

# **ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL NO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Eliene Xavier Gomes Silva<sup>1</sup>  
Alysson André Regis Oliveira<sup>2</sup>

## **RESUMO**

A motivação dos colaboradores tem sido um dos pontos mais abordados no mercado empresarial. O referido trabalho tem como objetivo estudar a influência da liderança sobre os colaboradores de uma obra de construção civil, no que se refere a motivação no trabalho e no desempenho produtivo na empresa prestadora de serviços neste segmento, a qual possui sede própria na cidade de Currais Novos/RN. Trata-se de um estudo de caso, desenvolvido por meio de questionário aplicado e analisado em um contexto exploratório e quantitativo, com análise descritiva. Os resultados obtidos revelaram que o líder tem perfil de autocrático, exercendo efeito negativo sobre os colaboradores, os quais apresentam motivação baixa para suas atividades, apontando a necessidade de reconhecimento das atividades executadas conforme requerida pelo líder. Neste caso, o pesquisador sugeriu uma nova atuação do líder quanto a sua postura diante dos seus liderados para que, assim, a empresa possa ganhar mais na melhoria da produção e desempenho da equipe.

**Palavras-Chave:** Motivação. Liderança. Construção Civil.

## **ORGANIZATIONAL CLIMATE STUDY AND ITS MOTIVATION INFLUENCE IN A CONSTRUCTION COMPANY ON RIO GRANDE DO NORTE STATE**

### **ABSTRACT**

The motivation of employees has been one of the most discussed points in the business market. This work aims to study the influence of leadership on employees of a work of construction, as regards motivation at work and productive performance in a service provider in this segment, which has its own headquarters in the city of Currais Novos/RN. It is a case study, developed through the questionnaire and analyzed in an exploratory and quantitative context, with descriptive analysis. The results revealed that the leader has autocratic profile, exerting negative effect on

---

<sup>1</sup> Aluna acadêmica do Curso de Gestão de Pessoas da Liga de Ensino do Rio Grande do Norte - Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: elienexgs@gmail.com

<sup>2</sup> Professor orientador do Curso de Gestão de Pessoas da Liga de Ensino do Rio Grande do Norte - Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

employees, who have low motivation for their activities, pointing out the need to recognize the activities carried out as required by the leader. In this case, the researcher suggested a new performance leader as your posture before they lead to, so the company can make more in improving production and team performance.

**Keywords:** Motivation. Leadership. Construction.

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade atual, ao longo do tempo, vem passando por transformações profundas nas áreas políticas, econômicas, sociais e humanas, motivadas pela globalização que atinge todos os seus segmentos, interferindo fortemente nas relações sociais, no trabalho e nas organizações; desse modo, o setor da construção civil não está dissociado desta realidade.

Percebe-se que cada pessoa tem um papel a cumprir na sociedade e o funcionário de obras tem o dever de prestar um serviço ágil e de qualidade. Diante dos desafios que interferem nesses serviços, é imprescindível motivá-los para se chegar aos resultados almejados. Mais do que boa remuneração, o funcionário deseja ser reconhecido, bem acolhido, ouvido, não sendo somente mero cumpridor de obrigações e carga horária.

Segundo Moreira (2010, p. 63): “[...] o que afeta a motivação da equipe é o próprio ambiente de atuação e trabalho”. É importante que o funcionário esteja motivado para as tarefas que realiza que perceba claramente sua real possibilidade de crescimento humano e que haja uma boa comunicação entre eles e o gestor, reconhecendo os êxitos, acertos e conquistas no desempenho de suas atividades. O gestor que se preocupa com o bem-estar de seus colaboradores os torna mais eficientes e eficazes.

Nessa perspectiva, dentro das organizações, deve-se ter a preocupação em manter as pessoas motivadas para exercerem suas atividades com eficiência, porém, é imprescindível assegurar-lhes condições que possibilite satisfazer seus anseios de crescimento. É neste contexto que entra em cena a figura do líder, que deve ser possuidor de habilidades influenciadoras para que os colaboradores trabalhem com vistas e atinjam seus objetivos.

É indispensável uma administração partilhada na qual todos se entendam e saibam onde se deseja chegar; que adotem metas pessoais e organizacionais.

Como afirma Christy (2006, p.20) “as regras do jogo são claras e os superiores são líderes que ‘inspiram’ e não chefes que só cobram”. Porque o ser humano é uma somatória de vários fatores, sua motivação não está restrita a retribuições materiais, mas principalmente baseada em vantagens éticas e psicológicas, como: reconhecimento pelo que faz, incentivos para desenvolver seus talentos e conseqüentemente o orgulho de fazer parte deste ambiente.

A empresa desta pesquisa é uma prestadora de serviços na área da Construção Civil, do qual possui sede própria na cidade de Currais Novos/RN, com 25 anos de mercado, distribuídos em vários canteiros de obras no estado do Rio Grande do Norte, onde sua principal atividade é de Construção de redes de abastecimento de água, coleta de esgoto e construções correlatas (Adutoras) para Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte (CAERN), tendo aproximadamente 200 funcionários anual.

A construção civil é um dos grandes ramos que colaboram significativamente para o desenvolvimento do país. O fator humano, ou seja, o recurso humano é de extrema importância no processo produtivo, pois está diretamente ligado à qualidade final do produto, e na construção civil não acontece de forma diferente. Uma simples falha humana no processo produtivo pode causar não somente problemas para o indivíduo que a cometeu, mas também atentar contra a segurança dos colegas de trabalho e da estrutura em si.

No canteiro de obras, diferentemente da indústria, os funcionários devem ter participação no planejamento das atividades que serão desenvolvidas por eles. Mesmo assim, para muitos empresários, estes funcionários são incapazes de apresentar soluções e implementar melhorias que possam potencializar a qualidade do produto final (o que reflete diretamente de forma negativa na produtividade individual).

