

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

LILIAN LIZOTI BERTICELLI

**GERENCIAMENTO E MOTIVAÇÃO DE UMA EQUIPE DE PROJETOS
DE ENGENHARIA VIÁRIA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2013

LILIAN LIZOTI BERTICELLI

**GERENCIAMENTO E MOTIVAÇÃO DE UMA EQUIPE DE PROJETOS
DE ENGENHARIA VIÁRIA**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Construção Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gerenciamento de Obras”.

Orientador: Prof. Dr. Egídio Romanelli

CURITIBA - PR

2013

RESUMO

BERTICELLI, Lilian Lizoti. Gerenciamento e motivação de uma equipe de projetos de engenharia viária. 2013. 51 f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Curitiba, 2013.

O presente trabalho discute as dificuldades de gerenciamento de uma equipe de projetos viários e procura estudar estratégias e identificar atitudes que auxiliem o engenheiro coordenador a gerenciar sua equipe, ao mesmo tempo em que promove a motivação dos colaboradores. Apresenta conceitos relativos à motivação e sua influência no desempenho da equipe. Aborda as competências e habilidades que o coordenador necessita ter, na posição de líder da equipe, juntamente com as atitudes capazes de conduzir as pessoas ao cumprimento das tarefas e ao alcance dos objetivos. Apresenta aspectos relativos ao relacionamento interpessoal e aos comportamentos que afetam o trabalho em equipe. Complementado por uma pesquisa de campo, identifica os pontos positivos e negativos acerca do nível atual de motivação da equipe de projetos de uma empresa de engenharia viária da cidade de Curitiba – PR, bem como a percepção das pessoas quanto à liderança do coordenador de projetos e a realização das tarefas através do trabalho em equipe. Sugere atitudes relativas a mudanças de comportamento, com incentivos e melhorias na comunicação por parte da liderança que podem motivar e aumentar o desempenho dos colaboradores.

Palavras-chave: Motivação. Liderança. Relacionamento interpessoal. Engenharia viária.

ABSTRACT

BERTICELLI, Lilian Lizoti. Gerenciamento e motivação de uma equipe de projetos de engenharia viária. 2013. 51 f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Curitiba, 2013.

This paper discusses the difficulties of managing a road projects team and seeks to study strategies and identify attitudes that can assist the engineer coordinator to manage the team, at the same time that promotes the motivation of the employees. Presents concepts related to motivation and its influence on team performance. Addresses the skills and abilities that the coordinator needs to have as a team leader, along with the attitudes capable of leading people to perform the tasks and to achieve the objectives. Presents aspects of interpersonal relationships and behaviors that affect the teamwork. Complemented by a field research, identifies the positives and negatives points about the project team current motivation level on an engineering road design company of Curitiba – PR., as well as the perception of people about the project coordinator leadership and completion of tasks through teamwork. Suggests attitudes about behavior changes, with incentives and improvements in communication by the leadership that can motivate and increase the employee performance.

Keywords: Motivation. Leadership. Interpersonal relationship. Road engineering.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1 PROBLEMA	6
1.2 OBJETIVOS	7
1.3 ESTRUTURA	7
2. MOTIVAÇÃO	9
2.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS	10
2.2 CARACTERÍSTICAS DA MOTIVAÇÃO	13
2.3 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	15
3. LIDERANÇA	17
3.1 TEORIAS DA LIDERANÇA	19
3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	21
3.3 COMPETÊNCIAS DO LÍDER.....	22
4. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	24
4.1 COMPETÊNCIA INTERPESSOAL.....	25
4.2 NECESSIDADES INTERPESSOAIS	26
4.3 TRABALHO EM EQUIPE	26
5. PESQUISA DE CAMPO	29
5.1 METODOLOGIA DE PESQUISA	29
5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	41
ANEXOS	44

1. INTRODUÇÃO

O projeto de uma rodovia, além de ser bastante complexo e extenso, também envolve uma diversidade de estudos e outros projetos preliminares.

Esse tipo de projeto é desenvolvido em fases. Inicialmente, pesquisas e estudos são realizados a fim de fornecer o conhecimento e os subsídios necessários para a escolha da melhor alternativa e da solução mais eficiente. O projeto propriamente dito é desenvolvido a partir dessas definições.

De uma maneira geral, a Fase Inicial do projeto de uma rodovia contempla o reconhecimento do trecho (segmento da rodovia em estudo para projeto), com a caracterização da região através do desenvolvimento dos seguintes estudos: Estudos Topográficos, Estudos de Traçado, Estudos de Tráfego, Estudos Geológicos, Estudos Hidrológicos e Estudos Ambientais.

Na fase seguinte, os estudos iniciados na Fase Inicial devem ser concluídos. Começam então os Estudos Geotécnicos para investigação do subleito e caracterização do solo da região, e prossegue-se a elaboração dos seguintes projetos: Anteprojeto Geométrico, Anteprojeto de Interseções e Acessos, Anteprojeto de Terraplenagem, Anteprojeto de Aterros em Solo Mole, Anteprojeto de Drenagem e Obras de Arte Correntes, Anteprojeto de Pavimentação, Anteprojeto de Sinalização, Anteprojeto Estrutural de Pontes – Obras de Arte Especiais, Anteprojeto de Obras Complementares, Anteprojeto de Paisagismo e Anteprojeto de Desapropriação.

Essa é a fase de Anteprojeto, já que se trata de projetos preliminares, passíveis de análise, conferência e aprovação do cliente e/ou órgão competente.

Na última fase, chamada de Fase de Projeto, os projetos já apresentados na fase de Anteprojeto são consolidados e finalizados, apresentados agora com o Orçamento completo e o Plano de Execução da Obra, entregues definitivamente ao cliente/órgão competente.

É fácil perceber que a concepção do projeto de uma rodovia envolve uma série de outros projetos, também chamados de disciplinas, e que é a soma e combinação deles que gera o produto final. Há ainda uma grande interdependência entre esses estudos e projetos. Eles são desenvolvidos seguindo uma sequência, e

muitas vezes um projeto só pode ser iniciado depois que outro tenha sido finalizado, já que depende dos seus dados e determinações para ser desenvolvido.

Como consequência dessa variedade de estudos e projetos, é quase inevitável a participação de muitos profissionais, com especialidades distintas, na concepção e no desenvolvimento do projeto.

Tanto para pequenas como para médias empresas, é muito difícil estruturar e manter uma equipe que contemple todos os estudos e projetos necessários para uma rodovia. O que acontece comumente é que a empresa possui uma equipe residente de profissionais que atende uma parte das disciplinas necessárias, e terceiriza as demais atividades com a contratação de outras empresas ou mesmo de outros profissionais para prestação de serviços. Isso resulta em equipes de trabalho mistas e muitas vezes inconstantes.

