 2.5 Diferença entre Chefia e Líder

Lopes (1980) ressalta que chefe é a pessoa que possui poder de acionar, dirigir, coordenar e controlar os recursos destinados para a realização dos objetivos do grupo. Sendo assim, o trabalho do chefe é expandir ordens, tomar deliberações e determinar a conduta de outras pessoas, para atingir os objetivos do grupo.

Ainda para Lopes (1980) a chefia é uma transferência do poder do grupo social para a pessoa incumbida e representa-la nas relações internas e externas, constituindo, assim, uma criação da organização formal. Então, nem sempre o chefe é também o líder, ou vice-versa. Pode acontecer que liderança e chefia coincide em uma única pessoa.

Segundo Teixeira, Salomão e Teixeira (2010) o líder é aquele capaz de alertar o que há de melhor no seu liderado, conciliando os interesses individuais e particulares para a realização de tarefas em prol dos objetivos comuns. Ao líder é constituído poder, e também responsabilidades, das quais é facilitar a existência de condições propícias à realização de tarefas, estimulando a motivação dos seus liderados.

Os líderes são indivíduos destinados a facilitar o movimento de um grupo de pessoas rumo a meta a ser atingida, assim o dever do líder é influenciar esses grupos para a melhor realização de seus objetivos (ROBBINS, 2005).

Liderar é quando todos, tanto o líder quanto os liderados possuem a mesma linha de raciocínio. O líder indica o caminho a ser seguido, enquanto o chefe aponta o caminho. O líder comanda e sempre está à frente do trabalho, o chefe se esconde atrás dos subordinados quando possui problemas (ROCHA, *online*, 2009).

O assunto no decorrer do artigo será melhor analisado, e se mostrará exemplos que foram adquiridos na empresa pesquisada e também melhorias. Na continuação será apresentada a metodologia da pesquisa de campo.

### 3 Metodologia

A pesquisa tem por classificação de Vergara (2010) uma diferença metodológica, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa foi descritiva e explicativa. Descritiva porque descreveu as características de liderança ou de um líder em um ambiente de trabalho e traduzi-las na forma de produtividade e motivação por parte dos liderados, que ocorreu na construtora Emisa, no canteiro de obras do Condomínio Riviera D'Itália Empreendimentos S/A, em Anápolis-GO. E explicativa por comentar os fenômenos da relação líderes e liderados.

Quanto aos meios, foi realizada uma pesquisa de campo, observacional, também, com o intuito de identificação do estilo de liderança que predomina e suas influências na motivação dos liderados, com aplicação de questionários com alguns colaboradores, em relação a como se sentem e reagem diante de seu líder. Também foi bibliográfica, pois abordou algumas fundamentações teóricas de liderança de equipes e gestão de pessoas.

O universo da pesquisa foi com uma das construções da construtora Emisa, o condomínio Riviera D'Itália situado no Bairro Jamil Miguel em Anápolis – Go, e foi necessário aplicar questionários com líderes e liderados desta obra.

A amostra foi definida através do critério de acessibilidade.

A pesquisa foi realizada com três líderes e sessenta e sete liderados, o que equivale à 77%, do número de colaboradores da obra. A inclusão dos sujeitos na pesquisa se deu em relação àqueles que desejaram contribuir com a pesquisa e foram excluídos àqueles que por ventura não desejaram responder os questionários de pesquisa ou àqueles que por qualquer motivo se sentiram incomodados e pararam de preencher os questionários.

Os dados foram coletados por meio de:

- a) Pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos portados em sites acadêmicos, dicionários, com a intenção de obter maiores informações sobre o assunto (liderança), para assim fazer melhores análises com a empresa pesquisada.
- b) Pesquisa de Campo: Através de questionários aplicados aos líderes e liderados, para assim obter clareza sobre o comportamento dos colaboradores selecionados para a pesquisa.
- c) Observação do trabalho na obra.

Os dados foram tratados de forma quantitativa e qualitativa. Quantitativa porque exigiu o uso de ferramenta estatística (porcentagem simples) para a construção de tabelas e gráficos (Excel – Microsoft) e qualitativa porque se analisou textualmente os dados obtidos, referenciando-os teoricamente.

No decorrer da pesquisa surgiram algumas dificuldades, tais como: disposição dos empregados da construtora para responderem o questionário da pesquisa.