Para alguns estudiosos, o que difere motivação de satisfação, é que a motivação está relacionada ao desejo, aos sonhos e ao futuro; já satisfação é ligada ao exercício do trabalho, o salário, bens materiais, etc. Isso gera satisfação, mas não é motivação. “A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas, e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades” (BERGAMINI, 1997, p. 25). Deste modo, pessoas motivadas buscam realizar seus sonhos, não somente um salário no final do mês para suprir suas necessidades.

Por isso que o líder precisa se preocupar em criar um ambiente agradável e confortável para seus funcionários e assim, os manterão satisfeitos. Perde-se a motivação porque se esquece dos motivos pelo quais estão lutando, são influenciados por pensamentos negativos ou direcionam o foco para outras prioridades. Como diz Soto (2002, p. 118):

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada [...]

Dessa forma, a motivação é um sentimento que deve estar fortemente presente nas organizações, para que estas obtenham maior eficiência na prestação dos serviços por parte dos funcionários e conseqüentemente, satisfação pelas tarefas que executarem. Para a organização poder proporcionar esta motivação nos funcionários, os gestores devem investir em ações que possibilitem descobrir qual a força motivadora de cada um deles, acreditando que terão retorno do investimento que fizeram sob a forma de aumento de produtividade e na qualidade do trabalho executado, e a satisfação dos envolvidos. Chiavenato (1994, p. 179) ressalta que “a motivação é uma função gerencial; apesar de habitar o interior dos indivíduos, pode ser significativamente influenciada por fatores extrínsecos ou pelo próprio trabalho em si”.

Portanto, motivar as pessoas em atingir elevados padrões de desempenho organizacional é hoje uma questão de sobrevivência das organizações em um mundo de negócios mutável e competitivo. A motivação é um processo interno de cada pessoa, oriundos de seus sonhos (metas) e anseios, porém, precisa encontrar um ambiente a sua volta que contribui para o seu desabrochar.

Assim sendo, a concepção norteadora deste estudo pode ser assim tratada: até que ponto uma gestão pode influenciar na motivação do desempenho profissional dos funcionários de uma empresa de construção civil no interior do estado do Rio Grande do Norte?

A pesquisa apresenta como objetivo central estudar a influência da liderança sobre colaboradores de uma obra de Construção Civil no que se refere à motivação no trabalho e no desempenho produtivo na empresa. E, para garantir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram inicialmente traçados: a) Avaliar o

nível de motivação dos colaboradores; b) Identificar os principais fatores motivacionais, levando em consideração suas necessidades pessoais e profissionais; c) Apresentar ações que estimule e influencie na motivação dos colaboradores, no exercício de suas atividades.

O trabalho justifica-se pela realidade influente no mercado com relação a preocupação de contextualizar a fala da teoria e a prática administrativa no campo motivacional para o trabalho, do qual destaca-se pela necessidade de estabelecer uma relação satisfatória entre o indivíduo e a sua tarefa diária. Cada vez mais se vê que existe a necessidade de o gestor estar atento ao clima organizacional, pois sabemos que tal profissional influencia diretamente na produtividade dos colaboradores.

A motivação não é algo formatado, que tem uma fórmula pronta ou algo que está igual todos os dias para todas as pessoas. Motivação vem de cada indivíduo, onde muitas vezes não são apenas os fatores internos da organização que mandam, mas sim, tudo aquilo que o colaborador vivencia fora dela e traz para dentro do ambiente de trabalho.

Não existe um clima organizacional único. Cada pessoa vê a empresa que trabalha de maneira diferenciada, isso irá depender da motivação e aspiração pessoal de cada um. Desse modo, ainda existe uma longa caminhada a percorrer quando falamos em clima organizacional e motivação dentro da esfera privada, os gestores têm grande responsabilidade sobre o clima e a motivação dos colaboradores. Para que a motivação do colaborador esteja alta é necessário que o clima da organização também esteja bom, pois existe uma correlação entre estas duas coisas. É importante ressaltar ao colaborador o reconhecimento pelas tarefas desempenhadas e que ele se sinta útil dentro da organização, incentivando-o a fazer o seu melhor pelo bem da empresa e da coletividade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

No mercado atual, a gestão tem passado por mudanças constantes, empreender, gerir pessoas são pontos chave para uma produção eficaz, venda de serviços e conseqüentemente a permanência no mercado tão competitivo. Ao se

falar em gerir pessoas, nunca foi tão atenuante este assunto, tendo em vista que as pessoas são vistas como mola mestras para a efetivação da empresa. Neste contexto, motivar tornou-se parte integrante desse processo, um ponto fundamental e indispensável para as organizações no que se refere ao alcance dos objetivos do trabalho.

Tendo esta visão muitos teóricos como Chiavenato, Bergamini, Gil, Vergara e outros teóricos passaram a realizar estudos sobre a importância da motivação dos colaboradores para uma produção mais eficaz. Para Gil (2001, p. 17) a gestão de pessoas é conceituada como “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Sendo assim, gerenciar equipe e administrar tomou um novo rumo e para tanto o planejamento nas organizações tem tido como norte pontos relevantes sobre a motivação para o sucesso do desempenho do colaborador. Os estudos sobre o comportamento humano nas organizações forneceram ferramentas precisas para compreender a importância da motivação para o desempenho e envolvimento do colaborador na organização.

Conforme Chiavenato (2000 apud CAMPOS, 2011, p. 6), Maslow reconhecido psicólogo e tido como uma das maiores autoridades no campo da motivação humana, desenvolveu a Teoria Motivacional, baseada nas necessidades humanas, concebida como uma pirâmide, ou escada, onde cada degrau ou estrato se sobrepõe ao seu anterior, sendo alcançado somente após ter-se galgado o anterior.

Assim, esta visão concedeu as organizações um planejamento estratégico para o mercado, mas antes de tudo, levado em consideração os fatores precisos para com os colaboradores obtendo dos mesmos uma nova postura na produção e desenvolvimento eficaz nas suas atividades.