Além de vários profissionais, cada um com sua especialidade, uma equipe de projetos viários costuma envolver tanto homens como mulheres, de diferentes faixas etárias. Por se tratar de um ramo da engenharia, ainda existe certo preconceito quanto à atuação de mulheres nesse setor, que por muito tempo foi quase exclusivamente masculino. Somando-se a isso a diferença de idade entre as pessoas e o diferente nível de conhecimento e domínio sobre a atual tecnologia, torna-se quase inevitável o surgimento de problemas e conflitos na equipe.

Toda empresa precisa de pessoas com visão estratégica, que conhecem muito bem o mercado, mas também precisa de pessoas hábeis, que executam tarefas mais simples e gastam mais energia (ENTSCHEV, 2011). Porém, essa disparidade, essa miscelânea de profissionais, influencia muito no relacionamento interpessoal da equipe, podendo gerar desentendimentos e queda de produtividade.

Cada disciplina é elaborada por um engenheiro especialista naquele assunto, e há uma grande dependência entre elas, levando os membros do grupo a interagir para completar o trabalho de maneira satisfatória. Quanto mais complexas são as tarefas e maior é o grau de dificuldade, maior é o nível de dependência entre as tarefas e os membros precisam de maior assistência dos seus colegas para cumprir o trabalho.

Quando um profissional não cumpre suas tarefas ou atrasa a entrega dos seus estudos ou da parte que lhe compete do projeto, outros profissionais acabam sendo prejudicados, pois ficam impedidos de dar continuidade às suas atividades no

projeto. Isso gera atrasos de uma maneira geral, cobranças, pressão, alterações de comportamento e produtividade, e às vezes até desentendimentos entre a equipe.

1.1 PROBLEMA

Diante das características específicas do funcionamento e andamento de um projeto de engenharia viária, gerenciar uma equipe e garantir o sucesso de um projeto não é uma tarefa fácil. Para uma equipe díspar como costuma ser uma equipe de projetos viários, esse desafio é ainda maior, já que as diferenças existentes entre os membros podem atrapalhar bastante o rendimento e a coordenação dos trabalhos.

O gerente precisa saber administrar uma equipe mista, díspar e inconstante. Conduzir de maneira satisfatória essa equipe, garantindo o seguimento dos serviços dentro do cronograma físico-financeiro disponível torna-se um grande desafio. Além de tecnicamente competente, o gerente precisa saber liderar e motivar seus colaboradores, para que essa disparidade não influencie negativamente o andamento do trabalho.

Vaz (2012) afirma que uma das missões mais importante e mais desafiadora de um gerente é fazer com que sua equipe esteja sempre motivada e disposta a melhorar constantemente. Assim, ele precisa ter habilidades específicas para manter a equipe comprometida, atingindo os objetivos da empresa e das pessoas envolvidas.

O processo de motivação por parte dos gerentes é tido como um dos fatores determinantes para o sucesso de qualquer organização nos tempos atuais. Uma das habilidades necessárias ao gerente é que ele tenha amplo conhecimento de sua equipe, identificando perfeitamente as competências e aptidões de cada um dos membros, para poder distribuir as atividades certas para as pessoas certas (ROMÃO, 2004).

Diante disto, o problema central da presente pesquisa poderia ser assim definido: quais são as estratégias e as técnicas de coordenação, liderança e motivação que o gerente pode utilizar para conduzir da melhor maneira uma equipe de projetos bastante díspar, alcançando os resultados esperados e a satisfação

inclusive das pessoas envolvidas, sempre respeitando as individualidades de cada um e aproveitando ao máximo e da melhor maneira suas habilidades e conhecimentos?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral da presente pesquisa é estudar estratégias e identificar atitudes que auxiliem o engenheiro coordenador a gerenciar sua equipe de projetos, ao mesmo tempo em que promove a motivação dos colaboradores.

Os objetivos específicos são:

- Buscar conhecimentos sobre motivação e sobre os fatores que desenvolvem um clima de produtividade na empresa;
- Conhecer as técnicas de liderança que podem ajudar o gerente e torná-las aplicáveis a equipes;
- Desenvolver um clima de boas relações interpessoais entre todos os colaboradores envolvidos no projeto;
- Elaborar uma pesquisa de campo com objetivo de avaliar a motivação das pessoas, a influência do líder e as relações interpessoais no ambiente de trabalho em equipe, identificando pontos positivos e pontos que podem ou devem ser melhorados.

1.3 ESTRUTURA

A Introdução apresentada constitui o primeiro capítulo do presente trabalho.

No segundo capítulo será estudada de maneira mais direcionada o que é a motivação, suas teorias, e a influência que ela exerce no andamento e no rendimento dos trabalhos, bem como as técnicas que o gerente pode utilizar para motivar sua equipe.

No terceiro capítulo deste trabalho serão abordadas e discutidas as características de liderança que um gerente precisa ter para conduzir sua equipe, desenvolver um bom trabalho e ser admirado e respeitado pelos seus colaboradores.

O quarto capítulo tratará das questões que envolvem o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe, bem como os fatores que interferem positiva e negativamente nesse relacionamento.

O capítulo seguinte apresentará uma pesquisa de campo realizada para avaliar a motivação dos membros de uma equipe de projetos viários, o relacionamento entre os indivíduos da equipe, e os aspectos de liderança que colaboram ou não para a satisfação dos indivíduos e rendimento dos serviços.

No sexto capítulo são apresentadas as considerações finais e as conclusões obtidas com o desenvolvimento desta pesquisa.

2. MOTIVAÇÃO

O que leva uma pessoa a agir como age, a ter iniciativa e tomar as decisões que toma, a trabalhar, persistir e atingir um objetivo?

O ser humano carrega consigo variadas potencialidades, que, em contato com o meio adequado, desencadeiam o desejo em realizar ou empreender. A motivação é acionada através dessa combinação entre a predisposição e a adequação do meio em que se vive (FERNANDES; OLIVEIRA; SILVA 2006, p.69).

Macêdo et al. (2005) mencionam que, conforme o próprio nome sugere, motivação significa motivo para ação.

De acordo com Robbins (2002), motivação pode ser definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços que uma pessoa utiliza para alcançar uma determinada meta. A intensidade está ligada ao esforço que é despendido, orientado e direcionado a um objetivo específico. Já a persistência define a perseverança na ação, por quanto tempo o esforço pode ser mantido na busca por este objetivo.

“A motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação” (ROBBINS, 2002, p.151).

Existem dois tipos básicos de motivação: a motivação direta e a motivação indireta. Na “motivação direta, a ação satisfaz a necessidade, enquanto que na motivação indireta a ação satisfaz um objetivo intermediário, que por sua vez pode direcionar na satisfação de uma necessidade” (FERNANDES; OLIVEIRA; SILVA, 2006, p.71).

As necessidades também podem ser classificadas em dois tipos, a saber:

- Primárias: são as necessidades básicas do organismo, as necessidades fisiológicas, como fome e sede. São as necessidades cujo atendimento garante a sobrevivência do ser humano.
- Secundária: são necessidades adquiridas, relacionadas com a ambição pessoal. O ser humano consegue sobreviver sem o atendimento dessas necessidades, mas é justamente o atendimento delas que deixa a vida mais interessante e agradável.