## **4 Discussão dos Resultados**

### **4.1 Histórico da Emisa Engenharia e Comércio Ltda**

A Emisa Engenharia e Comércio Ltda é uma empresa de construção civil que atua no mercado há mais de três décadas. Foi inaugurada em maio de 1977 na cidade de Anápolis-GO por dois sócios que ainda acompanham o empreendimento. A Construtora Emisa possui atualmente três sócios, engenheiros civis.

O foco da empresa é a construção civil. No seu início, a empresa trabalhou apenas com obras por empreitadas, públicas e privadas, sendo seus serviços prestados na cidade de Anápolis. Desde o ano 2000, a empresa deixou de trabalhar com obras empreitadas, e dedicaram-se as obras imobiliárias, sendo incorporação imobiliária (na qual ela mesma faz as obras e as vendem). Alguns anos depois expandiu suas obras também na cidade de Goiânia, capital de Goiás, mas sendo seu foco principal ainda a cidade de Anápolis, na qual direciona seus negócios em oitenta por cento.

Desde então, a Construtora Emisa já possui em Anápolis cinco prédios construídos e entregues, que são eles: Residencial Acácias, Residencial Portinari, Residencial Pinheiros, Residencial Granville e Residencial Vila Real e mais um condomínio horizontal de 120 casas entregue, que é o Condomínio Residencial Sol Nascente. Em Goiânia possui: dois prédios construídos e entregues, o Residencial Caraíbas, e um condomínio horizontal de 278 casas, também já entregue, que é o Condomínio Bosque dos Buritis. E hoje, em andamento, possui seis empreendimentos imobiliários, no qual cinco deles são: Solar do Bosque, Torres do Mirante, Riviera D'Itália, Residencial Contemplare, Condomínio Amazônia, e os seis empreendimentos totalizam aproximadamente 900 unidades em construção.

A qualidade de seus produtos fez da Emisa uma das incorporadoras de maior credibilidade no mercado goiano. Também colaboraram para isso o cumprimento dos prazos de entrega e a assistência técnica de alto padrão. A conquista da Certificação ISO 9001 desde 2004 é o reconhecimento ao bom desempenho do seu trabalho, e os seus colaboradores, que atualmente são em média 220, passam por treinamentos antes de executarem suas tarefas.

Por enquanto a Construtora não pretende expandir suas obras para mais cidades goianas, mas pretende ampliar seus empreendimentos nas cidades que já atua.

## 4.2 Análise dos resultados da pesquisa

### 4.2.1 Resultado da pesquisa realizada com os líderes

De acordo com os resultados coletados, o perfil dos líderes é 100% do sexo masculino; 67% têm idade entre 31 a 35 anos e 33% tem idade acima de 41 anos; 34% recebem de 2 a 5 salários mínimos, 33% recebem entre 6 à 10 salários mínimos e os outros 33% recebem de 10 à 15 salários mínimos; e finalizando, 67% concluíram o ensino médio e 33% tem curso superior e uma especialização.

Na segunda parte do questionário aos líderes, serão mostrados os resultados do modo como eles lideram sua equipe.

Foi perguntado se esforçam para obter um ambiente agradável na empresa e de que maneira. O resultado foi que 34% responderam que se esforçam de modo Excelente, 33% de modo Bom e 33% de modo Fraco. Como diz Lacombe (2009), o líder deve saber avaliar o ambiente em que se encontra para ter condições de decidir a forma mais adequada de liderança no momento.

Montana e Charnov (1998, p.220) relatam que “liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os objetivos desejados”, e de acordo com essa filosofia perguntou-se também aos líderes se eles procuram incentivar a sua equipe, quando as metas não são cumpridas, a conseguir melhores resultados no futuro e de que modo. Trinta e quatro por cento responderam que procuram incentivar de modo Muito Bom, 33% de modo Bom e 33% de modo Fraco.

Sendo essencial à pesquisa questionou-se como que eles agem em relação aos problemas, reclamações ou dificuldades que seus liderados trazem até eles. Obtendo um Ótimo resultado. Cem por cento responderam que ouvem seus liderados e tentam resolver os problemas.

É importante saber se os líderes usam de estratégias para incentivar seus liderados, portanto isso também foi questionado, e a pesquisa revelou que 67% dos líderes usam sim de estratégias, mas 33% responderam que só usam de estratégias às vezes, sendo elas: melhor remuneração, palestras de sensibilização, respeito, oferecer uma boa remuneração e as horas extras feitas pelos liderados.