Lawler (1997 apud FRAGA, 2005, p. 3) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional; por isso deve-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Portanto, é indispensável esclarecer que administrar não é motivar as pessoas em uma organização, pois ao levar em consideração os estudos teóricos, é

impossível, este na verdade, a motivação é um processo intrínseco; pessoal. Contudo, cabe a organização poder criar um clima motivador no seu ambiente, de modo a levar as pessoas a satisfação em suas necessidades próprias. Este conhecimento e domínio precisa ser aplicado pelo líder e tornar-se uma prática diária.

## 2.2 A MOTIVAÇÃO E SEUS DESAFIOS

Na concepção de Moreira (2010, p.57), “a motivação pode ser compreendida como uma fonte de energia interna que mobiliza as pessoas a agirem em busca de determinadas aspirações pessoais ou grupais”. A motivação tem sido alvo de muitas discussões no campo clínico, educacional e nas organizações, visando assim, proporcionar meios que possibilitem um melhor rendimento dos profissionais nas suas instituições.

Para Bergamini (2008), a motivação é uma força poderosa, na medida em que as pessoas se esforçam para atingir suas metas, as quais propiciarão satisfação em suas necessidades. Podendo ainda ser considerada outro tipo de força que está ligada ao desejo; ou seja, ao mesmo tempo em que o indivíduo necessita de estímulo externo para motivar, o equilíbrio entre estas representa a base para que a motivação de fato aconteça.

Desse modo, percebe-se que com a evolução dos tempos ocorreram demandas significativas na gestão, pois o ser humano busca encontrar a cada dia seu espaço na direção profissional. Portanto, como o sucesso de qualquer organização depende do empenho de cada um dos seus integrantes, o gestor deve ter a consciência da importância de motivar sua equipe, conhecer individualmente ou coletivamente, a natureza de seu trabalho e os limites de sua atuação. Nesse sentido, Hunter (2004, p.56) [...] diz que “o líder deve incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser”. Quando a motivação brota de dentro para fora, acontece a harmonização e todos se beneficiam dos resultados. Ela pode ser vista como a energia que nos leva a responder a um desafio, é a mola impulsionadora que induz o ser humano a alguma ação.

O fato é que a motivação tornou-se um desafio para o líder/administrador, este fato é interpretado por Archer (1997 apud Bergamini e Coda, 1989, p.24) ao destacar cinco interpretações errôneas sobre motivar o outro:

- a) a crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
- b) a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
- c) a crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
- d) a crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos; e
- e) a crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Conforme o autor, esta visão sobre motivação se difundir-se de forma rápida quando foi confundido entre a necessidade e satisfação. A motivação segundo a teoria Abraham Maslow (1908-1970) está intimamente ligada a realização da satisfação da necessidade, este psicólogo americano desenvolveu a pirâmide para explicar sua teoria da motivação humana, que segundo o mesmo, o ser humano motiva-se segundo as suas necessidades a serem cumpridas, para isto, ele construiu um pirâmide e a dividiu em do qual a dividiu em necessidades segundo a sua importância para a motivação humana: necessidade fisiológicas, segurança, afiliação, autoestima e auto realização.

**Figura 1 – Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.**



**Fonte:** Robbins, 2002.

De acordo com Maslow a base que se refere a fisiológicas incluem as necessidades como fome, sede, sexo, ou qualquer outra que supra a corporal. Já a de segurança está ligada diretamente aos danos físicos e emocionais. As sociais buscam suprir o afetivo, aceitação, amizade, ou seja, a necessidade de estar inserido em grupo social. A estima está configurada aos fatores internos, como: autonomia, realização, respeito; já aos fatores externos destaca o status, a atenção no meio, reconhecimento. A auto realização que está no topo faz referência as

necessidades de suas conquistas, alcançar o que a pessoa tem capacidade de ser, seu crescimento, desenvolvimento pessoal, ou seja, explorar todo o seu potencial.

Ao refletir estas colocações compreende-se a afirmação de Archer (1989, p.25), [...] “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”. Assim, ao liderar uma equipe se faz preciso o líder conhecer o seu colaborador, não somente seu perfil profissional, mas aproximar-se, dialogar e mostrar-se interessado em seus planos, anseios, projetos, entre outros, abrindo assim, uma relação na medida possível capaz de fazer o colaborador apresentar suas necessidades dentro desta pirâmide.

Isto comprova que para liderar vai muito além de definir tarefas ou dar ordens, independente do ramo, da atividade da equipe. “A eficácia não é reflexo do que o líder faz, mas sim do que ele consegue em termos de resultados, o que só pode ser conseguido pela comunhão e entrosamento com sua equipe” (MOREIRA, 2010, p.83).

Assim, o que é presumível, ao oposto de motivar, é trabalhar para satisfazer ou contra satisfazer as necessidades do colaborador, por assim, dizer. Como diz Vergara (2006, p. 42) “Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação

### 2.3 MOTIVAÇÃO: LÍDER X ESTRATÉGIA

Bergamini (2008) ressalva ao assumir a possibilidade de motivar as pessoas, está na verdade confundindo motivação com condicionamento, isto porque ao abordar condicionamento, compreende que ao término das forças condicionantes, ainda que reforçadas essas pessoas conseqüentemente param, necessitando de novos estímulos que os façam movimentar-se para uma nova direção.

Portanto, é nítido que sobre os enfoques teóricos não se motiva pessoas, já que para esta ação precisa ser movido interiormente. Desta forma, cabe ao líder ser conhecedor de meios que possam dar suporte para que no cotidiano o mesmo condicione o comportamento de sua equipe. Para Bergamini (2008), isto é possível quando se conhece suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. O desconhecimento desse aspecto poderá levar à desmotivação das pessoas.