2.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

São as diversas necessidades que impulsionam e motivam o homem a agir. Segundo Robbins (2002), uma das teorias de motivação mais conhecida, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham H. Maslow, afirma que as pessoas são motivadas por cinco níveis hierárquicos de necessidades distintas. Para Maslow, as pessoas possuem necessidades insatisfeitas que orientam e influenciam o comportamento. A figura a seguir ilustra a hierarquia das necessidades na Pirâmide de Maslow.

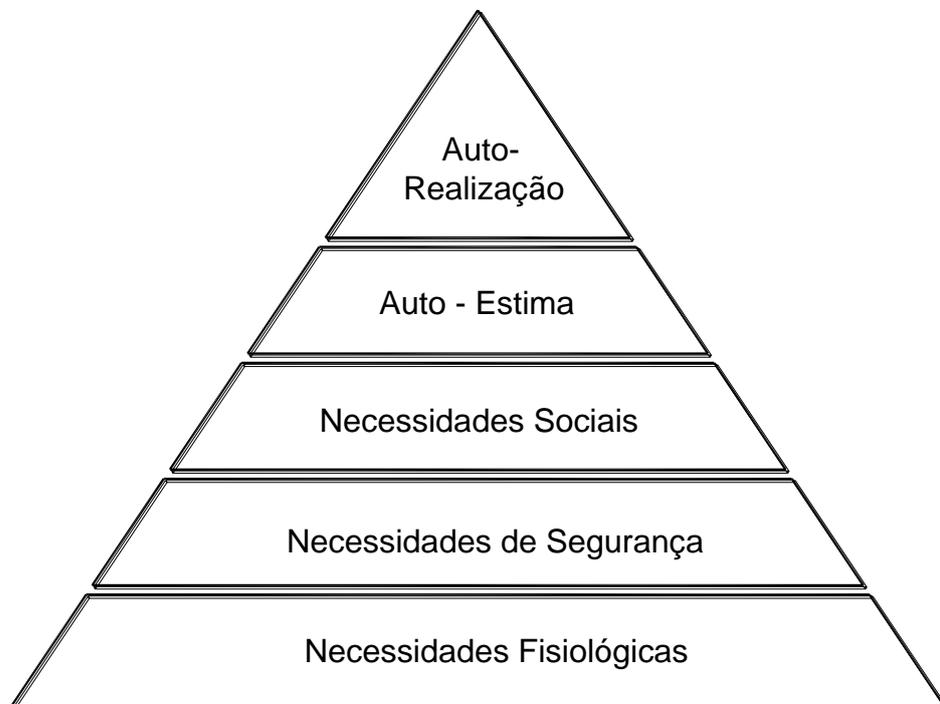


Figura 1 – Pirâmide de Maslow

Fonte: Autora (2013).

Para Maslow, existe uma escala de prioridade nas necessidades humanas. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, que são as necessidades mais primitivas e básicas do ser humano – alimentação, abrigo, reprodução, etc.

No nível seguinte aparece a necessidade de segurança, que envolve a proteção contra ameaças, perigos e danos, tanto físicos como emocionais. Também se refere à estabilidade e manutenção do que se tem.

As necessidades sociais são evidenciadas pela amizade, pelos relacionamentos afetivos com outras pessoas e pela certeza de pertencer a um grupo.

Na sequência, o próximo nível da pirâmide contempla as necessidades de estima, de ser respeitado e aceito pelos demais.

No topo da pirâmide está a auto-realização, que é a necessidade de crescimento e autodesenvolvimento. De acordo com Robbins (2002, p. 152), “é a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser”.

Maslow ainda separou as cinco necessidades em patamares. As necessidades de nível baixo – fisiológicas e de segurança, e as de nível alto – sociais, estima e auto-realização. A diferença básica entre esses dois níveis é que as necessidades de nível baixo são satisfeitas externamente, através, principalmente, de uma boa remuneração, enquanto que as necessidades de nível alto são satisfeitas internamente, dentro do indivíduo (ROBBINS, 2002).

O indivíduo move-se em direção ao topo da pirâmide. À medida que uma necessidade é atendida, a próxima torna-se o foco, a dominante. Em termos de motivação, embora praticamente nenhuma necessidade jamais seja satisfeita completamente, uma necessidade essencialmente satisfeita elimina sua motivação.

Gil (2001) considera que a necessidade mais forte, dentre tantas outras em determinado momento, é a que dominará o comportamento e direcionará a pessoa a agir para satisfazê-la.

Seguindo uma linha parecida com a de Maslow, David McClelland também explica a motivação das pessoas através da Teoria das Três Necessidades. Segundo McClelland existem três necessidades principais, aprendidas e socialmente adquiridas com a interação do ambiente (ROBBINS, 2002):

- Necessidades de Realização: busca pela excelência, desejo de lutar pelo sucesso e atingir objetivos que representem desafios. Desejo de alcançar algo difícil que exija dedicação, domínio e superação. Fazer melhor e de maneira mais eficiente, assumir responsabilidades e correr riscos, atingir o sucesso, e ser reconhecido por tal.
- Necessidades de Poder: necessidade de influenciar ou controlar os outros, ser responsável, dominar, comandar e ter autoridade sobre

as outras pessoas; necessidade de dominar pessoas. Ter uma posição de liderança, com reputação e prestígio.

– Necessidades de Associação: necessidade de estabelecer relacionamentos pessoais próximos, estreitos, de estabelecer fortes amizades; necessidade social, de companheirismo e apoio, de se sentir aceito pelos demais componentes de um grupo.

Diferentemente de Maslow, que procura explicar as necessidades humanas em vários níveis, Frederick Herzberg formulou sua teoria a partir do estudo das atitudes e motivações de funcionários dentro de uma empresa. Segundo Robbins (2002), foi a partir de um estudo sobre os fatores comportamentais, onde os trabalhadores descreviam as situações que os faziam sentir-se bem e mal com relação ao trabalho e à organização, que Herzberg propôs a Teoria dos Dois Fatores, afirmando que no ambiente de trabalho, dois tipos de fatores orientam as pessoas: os fatores higiênicos (ou extrínsecos) e os fatores motivacionais (ou intrínsecos).

De acordo com Chiavenato (2000), os fatores higiênicos dizem respeito às condições que atuam sobre a pessoa no próprio ambiente, como a natureza do cargo, autoridade, salário, benefícios sociais, oportunidades, políticas e diretrizes da empresa, clima organizacional, condições físicas e ambientais de trabalho.

Como essas condições são criadas e administradas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Para Gil (2001), esses fatores não são capazes de criar condições que motivem, entretanto, sua ausência gera insatisfação ou desequilibra o ambiente.

De acordo com Robbins (2002, p. 155), “a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório”.

Para Bergamini (2008) não basta oferecer fatores de higiene para se obter a motivação dos funcionários. Quando os fatores periféricos são atendidos, garante-se apenas o bem estar físico das pessoas. É necessário ir além disso e oferecer às pessoas oportunidades que as permitam alcançar seus objetivos de satisfações interiores, que são os responsáveis pela verdadeira satisfação.