Os líderes devem avaliar a satisfação de seus colaboradores, foi questionado se fazem isso com frequência. A maior parte da liderança afirmou que costuma avaliar a satisfação de seus colaboradores, sendo este percentual de 67%. Fazem isso avaliando a produção, dando

uma boa alimentação e conversando com os liderados; 33% não costumam avaliar a satisfação dos seus colaboradores.

Maximiano (2004) relatou que o desempenho no trabalho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de esforços e que o desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo é influenciado por forças chamadas *motivos*. Portanto foi questionado aos líderes se eles buscam compensar o desempenho de seus liderados, e um percentual de 67% responderam que sim, que buscam compensar seus liderados dando uma boa alimentação, boa remuneração e oferecendo palestras e 33% responderam que nunca procuram compensa-los.

O trabalho em uma empresa é sempre em equipe, então um ser humano deve ouvir a opinião do outro. Sendo assim interrogou os líderes, se eles ouvem seus colaboradores para tomar decisões e apenas 33% responderam que sim, que se considera um líder quem ouve seus colaboradores e 67% responderam que só ouvem seus colaboradores de vez em quando. Também se tomam as suas decisões próprias por sua experiência como líder e 100% dos líderes responderam que às vezes tomam as suas próprias decisões.

Questionou-se aos líderes se eles acham que influenciam sua equipe e o resultado foi bem repartido, pois 34% responderam que sim e fazem isso dando aos seus liderados novas oportunidades de melhoria, 33% que às vezes e os outros 33% que nunca influenciam sua equipe.

Pediu-se aos líderes que atribuíssem uma nota de 0 a 10 para a disciplina de seus liderados, 67% dos líderes acham que seus liderados merecem nota 8, e 33% acham que merecem nota 9. Também que atribuíssem uma nota de 0 a 10 para eles mesmos como líder, e por coincidência as notas atribuídas a eles mesmos foram iguais aos atribuídos aos liderados, pois 67% acham que merecem nota 8 e 33% acham que merecem nota 9.

#### *4.2.2 Resultado da pesquisa realizada com os liderados*

Em relação à pesquisa realizada com os liderados, dez por cento não responderam os questionários, por serem analfabetos e optaram para que a pesquisadora não lesse as perguntas para que eles as respondessem.

O perfil dos liderados foi: 100% são do sexo masculino; entre as pessoas entrevistadas 27% tem idade de 18 a 25 anos; 18% tem de 26 a 30 anos; 13% tem entre 31 a 35 anos; 12% tem entre 36 a 40 anos, enquanto 30% tem idade acima de 41 anos; sendo que 35% dos colaboradores recebiam na época da pesquisa um salário mínimo, no valor de R\$ 546,00; 25% recebiam entre R\$546,00 a R\$1000,00; 35% de R\$1001,00 a R\$2000,00 e 5%

recebiam acima de 2000,01; o resultado mostrou que a maioria dos operários recebe apenas um salário mínimo, o que pode trazer insatisfação no serviço e trazer desmotivação, isto é um fator que não satisfaz sequer as necessidades fisiológicas destes operários.

De acordo com o resultado coletado 10% dos operários são analfabetos, 46% possuem apenas o ensino fundamental incompleto, 10% estudaram o ensino fundamental completo, 13% fizeram o ensino médio incompleto, 19% chegaram a fazer o ensino médio completo, apenas 2% tem um curso técnico e nenhum operário chegou a fazer curso Superior.

Na segunda parte do questionário aplicado aos liderados, foi questionado como os liderados consideravam o seu ambiente de trabalho, 15% responderam que consideravam de modo Excelente; 33% de modo Muito Bom; 35% Bom; 12% Regular e 5% Fraco. O ambiente de trabalho é uma das coisas mais importantes dentro da empresa, pois ele poderá trazer satisfação e um bom rendimento do serviço, e de acordo com os resultados o ambiente de trabalho está muito bom, mas podendo melhorar mais.

Passando para outra característica, foi perguntado sobre como o líder se relaciona com os liderados quando solicitam um serviço, e de acordo com os resultados coletados, mais da metade dos operários da obra acha que o líder sempre ouve suas opiniões, sendo este percentual de 57%, já 33% apontaram que só são ouvidos de vez em quando, enquanto 10% afirmam que nunca são ouvidos. Analisando este resultado, os líderes ainda podem melhorar mais um pouco, passando assim para seus operários votos de confiança, trazendo satisfação e melhoria a todos dentro da empresa.