Um fato relevante é importante ressaltar sobre o clima organizacional, este por sua vez quando satisfatório pode influenciar diretamente na motivação do colaborador, pois se o ambiente atende suas expectativas de necessidades em estar envolvido na organização, no ambiente, equipe e líderes, o mesmo tende a desenvolver o seu trabalho de forma mais eficaz. Como afirma Perez (2011, p. 39): “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento”.

Diante deste, afirma-se que a motivação torna-se preciso e importante, a mesma por estar diretamente associada com a satisfação do colaborador no trabalho, na qualidade de seus serviços necessita antes de tudo um olhar de valorização humana no ambiente de trabalho. Luz (2007), destaca que o clima organizacional tem grande relação com a motivação das pessoas que trabalham na organização. Quanto mais o colaborador estiver motivado, maior será o nível do clima organizacional. Cabe neste sentido, ao líder saber exatamente como incentivar e dar meios para que seus liderados possam ser melhores pois ambos podem encontrar a satisfação que o movem, sendo este um desafio constante para ser superado no cotidiano, mas que torna o diferencial para o desenvolvimento da empresa.

Segundo Luz (2003), o clima organizacional tem grande relação com a motivação das pessoas que trabalham na organização. Quanto mais o colaborador estiver motivado, maior será o nível do clima organizacional. O oposto também ocorre: se o colaborador estiver desmotivado, o nível do clima organizacional também declina. Portanto, a grande preocupação da administração não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha os seus tónus motivacionais. Pois, se não houver satisfação interior com as atividades realizadas, o ambiente, a equipe, ou outros o colaborador não terá bom desempenho, conforme aponta Minicucci:

Um empregado poderá estar dotado generosamente de todas as qualidades necessárias ao desempenho do cargo, ter ferramentas necessárias, ter um bom ambiente de trabalho, mas isso não garantirá, de antemão, que ele executará a contento sua tarefa (MINICUCCI, 1995, p. 227 apud CAMPOS; SOUZA, 2011, p. 9)

Com relação a mão de obra, alguns fatores provocam a desmotivação: muitos colaboradores ao ingressarem, inicialmente chegam motivados pela contratação, mas logo descobrem que a realidade é bem desgastante. Outros não estão preparados para a função, falta ainda o *feedback* dos coordenadores com relação ao seu desempenho, aliado a estes fatores está a inoperância dos serviços ante ao volume, as exigências da qualidade e fragilidade dos paradigmas administrativos em uso em seus ambientes. Neste caso, pode-se citar neste contexto Kliksberg (1996, p.70) que enfatiza apropriadamente a:

[...] construção de um sistema administrativo amplo que inclua uma série de rotinas orientadas basicamente para o controle dos funcionários [...]. Quando hoje sabemos que, além da logística, uma política efetiva de pessoal implica uma agenda diferente, que contemple temas como motivação, a participação, a relação entre mercados de trabalho privado e público, o desenvolvimento planejado e contínuo dos recursos humanos, etc.

Nessa expectativa Herzberg, formulou a teoria dos dois fatores, onde concluiu que o homem tem dois grupos de necessidades nos quais um é atendido por fatores da natureza intrínseca (fatores da motivação) e outro da natureza extrínseca (fatores de higiene) (VERGARA, 2006), alicerçando a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Fatores intrínsecos como realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade e possibilidade de progresso pareciam ser relacionados com motivação no trabalho.

Os fatores que conduzem à motivação no emprego são separados e distintos daqueles que conduzem a insatisfação, de acordo com o autor supracitado. Ele sugere que se desejarmos motivar empregados, deve-se atribuir ênfase à realização, reconhecimento ao trabalho em si, responsabilidade, crescimento e possibilidade de progresso (CAMPOS; SOUZA, 2011).

Ressalta-se que recentemente houve uma inquietação em relação ao fato da motivação mudar de sentido, formando um novo significado no seu termo de compreensão e efeito, aonde passou-se a compreender que cada ser já traz em seu interior suas próprias motivações, ou seja, as coisas, motivos, meios e outros que lhe move estão todos relacionados aos seus interesses.

Assim, cabe ao líder encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas, pois qualquer atividade direcionada se não tiver significado, o mesmo não se submeterá

eficazmente. De acordo com Bergamini (2008) a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional. Nesse contexto, ao falarmos em motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente do qual se lança mão quando o objetivo é a busca de uma explicação mais abrangente e precisa sobre as possíveis razões que levam as pessoas a agir. Para Bergamini (2008), existem muitas razões que explicam uma simples ação: grande parte desses determinantes reside no interior das pessoas, tornando o estudo da motivação bem mais complexo, ao contrário daquilo que frequentemente se conclui, tornando-se por base explicações legais geralmente adotadas no dia-a-dia da convivência humana.

Ou seja, a acepção de suas ações estar ligado diretamente com a sua escala pessoal de valores. Portanto, esta particularidade pessoal é o que verdadeiramente dá sentido à maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado. Isto significa dizer que as maneiras de agir e as condutas de cada ser dependem de seus valores, os quais variam de pessoa para pessoas (SÁ e LEMOINE, 1999). Variando assim, as necessidades de cada um.

Contudo, precisa ressaltar ainda que ainda movida por particularidade, cada pessoa motiva-se quando é reconhecida pelo seu desempenho e meio de motivar-se, ou seja, ela espera do outro uma observação sobre o modo como desenvolve sua função de forma eficaz e motivadora.

O desejo de trabalhar em tal direção é um tipo de necessidade de ordem afetiva que continuamente está relacionada com os valores que as pessoas guardam no seu interior para colimarem o destino que desejam. Bergamini (2008), afirma que o estudo da motivação se aplica a todos os campos da atividade humana, e são em especial, àquela reservada as organizações que dedicam grande parte de seu esforço em conhecer e compreender quais os objetivos motivacionais mais procurados no trabalho pelos seus empregados.