Os fatores motivacionais dizem respeito às necessidades de nível mais elevado, às atribuições e deveres do cargo e à natureza das tarefas que o indivíduo

executa. Envolvem os sentimentos de auto-realização, responsabilidade, crescimento individual, reconhecimento profissional (CHIAVENATO, 2000).

Dessa maneira, os fatores motivacionais estão sob controle da pessoa, já que estão relacionados com o que ela mesma faz e desempenha. Quando esses fatores são ótimos, eles elevam a satisfação das pessoas no trabalho, mas quando precários ou insuficientes, geram ausência de satisfação.

2.2 CARACTERÍSTICAS DA MOTIVAÇÃO

O ser humano sempre quer mais. Quando atinge um objetivo, quando realiza um desejo, logo surge outro. Muitas vezes, alcançar um objetivo específico implica no alcance de outros dependentes e atrelados a este.

“O homem pode ser considerado um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, a não ser por curtos períodos de tempo. A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa” (MOSCOVICI, 2007, p.77).

“Oferecer algo interessante como resposta a um comportamento adequado é capaz de motivar, mantendo inclusive, a frequência desse mesmo comportamento” (FERNANDES; OLIVEIRA; SILVA, 2006, p.69).

As teorias motivacionais afirmam que um indivíduo pode ter razões internas ou externas como fonte de suas ações. A motivação depende de fatores intrínsecos (pessoais) e extrínsecos (ambientais) e se diferencia em técnicas de ativação e técnicas de estabelecimento de metas (FILHO; SOUZA, 2008)

De acordo com os mesmos autores, a motivação extrínseca tem origem em fatores externos – incentivos, elogios, reconhecimento, dinheiro. O indivíduo executa uma tarefa para ser recompensado ou para não ser punido. É a recompensa ou o castigo que o motivam. Em contrapartida, a motivação intrínseca é regida por fatores internos ao indivíduo e proporciona o desenvolvimento da autonomia da personalidade. São motivos que não dependem de recompensas exteriores, já que a tarefa em si representa um interesse, uma realização para a pessoa.

A motivação é um assunto muito estudado e pesquisado pela psicologia, que busca saber o que faz com que as pessoas se comportem da maneira que o fazem, de onde e como surge a motivação que os leva a fazer o que fazem, e o que ocorre quando as pessoas não são motivadas. A motivação, e a falta dela, são assuntos muito discutidos também nas organizações. O que as empresas podem fazer para tornar e manter seus funcionários motivados?

Como já visto, a motivação pode acontecer de maneira intrínseca, quando a pessoa é capaz de se motivar ou desmotivar através de uma força ou uma vontade interior, e de maneira extrínseca, quando o ambiente e o que acontece na vida da pessoa a influencia a se sentir motivada por algo. Sendo você um gerente, é muito importante gerar motivação em sua equipe para conseguir alcançar seus objetivos profissionais e pessoais.

“Motivar é dar motivos. Cada indivíduo tem um ou alguns motivos particulares que o estimulam a realizar determinada ação”. Um gerente de sucesso é aquele que consegue motivar seus liderados utilizando de argumentos e ações que condizem com as motivações individuais de cada membro da equipe (BRUM, 2010).

Independentemente do autoritarismo da instituição, esta tem de satisfazer as ambições e as necessidades de seus membros e fazê-lo tomando em consideração sua capacidade como indivíduos [...]. A implicação para os gerentes é que o primeiro passo para motivar as pessoas está no reconhecimento de que estas agem de acordo com seus próprios interesses, de acordo com as suas necessidades. Os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas se puderem, ao mesmo tempo que contribuem com a empresa, satisfazer suas necessidades. (HAMPTON, 2005, p.47).

Segundo Kim (2013, p. 20), “motivação não é algo que você possa ensinar a sua equipe, não é uma habilidade e tampouco uma competência. Motivação é um processo interno, pautado por crenças e valores do indivíduo”.

Então, quando passamos a conhecer essas crenças e valores é possível compreender melhor as formas de motivar pessoas. Além disso, é fundamental que o gerente conheça quais são as necessidades que os membros da sua equipe estão querendo satisfazer naquele momento. O gerente precisa ter a habilidade de motivar sua equipe, e com isso alcançar os objetivos da empresa e das pessoas envolvidas no processo.

2.3 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Cada uma das teorias apresentadas possui uma abordagem própria e que enfatiza fatores diferenciados. Maitland (2000) diz que as pessoas precisam colocar em prática essa teoria e motivar os outros no ambiente de trabalho. Para isso, ele sugere que sejam observados os seguintes aspectos:

- Ser um bom líder – um bom gerente precisa compreender e conhecer plenamente suas metas pessoais e as metas da empresa, conduzindo as pessoas da melhor maneira, servindo de exemplo e motivando os demais a seguirem a sua liderança. As pessoas e os relacionamentos entre elas influenciam substancialmente a motivação, tanto positiva como negativamente.
- Trabalhar em equipe – o gerente da equipe deve saber identificar as características que levarão essa equipe ao sucesso, a fim de que todos tenham um objetivo a alcançar. Deve também saber reconhecer que as pessoas possuem desejos e necessidades diferentes, e precisam ser tratadas dessa maneira. Para isso, o líder precisa estruturar e moldar a equipe de forma a obter e manter um grupo coeso e eficiente.
- Aprimorar os trabalhos – se o gerente é capaz de influenciar seus funcionários, ele os influencia pelo trabalho que realiza para a empresa. Por isso, é fundamental que se valorize a importância que o prazer pelo trabalho desperta nas pessoas. As pessoas devem estar nas funções mais adequadas a elas, pois problemas podem surgir caso elas não estejam entrosadas e se sintam insatisfeitas ou desmotivadas.
- Desenvolver as pessoas – o aprimoramento dos membros da equipe deve sempre ser incentivado. As pessoas precisam de orientações, cursos e treinamentos para que possam ter as habilidades e conhecimentos necessários para executar suas tarefas. As pessoas têm a necessidade de se sentir realizadas dentro do ambiente de trabalho, de perceber que seu esforço dá resultados e que elas fazem avanços. O gerente deve estar em contato constante com seus

funcionários para poder identificar esses esforços e avanços, ou a ausência deles, e alocar as pessoas aos cargos mais apropriados.

– Remunerar os funcionários – um bom salário e benefícios financeiros podem incentivar as pessoas a trabalharem mais e melhor, ou podem desmotivá-las caso sejam inaceitáveis.

– Ambiente de trabalho seguro e saudável – a estrutura e o ambiente de trabalho pode fazer com que as pessoas se sintam bem, ou desmotivadas, caso não sejam tão satisfatórios quanto elas desejam. É fundamental que sejam garantidas condições de trabalho seguras e um ambiente saudável.