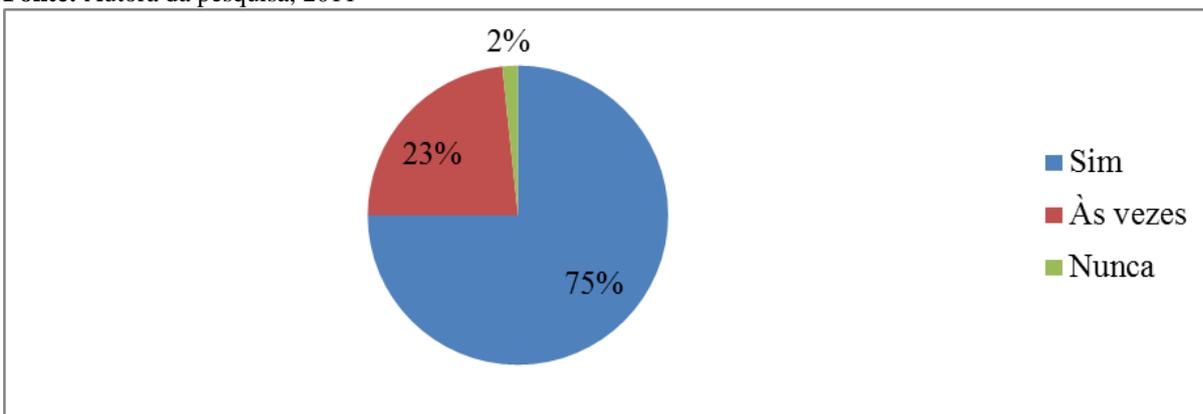
Ainda questionando as características dos líderes, foi perguntado se o líder da equipe é uma pessoa que está presente nos serviços realizados, e analisando os resultados 56% dos operários afirmam que o líder está sempre junto de sua equipe, 12% relatam que o líder está junto na maior parte do tempo, 27% dos operários falam que o líder só está presente de vez em quando, enquanto 5% que sempre está. Os líderes ainda podem estar melhorando, estando mais próximos dos serviços feitos pelos operários, para que haja mais facilidades em resolver problemas que venham a gerar dentro da construtora.

Perguntou também se os liderados se sentiam reconhecidos pelo seu trabalho, e a maioria dos entrevistados relatam que se sentia reconhecido pelo que fazem, sendo este percentual de 57%, já 30% acham que só são reconhecidos às vezes e 13% não se sentem reconhecidos pelo seu trabalho. Uma boa parte acha que são reconhecidos, mas o ideal seria que todos se sentissem reconhecidos, pois assim se gera motivação, e gerando motivação gera também rendimento dos serviços que devem ser feitos dentro da empresa.

O gráfico abaixo mostra os resultados obtidos sobre a seguinte pergunta: Você acha que seu líder sabe orientar sua equipe para as tarefas a serem realizadas?

**Gráfico 01:** Opiniões dos liderados em relação sobre a qualidade de orientação que seus líderes orientam sua equipe.

**Fonte:** Autora da pesquisa, 2011



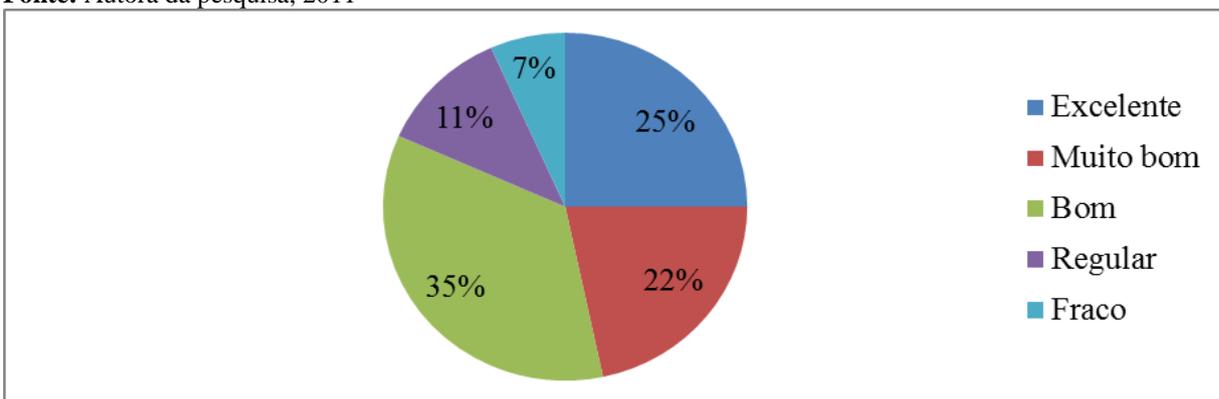
Uma boa parte dos entrevistados afirmou que seu líder sabe orientar sim sua equipe, sendo esse percentual de 75%, 23% falam que seu líder sabe orientar às vezes e 2% afirmam que seu líder não sabe orientar. O gráfico n.01 mostra um bom resultado, pois o líder tem que passar confiança do que faz aos seus liderados, para que eles possam ter certeza que o serviço feito está correto.