Já Chiavenato (2010) coloca que dentro do contexto de gestão de pessoas, o relacionamento entre organização e colaborador tornou-se uma questão de suma importância para os desafios que as empresas enfrentam na atualidade, porém, elas

precisam de pessoas hábeis para adaptar-se e integrar à sua visão holística. Nenhuma organização é igual à outra, cada uma possui seu próprio estilo administrativo que é influenciado pelas pressuposições implícitas ou explícitas dos indivíduos.

Isso significa que a liderança deve levar em consideração: o reconhecimento do papel central dos profissionais para o êxito da organização. Além de buscar solução para os conflitos, já que os indivíduos buscam estados motivacionais que lhes tragam conforto e bem-estar.

Portanto, é preciso que as pessoas que exercem papéis de liderança aprendam não só a fiscalizar a execução das tarefas, mas também a elogiar o trabalho de seus colaboradores quando estes merecerem, como forma de motivar a sua equipe e reconhecer que o trabalho que eles desempenham é importante. O profissional não espera o reconhecimento profissional somente na remuneração, mas através do próprio relacionamento que líder, por vezes algo tão pouco para se sentirem motivados e reconhecidos.

Verifica-se assim, que para o líder tenha excitabilidade para detectar as diferentes precisões de seu colaborador. Lévy-Leboyer (1997, p.89 apud BERGAMINI, 2008, p. 38), na sua obra *A Crise das Motivações*, propõe claramente que:

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.

Segundo o autor anteriormente citado, a motivação então concebida como um processo intrínseco às pessoas prescinde de relações interpessoais mais próximas, onde se procurem conhecer mais os valores e as necessidades dos subordinados, ao contrário do que se pensava anteriormente, chefes que conheçam todos os serviços que os seus subordinados devem realizar. Eis a grande mudança e o principal desafio para as organizações no novo século.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo e pesquisa define-se como um estudo de caso, segundo Chizzotti (1995, p. 102), estudo de caso “é a pesquisa para coleta e registro de dados de um ou vários casos, para organizar um relatório ordenado e crítico ou avaliar analiticamente a experiência com o objetivo de tomar decisões ou propor ação transformadora”. A empresa que foi objeto deste estudo é uma empresa na área da construção civil, e esteve disposta durante todo o trabalho, auxiliando na pesquisa, coleta de dados e no estudo do clima organizacional da empresa. Além dos serviços relacionados à construção civil ainda podemos observar toda a área administrativa da empresa.

Assim, a pesquisa apresenta-se com uma abordagem exploratória e descritiva, para auxiliar no alcance dos objetivos. Quanto a definição de pesquisa exploratória Gil (1999) a define devido as seguintes características: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com a situação problemática pesquisada; e c) estudo de caso. No que se refere a descritiva, dar-se pelo fato de descrever as características da população, fenômenos relacionados ou ainda estabelecer relações variáveis com os dados coletados (GIL,1999).

A empresa caracteriza-se como pequena empresa e possui um total de 70 funcionários, distribuídos entre área do escritório e da construção civil. Possui sede própria na cidade de Currais Novos, do estado do Rio Grande do Norte, com mais de 30 anos no mercado do estado, prestando serviços.

Como definição do universo para pesquisa científica, neste caso, trata-se do total de pessoas alcançadas para se obter as informações precisas aos objetivos da pesquisa. O total amostral é 18 colaboradores da construtora, sendo eles 100% da equipe que é responsável pelos canteiros de obra.

Os dados foram coletados através de entrevista individual com questionário. A finalidade deste instrumento é proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, acerca da motivação na construção civil, explorando e analisando aspectos que identificassem a visão dos funcionários relativamente a suas necessidades no ambiente de trabalho e fora dele.

Foi elaborado um questionário quantitativo onde o objetivo é avaliar o nível de motivação que os funcionários possuem hoje ao autuarem nesta empresa. Para em

seguida fazer a análise e posteriormente propor modificações e novas atitudes para a empresa aumentar a produtividade dos funcionários. Segundo Lakatos & Marconi (2001) as técnicas de coleta de dados são conjuntos de normas ou métodos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados.

O questionário aplicado (em anexo) com os 18 (dezoito) colaboradores da construtora trouxe em suas respostas dados acerca da caracterização do perfil sócio demográfico destes colaboradores e sobre o diagnóstico dos níveis de satisfação e seus fatores motivacionais acerca das suas necessidades pessoais e profissionais. Os dados obtidos foram avaliados de modo a definir o perfil dos trabalhadores e quantitativamente exposto através de quadros.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os dados obtidos junto aos colaboradores que trabalham no canteiro de obras da construtora contribuíram para análise de estudar a influência da liderança exercida sobre colaboradores de uma obra de construção civil no que se refere a motivação no trabalho e no desempenho na empresa. Assim, os resultados foram analisados e tabulados do quais se obteve os seguintes resultados:

A população se caracteriza por homens, casados e solteiros, com idades predominantes de 18 até acima de 45 anos. Estes, na sua maioria, não possuem o Ensino Fundamental Completo, tem um tempo de permanência na empresa superior há 24 meses, todos sendo devidamente contratados de acordo com as normas da CLT.

### **4.1 NÍVEL MOTIVACIONAL**

No segundo bloco, referente ao traçado dos níveis de satisfação e fatores motivacionais, de acordo com as necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores, chega-se as seguintes conclusões:

Nestes dados avaliados considerando uma visão dos principais fatores que os motivam no trabalho na empresa em que atuam, é perceptível que o ambiente de trabalho é citado por 100% da equipe, ou seja, este item é o mais importante aspecto, a satisfação de ambos com relação ao ambiente em que trabalham, vale ressaltar que o ambiente deles é nas ruas, mesmo tendo a estrutura física. Estar ao

ar livre, com locais diversos a cada dia permitem aos mesmos trabalharem mais motivados, daí a ênfase da comunicação interpessoal (88,8%), destacando-se pela a troca de informações e contatos.