3. LIDERANÇA

Como já abordado no capítulo anterior, diversas são as teorias que tentam explicar o que motiva o ser humano, o que leva as pessoas a agirem de determinada maneira para alcançar seus objetivos. As pessoas podem ter motivos próprios (motivação intrínseca) ou ser influenciadas pelo meio (motivação extrínseca) para buscarem o que desejam. Nesta segunda situação, algumas vezes pode ser que exista alguém tomando a frente para buscar essa motivação e empenho das pessoas – um líder.

As pessoas são dotadas de necessidades extremamente diferenciadas, o que as faz tomarem decisões e ações totalmente individualizadas. O líder precisa perceber isso para exercer sua liderança com sucesso e satisfação. Atualmente, as empresas buscam líderes estratégicos, assertivos e colaboradores, que tenham uma postura correta e sejam capazes de tomar decisões de maneira justa.

Para Robbins (2002, p.304), liderança é “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”.

“Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta” (MINICUCCI, 2001, p. 170).

Liderar é influenciar e conduzir pessoas e grupos a atingir seus objetivos, lutando pelas mesmas causas, alcançando os resultados planejados com êxito. Assim sendo, a liderança está intimamente ligada às competências de comunicação e transmissão de idéias, e pode ser entendida como uma função gerencial.

Chiavenato (2000) conceitua liderança como uma influencia interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de objetivos específicos. Liderar é uma maneira de influenciar. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age de maneira intencional para modificar ou provocar o comportamento de outrem.

De acordo com o mesmo autor, os elementos que caracterizam a liderança são quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. A liderança envolve o uso da influência e as relações interpessoais podem envolver liderança. Todas as relações dentro de uma organização envolvem líderes e liderados. A comunicação é um elemento importante

no conceito de liderança, pois a clareza e a exatidão das informações repassadas afetam o comportamento e o desempenho dos liderados. O líder sempre precisa lidar com indivíduos, grupos e metas. A eficácia é geralmente considerada em termos de grau satisfação e de realização de uma meta ou combinação de metas, e a aceitação das diretrizes e comandos de um líder apóia-se muito mais nas expectativas dos liderados de que nas suas respostas favoráveis e nos bons resultados. Assim, o líder representa um instrumento para ajudar a alcançar os objetivos do grupo.

A liderança é uma competência de caráter relacional, isto é, pressupõe uma relação entre duas ou mais pessoas, fundamentada no exercício da influência.

Liderar é guiar, dirigir, ter capacidade de obter resultados, comandar persuadir, ser capaz de estabelecer metas e objetivos, fazer um grupo esforçar-se para atingi-los e ter capacidade de motivar. Isso demanda um aumento da capacidade de aprender para liderar diversidades, complexidades e ambiguidades, pois, uma empresa não é uma carteira de produtos e sim um conjunto de forças, habilidades individuais, talentos que são utilizadas para criar novos negócios (PORTAL EDUCAÇÃO, 2012).

Nas empresas é cada vez mais natural a necessidade da formação de líderes efetivos. O segredo é inspirar, despertar o desejo, o interesse e o entusiasmo nos outros, a fim de mantê-los motivados, fazendo com que adotem comportamentos específicos, cumprindo com sucesso as tarefas que lhes forem determinadas. Os líderes podem ser considerados os principais responsáveis pelo bom desempenho das equipes.

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. (MAXWELL, 2008, p.96).

O bom líder precisa saber que cada pessoa tem sua personalidade, seu tempo, seu ritmo e cabe a ele ajustar processos e tarefas ao que realmente cada um é capaz de fazer – tarefa certa para pessoa certa. Nesse ponto, a comunicação franca e clara é de extrema importância. O líder também precisa ser humilde para assumir, quando preciso, sua incapacidade de realizar alguma tarefa.

Segundo Minicucci (2001), ser líder não é apenas ter excelentes qualidades para dirigir, mas ter ao redor pessoas que se deixam ser lideradas. Assim, na liderança devem ser analisadas as características, qualidades e habilidades do líder que são determinadas pela situação em que o mesmo deve agir – a situação cria o líder.

A liderança não é algo que se restringe apenas ao âmbito profissional - um bom líder transmite confiança onde quer que esteja, e as pessoas geralmente se espelham nele e buscam orientar suas ações a partir dos seus exemplos, conselhos e opiniões.

Por muito tempo, a liderança foi estudada e entendida como um traço de personalidade, que dependia exclusivamente de características pessoais e inatas do ser humano. Hoje, sabe-se que um comportamento de liderança depende também da aprendizagem social do indivíduo, da educação recebida, e por isso pode ser treinada e aperfeiçoada.

3.1 TEORIAS DA LIDERANÇA

Assim como para a Motivação, existem diversas teorias que tentam definir e explicar a Liderança. Faccioli (2008) discorreu sobre algumas delas:

– Teoria dos Traços: essa teoria enfatizava os traços e qualidades pessoais do líder, dizendo que o mesmo possuía características físicas e de personalidade facilitadoras no desempenho da liderança. Nessa teoria, as pessoas não aprendem nem se tornam líderes, elas já nascem líderes.

O desejo de liderar, a honestidade e a integridade, autoconfiança, ambição são alguns traços constantemente associados à liderança, mas que também podem ser encontrados em pessoas que não têm a liderança na sua natureza.

“O fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem sucedido em liderar seu grupo” (ROBBINS, 2002, p.305).

Pesquisas mostraram que essas características não eram exclusividade dos líderes e que outras pessoas também as possuíam. Mas, isso não exclui a possibilidade de que tais características ajudassem na criação da imagem de um líder.

– Teoria do Comportamento: como os traços pessoais não identificavam necessariamente um líder, os pesquisadores procuraram identificar como os líderes agiam, os comportamentos que diferenciavam os líderes dos não-líderes. Nessa teoria, as pessoas poderiam se tornar líderes, desde que treinadas para tal.

Diversos estudos constataram que a liderança eficaz não dependia de um determinado conjunto de traços, mas sim se esses traços estavam de acordo com as exigências de determinada situação.

– Teoria Situacional: esta teoria procura identificar qual dos fatores situacionais é mais importante e prever o estilo de liderança que será mais eficaz em determinada circunstância. Não existem estilos de liderança universalmente adequados. A eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou ajustar-se a uma determinada situação, agindo de acordo com o que ela exige.

– Teoria da Atribuição: é a criação de um líder dentro de um grupo de pessoas com o consentimento geral delas, um dos principais requisitos para um ser humano se tornar o líder. O consentimento do grupo é o resultado das opiniões individuais e o desejo de que determinado indivíduo, aparentemente capaz e competente, seja rotulado como líder.

– Teoria do Carisma: essa teoria diz que o carisma do líder é o principal fator pelo qual ele consegue exercer a liderança, devido ao processo de entendimento das necessidades dos liderados.

Segundo Robbins (2002, p.316), “a teoria da liderança carismática diz que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heróicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos”. O líder carismático cria uma empatia com seus seguidores, influenciando-os naturalmente a realizarem suas tarefas, motivando-os a se ajudarem para conseguir chegar até o objetivo desejado.