A pessoa ou grupo que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados ou seguidores (MAXIMIANO, 2004). Seguindo o pensamento de Maximiano, foi relatado sobre como os liderados achavam da maneira que seus líderes coordenavam suas equipes de trabalho, e o resultado foi que 34% dos entrevistados acham Excelente a maneira que o líder coordena sua equipe, 23% Muito Bom, 28% apenas Bom, 10% Regular e 5% Fraco. De acordo com esses dados, os líderes podem melhorar um pouco mais sobre a maneira como coordenam os operários, principalmente ouvindo mais seus colaboradores.

É indispensável ao líder procurar resolver os problemas entre seus empregados e as tarefas a serem realizadas na empresa, sendo assim perguntou aos liderados de que modo seus líderes se comportavam a este respeito. O gráfico n.02, a seguir mostra o resultado obtido.

**Gráfico 02:** Maneira que os líderes resolvem os problemas na empresa.

**Fonte:** Autora da pesquisa, 2011



Percebe-se que 25% dos operários acham Excelente o modo como os líderes tentam resolver os problemas entre eles e as tarefas a serem realizadas na empresa, 22% Muito Bom, 35% Bom, 11% Regular e 7% Fraco. O conceito ideal seria o excelente, pois é importante para a empresa estar resolvendo seus problemas, sendo que resolvendo-os dentro da empresa não venha a ter problemas futuros com os seus clientes.

Para completar pediu-se aos liderados que atribuísem uma nota de 0 a 10 aos seus líderes, e o resultado ficou bastante variado, pois, 3% deram nota 0; 2% nota 1; 2% nota 2; 3% nota 3; nenhuma nota 4; 9% nota 5; 3% nota 6; 8% nota 7; 18% nota 8, 15% nota 9 e 37% nota 10. Portanto, a maioria dos operários deu notas altas ao seu líder, sendo isso um bom resultado, apesar de terem algumas notas baixas também.

## 5 Conclusão

Diante dos resultados da pesquisa percebeu-se que todos os operários, tanto os líderes como os liderados são do sexo masculino, e com idades variadas e os liderados possuem pouco estudo e são pessoas também de todas as idades, desde jovens até senhores da terceira idade.

Também se notou que os líderes possuem uma boa postura diante dos seus empregados, pois boa parte dos líderes procura ouvir, incentivar, orientar, estar juntos de sua equipe de trabalho e resolver problemas da empresa em que lideram. Assim pode considerar que esta empresa possui um bom desempenho no decorrer de suas tarefas, tanto por parte dos líderes, quanto por parte dos liderados.

Mas um pequeno percentual revelou que ainda há algumas falhas, podendo melhorar ainda mais a maneira de satisfazer os liderados, influenciando para um desempenho excelente dos operários desta empresa, evitando-se assim erros e falhas no cumprimento de suas tarefas, aumentar os treinamentos, melhorar a remuneração (salários e benefícios), ouvir mais, atentar-se para as sugestões dos empregados são algumas sugestões.

Fazer a pesquisa foi válida e muito proveitosa, espera-se que outros estudiosos possam realizar outros trabalhos sobre o tema e também possam utilizar a empresa pesquisada como objeto de estudo.

## 6 Referência Bibliográfica

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

- BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente Gestor de pessoas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração: Uma síntese TGA**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LOPES, Tomas de Vilanova Monteiro. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: Como transformar ideias em resultados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração: Manual compacto para cursos de formação tecnológica e sequenciais**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à Revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, BruceH. **Administração: Um modo fácil de dominar os conceitos básicos**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teoria da Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROCHA, Gustavo. **Liderança Comunicativa**. 2009. Disponível em : <[http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_ler.php?canal=10&canallocal=33&canalsub2=107&id=2482](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=10&canallocal=33&canalsub2=107&id=2482)>. Acesso em: 16.03.2010
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TEIXEIRA, Helio J.; SALOMÃO, Sérgio M.; TEIXEIRA, Clodine J. **Fundamentos da Administração: A busca do essencial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2010.