No que se refere a análise da remuneração a empresa apresenta um resultado positivo, tendo em vista que dos sete (7) itens apresentados, a satisfação quanto ao salário é apontada em terceiro lugar, ou seja, citado por 72,2% dos colaboradores, entre os aspectos considerados favoráveis no seu trabalho 50% consideram o reconhecimento como um dos fatores.

Vale agora destacar três pontos que chama a atenção, pelo fato de ter sido apontado por ou não foram apontados por nenhum colaborador: Trabalho em equipe (11,1%), valores e incentivos de desenvolvimento de talentos, ambos com 0%.

**Tabela 1 – Aspectos considerados favoráveis pelos colaboradores**

Ambiente de trabalho	18
Comunicação Interpessoal	16
Trabalho em Equipe	02
Reconhecimento	09
Valores	0
Remuneração	13
Incentivos no Desenvolvimento de Talentos	0

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015

Ao considerar estes aspectos identifica-se que a empresa tem trabalhado pouco a motivação da importância do trabalho em equipe, o valor de cada colaborador ou da própria empresa, para que se possa alinhar a equipe. Além dos incentivos de desenvolvimento de talentos, desestimulando assim, os mesmos em uma tarefa que não lhe apresenta expectativas para o futuro.

#### 4.2 ASPECTOS IMPORTANTES COMO FATORES MOTIVACIONAIS

O quadro abaixo aponta sobre os aspectos importantes como incentivo à produtividade – recorrência, apresentando os seguintes resultados de cada ponto:

O ambiente de trabalho é mais uma vez apontado em destaque, 38,8% dos colaboradores acredita que este é o seu maior incentivo para auxiliar na sua produtividade do dia.

Montana e Charnov (2006), afirmam que toda organização deve se empenhar constantemente para cultivar o ambiente positivo, com o intuito de incitar em cada indivíduo a consecutivamente tornar seu trabalho mais produtivo. Enquanto que 27,7% destaca que o reconhecimento é um aspecto importante para incentivar na sua produtividade.

**Tabela 2 – Aspectos importantes como incentivo à produtividade – recorrência**

Reconhecimento	5
Ambiente de trabalho	7
Trabalho em equipe	1
Comunicação interpessoal	2
Comunicação	2
Remuneração	1

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Portanto, se estes dois pontos ocorrerem de forma paralela e constante, refletirá no desenvolvimento das atividades dos colaboradores.

#### 4.3 PONTOS QUE ESTIMULAM E INFLUENCIAM O EXERCÍCIO DAS ATIVIDADES

Ao questionar sobre o gosto dos colaboradores ao desempenhar função nos canteiros de obras, 100% destes diagnosticam o gosto no ambiente de trabalho como bom, ou seja, a política do trabalho já contenta-se com seu ambiente de trabalho.

**Tabela 3 – Gosto no ambiente de trabalho pelo colaborador**

Ótimo	0
Bom	18
Razoável	0
Ruim	0

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015

Portanto, o ambiente de trabalho precisa ser motivador de modo a incitar ao colaborador o gosto pelo desenvolvimento do seu trabalho, é importante saber que gostos são estes que despertam no colaborador, tendo em vista que estes são que contribuem com o comportamento de cada um. Conforme Chiavenato (2002), para compreender o comportamento das pessoas, é necessário conhecer a motivação humana.

A liderança é um fator importante para que os colaboradores possam motivar-se, este destaca-se na forma que o líder se relaciona com os mesmos. Assim, nesta empresa, foi constatado na pesquisa que 88,8% dos colaboradores afirmam possuir um bom relacionamento com o líder.

**Tabela 4 – Relacionamento dos líderes com seus colaboradores**

Ótimo	0
Bom	16
Razoável	2
Ruim	0

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Quanto à caracterização dos líderes na visão dos colaboradores, foi colocado implicitamente nas alternativas para respostas a caracterização de três perfis de lideranças. Nas primeiras alternativas (letras “a”) foi-se colocado o perfil do líder autocrático, nas alternativas seguintes (letras “b”) colocamos o perfil do líder liberal e nas seguintes (letras “c”) colocamos o perfil do líder democrático. Como mostra o quadro comparativo abaixo:

**Quadro 1 – Caracterização dos líderes**

	<b>Liderança Autocrático</b>	<b>Liderança Liberal</b>	<b>Liderança Democrática</b>
<b>Tomada de decisões</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
<b>Programação dos trabalhos</b>	O líder determina providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida que se tornem necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo, com o aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
<b>Divisão do trabalho</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Há absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
<b>Participação do líder</b>	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, um espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É o objetivo limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015

Desta forma, sendo descrita nas alternativas do questionário aplicado aos colaboradores, 88,8% apontaram que o seu líder é autocrático, verifica-se assim,

que todas as decisões e orientações centram-se no mesmo, aonde os colaboradores apenas devem executar as atividades que lhes são compatíveis.

Este resultado, instigou a uma reflexão junto as palavras de Rost e Smith (1992 apud COSTA, 2013), "A liderança é uma influência de relacionamento, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade. A liderança é levada a cabo com líderes seguidores, enquanto a gestão é executada com gestores e subordinados." Dos participantes 11,1% optaram por não responder.

**Tabela 5 – Caracterização dos líderes quanto à tomada de decisões**

Líder Autocrático	16
Líder Liberal	0
Líder Democrático	0
Não responderam	2

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015

Já no que se refere a caracterização dos líderes quanto à programação dos trabalhos ao compreender o perfil de cada tipo de líder, 88,8% identifica seu líder como autocrático. Caracterizando-se assim, conforme Chiavenato (2003, apud COSTA, 2013) conceitua: "o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo", ou seja, as tarefas a serem realizadas, quem executará e como serão cumpridas são definidas pelo líder, cabendo ao colaborador executar conforme sua definição.

**Tabela 6 – Caracterização dos líderes quanto à Programação dos trabalhos**

Líder Autocrático	16
Líder Liberal	2
Líder Democrático	0

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Neste perfil de líder autocrático para os colaboradores a caracterização dos líderes quanto a divisão dos trabalhos 100% definiram o perfil do seu líder como autocrático. O líder distribuiu as equipes nos diversos pontos da cidade e a equipe executa.