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança se desenvolvem em cada gerente de acordo com suas características individuais e conforme a cultura das pessoas e da organização.

No quadro a seguir, Chiavenato (2000) faz uma comparação entre três estilos de liderança e descreve as principais características do líder, a forma como aborda as tarefas e como age com os subordinados.

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Quadro 1 - Os três estilos de liderança.

Fonte: Chiavenato (2000, p.138)

O líder que souber utilizar os diversos estilos poderá escolher, com bom senso e competência, qual é o mais adequado para cada situação. Chiavenato (2000, p.140) afirma que "na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada".

3.3 COMPETÊNCIAS DO LÍDER

De acordo com Roque (2012), uma das qualidades que as empresas mais requisitam de seus profissionais nos dias de hoje é o “perfil de liderança”. Como já abordado anteriormente, muitas pessoas não nascem com esse perfil, mas podem tornar-se líderes caso se disponham a desenvolver determinadas competências. De acordo com a autora, as principais competências para que alguém possa exercer uma liderança eficiente são:

- Conhecimentos gerais sobre a área em que atua: uma pessoa pode ter perfil de liderança nato, mas só será um líder eficiente se dominar o assunto no qual pretende atuar.
- Espírito de equipe: um bom líder deve identificar problemas e propor soluções, não procurar culpados. Ele deve enxergar sua equipe de forma a igualar seu desempenho, sabendo quem é melhor no que, e fomentar o desenvolvimento dessas pessoas. Um bom líder age pelo exemplo e faz com que as pessoas se sintam motivadas a querer segui-lo, pois sabe conduzir todos a um objetivo comum.
- Facilidade de comunicação: o bom líder deve manter uma comunicação clara sobre a empresa, seus objetivos, metas e inclusive problemas. Além disso, um líder precisa ter a capacidade de dar e receber *feedback* de forma eficaz.
- Capacidade de desenvolver novos líderes: um bom líder não vê na sua equipe uma ameaça. Ao contrário, ele enxerga o potencial de cada um e atua na formação de novos líderes. Ele se preocupa em orientar, treinar e capacitar constantemente, conhecer e tirar o melhor de cada um.
- Ter inteligência emocional: lidar com pessoas não é uma tarefa fácil, pois cada ser humano é único. Gerenciar uma empresa é igualmente difícil, pois o mercado muda, as pressões aumentam e vários fatores ligados aos ambientes interno e externo interferem nos resultados. Um líder precisa ter inteligência emocional, saber trabalhar sobre pressão, administrar conflitos, pensar rápido e muitas vezes agir com frieza.

Maxwell (2008, p.109) cita uma relação de habilidades que os líderes potenciais demonstram possuir:

- Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças.
- Discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes.
- Perspectiva: enxergam além do ponto em que estão.
- Comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização.
- Segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam.
- Disposição para servir: fazem o que for necessário.
- Iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem.
- Maturidade: colocam a equipe em primeiro lugar.
- Persistência: mantêm consistência em termos de caráter e competência a longo prazo.
- Confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante.

4. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

As relações interpessoais são decorrentes do processo de interação entre as pessoas (MOSCOVICI, 2007). As relações interpessoais são de fundamental importância para os indivíduos e para as organizações no que diz respeito à produtividade e à qualidade de vida no trabalho.

Conviver com outras pessoas não é uma tarefa muito fácil, visto que cada ser é único – sente, pensa, age e reage de maneira diferenciada às situações que vivencia. Essas divergências individuais são inevitáveis, e influenciam substancialmente o relacionamento interpessoal. “Desde sempre, a convivência humana é difícil e desafiante”. (MOSCOVICI, 2007, p.32).

Essas diferenças são decorrentes do sistema de valores, das experiências e das necessidades de cada indivíduo. Os conflitos surgem justamente porque existem pontos de vista e interesses diferentes. O profissional precisa ser flexível e compreensível, capaz de entender o momento dos seus colegas, seus valores e o que os leva a agir da maneira que agem.

Pereira (2013) afirma que, para lidarmos com as diferenças de opinião, visão, formação, cultura e comportamento no ambiente de trabalho, precisamos basear nossos relacionamentos interpessoais em quatro pilares: autoconhecimento, empatia, assertividade e ética.

- Autoconhecimento: em primeiro lugar, as pessoas precisam se conhecer e reconhecer suas atitudes, seus comportamentos e o impacto que eles causam nas outras pessoas, e que comportamentos dos outros atrapalham e incomodam. Isso pode ajudar a diminuir conflitos.
- Empatia: trata-se basicamente de considerar as opiniões, os sentimentos e as motivações dos outros, buscando um relacionamento equilibrado, ampliando a percepção da realidade e os pontos de vista dos outros. A atitude imprescindível para que isso aconteça é saber ouvir.

- Assertividade: é a habilidade de se expressar de forma franca, clara, direta e educada. Além de ouvir, é preciso falar, expressar opiniões, vontades e dificuldades.
- Ética: ter e manter a ética implica em atitudes que não prejudiquem os outros, não violem regras nem quebrem acordos, e não contrariem o que se considera certo e justo.

Para Leitão, Fortunato e Freitas (2006), os seres humanos se tornam humanos em decorrência do convívio com os outros humanos, das interações ocorridas no processo de socialização, ou seja, o indivíduo surge e se desenvolve a partir de relacionamentos. Assim, a importância dada às relações parte do pressuposto de que as necessidades e interesses das organizações são as necessidades e interesses dos indivíduos de forma coletiva. As emoções são reações singulares ocasionadas por interações sociais e são vistas como fenômenos sociais.

O cenário organizacional vive um processo de constante transformação, e em virtude dessa realidade as empresas precisam de profissionais dinâmicos e que se mostrem capazes de acompanhar essas mudanças. No entanto, não basta apenas adquirir tecnologia de última geração e ensinar novas metodologias aos funcionários. Hoje, é preciso ir além para alcançar uma performance que atenda às necessidades do negócio. E um pré-requisito fundamental para que isso aconteça é fazer com que as pessoas não apenas formem grupos, mas sim consigam trabalhar em equipe, onde cada um exerce um papel que complementa o desempenho do outro para atingirem objetivos comuns.

Mas, como é possível fazer com que um grupo formado por vários indivíduos, onde cada um possui suas percepções de vida, experiências e opiniões próprias, forme uma equipe? A resposta pode estar no fortalecimento das relações interpessoais, através de incentivos que façam com que as pessoas colaborem para a construção de um clima organizacional agradável e produtivo (BISPO, 2008).

4.1 COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

“Competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação” (MOSCOVICI, 2007, p.36).

De acordo com a mesma autora, a percepção e a habilidade são os componentes mais importantes da competência interpessoal. Primeiramente, o indivíduo precisa se autoperceber, autoconscientizar e auto-aceitar, para assim ter uma percepção mais realística dos outros e da situação interpessoal. Já a habilidade de lidar com as situações interpessoais envolve flexibilidade perceptiva e comportamental, a capacidade criativa para soluções ou propostas menos convencionais e dar e receber *feedback*. Outro componente importante da competência interpessoal diz respeito ao relacionamento em si e compreende principalmente a dimensão emocional-afetiva.