**Tabela 7 – Caracterização dos líderes quanto à Divisão dos trabalhos**

Líder Autocrático	18
Líder Liberal	0
Líder Democrático	0

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Quanto a participação do líder na execução das tarefas o mesmo ainda tem perfil de autocrático, conforme 88,8% dos colaboradores apontam. Não é um líder participativo às tarefas da sua equipe, com o trabalho se trata de um serviço de mão de obra, o líder monitora as tarefas para que sejam executadas de forma eficaz.

**Tabela 8 – Caracterização dos líderes quanto à Participação do líder**

Líder Autocrático	16
Líder Liberal	1
Líder Democrático	0
Não responderam	1

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Verificamos que a grande maioria dos colaboradores da construtora caracterizam os líderes da empresa com o perfil da liderança autocrática, onde se caracteriza, na sua generalidade, pelo controle individual sobre todas as tomadas de decisões e pelas poucas opiniões do grupo em que atua. Esse tipo de liderança envolve controle absoluto e autoritarismo sobre o grupo.

Este modo de liderar é mais encontrado nos setores militar, de indústrias e no ramo de construção, como é o caso deste estudo. Têm associação a conotações negativas, porém, em algumas situações, este é o estilo de liderança mais apropriado. A liderança autocrática é intuitiva, traz benefícios quase que imediatos e, para muitos, acaba sendo uma coisa “natural”.

Até mesmo para o líder autocrático existem desvantagens a este tipo de liderança. Como é o caso do aumento do stress, pois ele que tem de arcar com todas as responsabilidades durante todo o processo, e ainda caso ele necessite se ausentar, a produtividade da equipe irá provavelmente diminuir pois os membros do grupo não sentem confiança suficiente em si próprios para tomarem as suas próprias decisões.

Em algumas empresas, os funcionários são recrutados e selecionados, após este processo espera-se que cada um devolva a empresa um retorno compensador sobre as tarefas por eles executadas. A motivação de cada um destes funcionários varia entre alguns fatores, como: sucesso, poder, dinheiro, reconhecimento, respeito pessoal e ajuda ao próximo.

Segundo Moreira (2010) a motivação no homem envolve um procedimento cujo processamento e origem se fazem dentro do próprio homem, em sua vida psíquica. Ao apontarmos anteriormente a negatividade do funcionário desmotivado no ambiente de trabalho e os problemas que vinculam-se, como atingir metas estabelecidas pelos líderes, revelamos que os trabalhadores motivados que encaram a rotina de trabalho de forma tranquila, e desenvolvem as suas funções com maior criatividade, eficácia e eficiência, isto acaba favorecendo a empresa. Enquanto os desmotivados se sentem na obrigação de trabalhar e podem conseqüentemente desmotivar os demais do grupo de trabalho.

Como foi dito anteriormente, acreditamos que o funcionário motivado seja mais produtivo, ou seja, o reconhecimento, as atividades que oportunizam a realização de suas necessidades, como por exemplo, um líder que ouve, que dialoga, efetivando a comunicação na equipe e proporcionando um ambiente interativo. Pois para manter um funcionário motivado, deve-se observar os principais fatores que influenciam os níveis motivacionais.

Para Bergamini (2008), um funcionário sente-se motivado quando é reconhecido pelo seu trabalho, tem confiança na equipe de trabalho e na empresa, trabalha em um lugar seguro, confortável e limpo, o volume de trabalho é compatível com as tarefas no horário regular, acha justo a remuneração e os benefícios que recebe e sente que as informações são transmitidas com veracidade, clareza e rapidez pelos líderes.

Mas apesar destas variáveis, podemos expor os fatores que mais aparecem, podendo influenciar os níveis de motivação dos trabalhadores, um deles que podemos citar são as regras da empresa, onde o funcionário pode estar satisfeito, ou conformado com tais normas, mas isso não significa que ele esteja realmente motivado, isto pode torna-lo improdutivo ou reduzir a sua produtividade.

Outro fator a ser levado em consideração são as recompensas que em geral são fornecidas à estes funcionários, recompensas estas reconhecidas por sindicatos, legislações e órgão competentes, estas, quando distribuídas de forma

correta, contribuem para a permanência do funcionário na empresa. Já as recompensas por desempenho fazem parte das normas da empresa oferecida, na maioria das vezes pela produtividade do funcionário.

O grupo de trabalho também influencia os níveis motivacionais de cada trabalhador, identificar-se com o grupo e sentir-se bem por estar ali e fazer parte das experiências do grupo. As condições que a empresa oferece para que o empregado desempenhe as suas funções também é um fator importante, pois sem as ferramentas necessárias para a execução das funções, o trabalhador sente-se desmotivado a cumpri-las.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise de todos os dados obtidos pelo pesquisador buscou responder o problema do trabalho: Até que ponto uma gestão pode influenciar na motivação do desempenho profissional dos funcionários de uma empresa de Construção Civil no interior do estado do Rio Grande do Norte? Para tanto, o percurso de aprofundamento teórico foi de suma importância para a construção do conhecimento a respeito do tema.

Quanto a estudar a influência da liderança sobre colaboradores de uma obra de construção civil no que se refere a motivação no trabalho e no desempenho produtivo na empresa, fazendo um paralelo ao estudo teórico e a realidade da empresa, chegou-se à conclusão que o líder tem perfil autocrático.

Geralmente um líder conserva este tipo de liderança por ter como característica nela uma redução de gasto de tempo nas tomadas de decisões e por não existir consultas antes de seguir em frente com o trabalho. Desta forma, simplifica-se o processo, tornando-o menos burocrático, com menos pessoas envolvidas nas tomadas de decisões e a identificação rápida das áreas com baixa produtividade.

Também se observou que desde que exista a presença do líder na execução ou supervisão das atividades, os trabalhadores têm a tendência a serem mais produtivos e rápidos.

Apesar de serem apontadas algumas vantagens em se trabalhar com este estilo de liderança, também existem muitos casos em que a liderança autocrática pode trazer muitas desvantagens e ser muito problemática.

No que se refere ao ambiente de pesquisa, em momento em que foi observado é quando o líder abusa da sua posição frente aos trabalhadores, sendo muito “mandão”, autoritário, controlador e ditador, conduzindo por vezes ao ressentimento entre os membros da equipe de trabalho. Também restringe aos mesmos à apenas executarem tarefas sem dar nenhuma contribuição, com ideias e posicionamentos, desta forma pode-se levar à diminuição da motivação pessoal, podendo assim prejudicar no desempenho do grupo.

Na necessidade de compreender o papel de um líder autocrático neste segmento tornou-se preciso realizar um levantamento de quando este tipo de liderança pode ser utilizada sem danos ao processo de trabalho e de forma que contribua ao aumento da produtividade e motivação dos trabalhadores, chegou-se à conclusão de que pode ser empregada corretamente quando existe a necessidade de controle, quando existe pouca margem para o erro, ou se tem prazos apertados a serem cumpridos, quando os subordinados são inexperientes ou aprendizes, quando existem muitas pessoas no local de trabalho e quando existir muita especulação entre os trabalhadores, pois, neste caso, é importante manter o clima organizacional no líder.

Como os líderes da construtora apresentam um perfil de liderança autocrático e não demonstram desejo de incorporarem e acrescentarem outros estilos de liderança aos seus comportamentos se faz preciso acrescentar sugestões de como serem mais eficazes utilizando este estilo de liderar.

Os líderes autocráticos devem respeitar seus subordinados, explicar bem as regras em que está sugerindo, de modo que ambos trabalhem consciente de suas ações e decisões. É preciso que se eduque, ou seja, não usar o autoritarismo, grito, antes de impor algo, deve ouvir as sugestões, ideias e opiniões, mesmo que não mude seu posicionamento.

Um dos fatores muito destacados foi a necessidade do reconhecimento, neste caso, se há necessidade de imposição de atividades para realizar em um prazo, se faz preciso o elogio e reconhecimento da equipe em ter desenvolvido com esmero e eficácia o que lhe foi imposta.

Acredita-se que desta forma será possível potencializar a autoestima destes colaboradores e ao mesmo tempo influenciar no desempenho e assim motivar no trabalho executado pelos mesmos diariamente refletindo diretamente no desempenho produtivo na empresa.

Este fato precisa ser revisto com muita presteza no que se refere a posição dos líderes, que terá resultados mais satisfatório de sua equipe, isto porque, o trabalhador desmotivado gera resultados negativos para a empresa, a falta de valorização dos recursos humanos tende a refletir nos funcionários. Estes resultados refletem em um grau baixo de motivação dos colaboradores.

Portanto, baseando-se nos dados coletados através do questionário aplicado na empresa de Construção Civil, notou-se que existe sim, falta de motivação nos funcionários, para tal, sugere-se mudanças na conduta da empresa, referente principalmente no comportamento e nas atitudes dos líderes. É necessário que a empresa elabore um ambiente que estimule a motivação individual dos funcionários, mesmo que para este grupo específico é preciso ter uma programação de atividades a serem cumpridas. É possível interagir e liderar sem fazê-los sentir desvalorizados, gerando desmotivação.

Após este estudo, notou-se com facilidade que a empresa ganha quando tem funcionários motivados, e os funcionários sentem-se mais motivados e produzem eficazmente, quando a empresa estimula o seu ambiente. No caso observado, verificou-se que um dos fatores motivacionais fundamentais à contribuição da produtividade do trabalhador é o comportamento dos líderes da empresa.

Deste modo, ao identificar o perfil da liderança empresarial existente, sugere-se que o líder autocrático congregue as sugestões apresentadas para que possa ser criado um ambiente mais produtivo e harmonioso para que o funcionário se sinta mais seguro e confiante para desenvolver as suas funções. Se for o caso, até vivencie um treinamento sobre liderança com um profissional que possa potencializar seu desempenho como líder motivador, que move, que tem a capacidade de persuadir sem a necessidade de autoridade e poder.

## REFERÊNCIAS

ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. In BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicologia aplicada à administração de empresas, psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAMPOS, Frederico Augusto Ferreira Goduardo. SOUZA, Marta Alves de. **O impacto do clima organizacional na produtividade: um estudo de caso numa agência bancária**. Disponível em: <<http://revistas.unibh.br/index.php/dcjpg/article/viewFile/95/55- julho/2011>>. Acesso em: 6 jun. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CHRISTY, Fran. **Os Segredos da Motivação**. 2006. Disponível em: [http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/os\\_segredos\\_da\\_motivacao.pdf](http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/os_segredos_da_motivacao.pdf) Acesso em 05 de junho de 2015.

COSTA, Paula Cristina. **Liderança em contexto organizacional**. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=spv39o98n](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=spv39o98n)> Acesso em: 05 de julho de 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: \_\_\_\_\_. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho, In Hampton, David R. (Comp.). **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KLIKSBERG, Bernardo. **A Modernização do Estado para o Desenvolvimento Social: algumas questões chaves**. Revista de Administração Pública (EBAP-FGV), Rio de Janeiro, v. 30, n.1, p. 78-90, jan./fev. 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAWLER, Edward E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MOREIRA, Maria E. **Liderar não é preciso**. São Paulo. Paulinas, 2010.

PEREZ. Alina María Segredo. La gestión universitaria y el clima organizacional. **Educ Med Super**, Ciudad de la Habana, v. 25, n. 2, jun. 2011. Disponível em: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000200013&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 8 jun. 2015.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; LEMOINE, Claude. **Em matéria de comprometimento na empresa são os valores individuais que contam**. ENANPAD, 1999.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.