4.2 NECESSIDADES INTERPESSOAIS

A Teoria das Necessidades Interpessoais, de Schutz, diz que “os membros de um grupo não consentem em integrar-se, senão a partir do momento em que certas necessidades fundamentais são satisfeitas pelo grupo” (FRITZEN, 2007, p.11).

Schutz enumera três necessidades interpessoais: inclusão, controle e afeição. A primeira delas é definida como a necessidade de se sentir aceito, integrado e valorizado pelos membros do grupo ao qual se está fazendo parte. A necessidade de controle consiste no sentimento de responsabilidade pelas estruturas, atividades, objetivos, crescimento e progressos do grupo. A última das necessidades, de afeição, está relacionada à valorização pelo grupo, ser respeitado e estimado pelos demais.

4.3 TRABALHO EM EQUIPE

Qual a diferença entre um grupo e uma equipe? Segundo Robbins (2002), um grupo é formado por pessoas que interagem para compartilhar informações e tomar decisões, a fim de ajudar cada membro com seu desempenho em sua área de

responsabilidade, enquanto que em uma equipe os esforços são coordenados, onde os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior.

Macêdo et al. (2003, p.127) definem o que é uma equipe:

Entende-se por equipe um conjunto de pessoas com habilidades complementares, atuando juntas numa mesma atividade, com propósitos e objetivos comuns, comprometidas umas com as outras e com a qualidade dos relacionamentos e dos resultados.

A literatura disponível faz referência a vários tipos de equipes. As considerações de Parker (1995), pertinentes a este trabalho, classificam as equipes de duas maneiras. A primeira refere-se ao tempo de duração. Nela o autor caracteriza as equipes permanentes, que possuem um tempo de duração indeterminado, e as equipes temporárias, que são criadas para atingir um objetivo específico. A segunda classificação diz respeito à titularidade da equipe, podendo esta ser funcional, autogerenciável ou interfuncional.

- Equipe funcional: é caracterizada por um chefe e seus subordinados diretos. Tem regras claras e papéis bem definidos. A autoridade, as relações, a tomada de decisão, a liderança e o gerenciamento são simples e claros.
- Equipe autogerenciável: é um grupo de colaboradores responsáveis por um processo, que oferece um produto ou serviço a um cliente, onde os membros da equipe trabalham em conjunto para melhorar as suas operações, lidar com os problemas, e planejar e controlar as suas atividades.
- Equipe interfuncional: combina um conjunto de habilidades complementares. Também é chamada de equipe multidisciplinar, pois agrega pessoas de vários departamentos funcionais para resolver problemas mútuos.

Independente do tipo de equipe, o fato é que pessoas precisam conviver e direcionar seus esforços conjuntamente para a obtenção de um objetivo comum. As pessoas precisam se relacionar da maneira mais produtiva possível, ampliando as forças individuais e alcançando os objetivos comuns. Moscovici (2007) afirma que, o relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e

prazeroso, permitindo a cooperação no trabalho em equipe, integrando os esforços, combinando as energias, conhecimentos e experiências para alcançar um produto maior que as somas das partes, ou seja, a sinergia.

Entretanto, como já mencionado anteriormente, a convivência com outras pessoas é difícil, muito mais no ambiente de trabalho, onde existem metas a serem cumpridas e que dependem da participação dos demais membros da equipe. Diante dessa convivência “forçada” e dessa dependência, é inevitável que se criem conflitos internos, decorrentes principalmente das diferentes personalidades e opiniões das pessoas.

A partir de divergências de percepção e idéias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva. Desde as mais leves até as mais profundas, as situações de conflitos são componentes inevitáveis e necessárias da vida grupal.

O conflito, em si, não é patológico nem destrutivo. Pode ter conseqüências funcionais e disfuncionais, a depender da sua intensidade, estágio de evolução, contexto e forma como é tratado (MOSCOVICI, 2007, p. 146).

Para Minicucci (2001), uma pessoa eficiente deve ser capaz de lidar com problemas econômicos e técnicos, além de compreender e lidar com pessoas. Para tanto, é necessário estabelecer uma atitude de empatia, ou seja, compreender como o outro se sente e sua maneira de agir, respeitando sua individualidade.

5. PESQUISA DE CAMPO

O intuito na realização desta pesquisa é analisar como a motivação, a liderança e o relacionamento interpessoal influenciam o trabalho de uma equipe de projetos, identificando pontos positivos e negativos e definindo estratégias que podem ajudar o gerente a conduzir essa equipe da melhor maneira para alcançar os objetivos desejados.

Para fomentar esse estudo, dois questionários foram aplicados a uma equipe de projetos de engenharia viária de uma empresa da cidade de Curitiba, Paraná. Os questionários aplicados tiveram como embasamento os objetivos deste trabalho, buscando avaliar a motivação dos colaboradores e a visão dos mesmos perante o seu líder e seus colegas de trabalho.

5.1 METODOLOGIA DE PESQUISA

Como mencionado acima, dois questionários foram aplicados aos membros de uma equipe de projetos de engenharia viária. O primeiro questionário, intitulado Questionário A, foi extraído do livro Desenvolvimento Interpessoal da autora Fela Moscovici (2007). Trata-se de um questionário sobre as Dimensões Interpessoais, uma auto-avaliação que busca identificar como o sujeito se vê e se reconhece, como ele percebe sua competência interpessoal.

O questionário era constituído de 20 perguntas, e a resposta deveria indicar a posição, numa escala de 1 a 7, que retratasse a realidade do entrevistado em relação ao assunto questionado, onde 1 se referia ao mínimo e 7 ao máximo.

O segundo questionário – Questionário B, foi extraído e adaptado de um trabalho aplicado ao supermercado Pastorinho S/A da cidade de Presidente Prudente, São Paulo. Também era constituído de 20 questões, com respostas em uma escala de 1 a 7, e buscava avaliar como o indivíduo se vê inserido na empresa, como ele se sente em relação ao seu trabalho, seus colegas e seu líder.

Os colaboradores da empresa foram abordados durante o período de expediente e os dois questionários foram entregues, juntamente com as instruções para seu preenchimento. Os questionários respondidos foram devolvidos no mesmo dia.

Os questionários A e B são apresentados nos Anexos deste trabalho.

5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os questionários foram respondidos por 5 engenheiros civis, 1 técnico em agrimensura, 1 arqueólogo, 1 geóloga, 2 desenhistas e 1 estagiário, totalizando 11 colaboradores, integrantes da equipe de projetos da empresa. Destes, 3 eram mulheres e 8 eram homens. Suas idades variam entre 21 e 60 anos, sendo que a maioria tem menos que 30 anos, conforme ilustrado no gráfico abaixo.

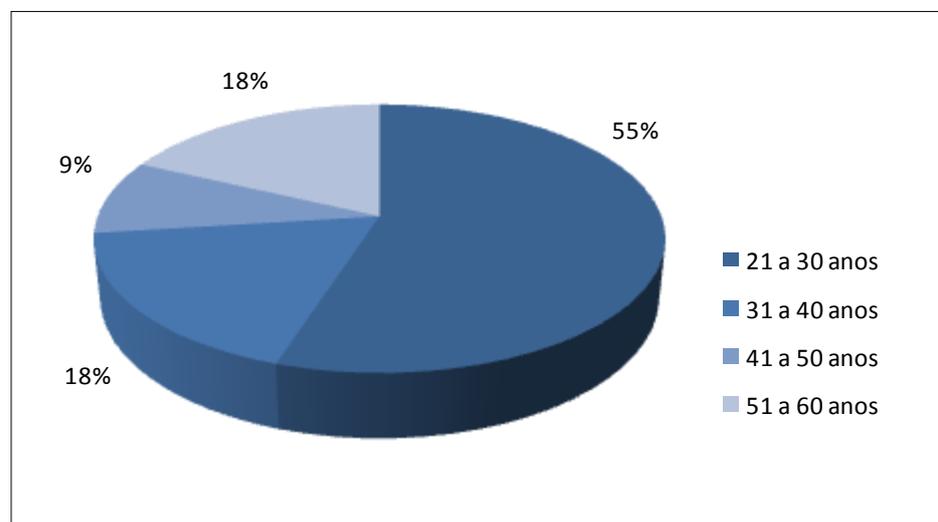


Gráfico 1 – Idade dos colaboradores

Fonte: Autora (2013).

O tempo de empresa dos colaboradores é apresentado no gráfico a seguir, sendo a média de 1,5 anos. Foram desconsiderados nessa pesquisa os colaboradores que trabalham há menos de 3 meses na empresa.

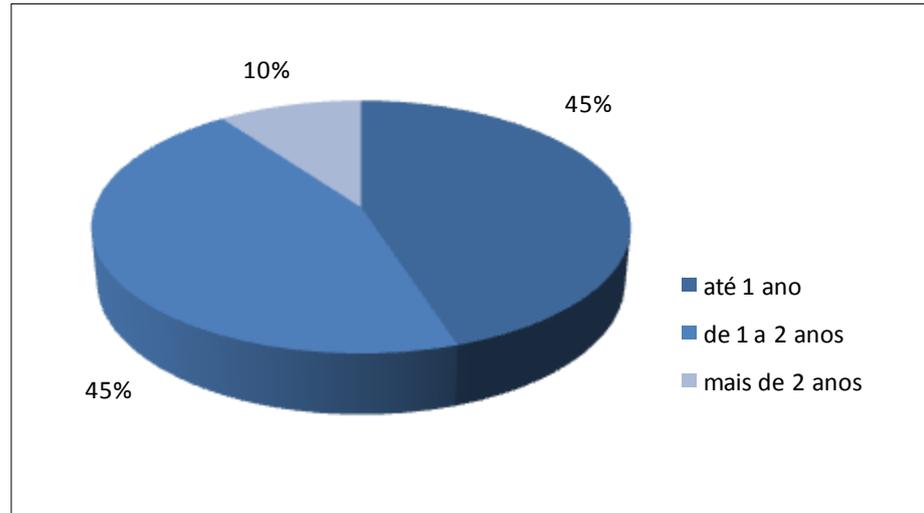


Gráfico 2 – Tempo de empresa dos colaboradores

Fonte: Autora (2013).

Todos os membros da equipe desempenham suas respectivas funções no desenvolvimento do projeto, e respondem ao mesmo superior, no caso outro engenheiro civil denominado coordenador de projetos. A empresa possui duas salas para o setor de projetos, onde os colaboradores e o coordenador são alocados, cada um em uma mesa individual, porém sem divisórias físicas entre elas, permitindo a total integração e interação da equipe.

– Questionário A

Para a análise do questionário A, as respostas foram tabuladas seguindo as orientações da própria autora, conforme apresentado no Anexo 2 deste trabalho.

As perguntas foram separadas em 3 grupos, de acordo com o tema que abordavam. O questionário A avaliou três pontos principais: a comunicação, a liderança e a participação dos colaboradores, todos do ponto de vista pessoal – auto-avaliação.

Como as respostas foram dadas seguindo uma escala de 1 a 7, onde 1 indicava o mínimo e 7 o máximo, considerou-se para análise e discussão dos resultados a subdivisão dessa escala da seguinte maneira:

- as respostas de nível 1, 2, e 3 indicavam um conceito ruim (negativo);

- as respostas de nível 4 eram intermediárias, não indicando nem conceito negativo, nem positivo;
- as respostas de nível 5 indicavam um conceito bom;
- as respostas de nível 6 indicavam um conceito muito bom, e
- as respostas de nível 7 indicavam um conceito ótimo.

As respostas do primeiro grupo, constituído pelas perguntas 1, 3, 7, 11 e 17, dizem respeito à habilidade de comunicação dos colaboradores, e conforme ilustrado no gráfico abaixo, são na sua maioria positivas.

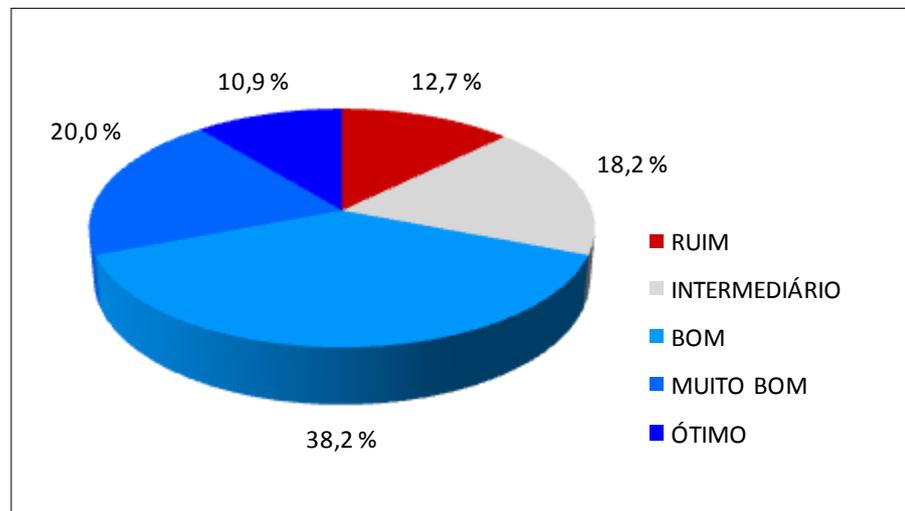


Gráfico 3 – Habilidade de comunicação

Fonte: Autora (2013).

Dentre os pontos positivos levantados pela pesquisa, a habilidade de ouvir e compreender os outros foi a mais significativa. Essa é uma característica fundamental para o sucesso do trabalho em equipe, podendo ser considerada um dos pilares do relacionamento interpessoal: a assertividade. Essa característica, já apresentada e discutida anteriormente, faz referência à habilidade de ouvir e se expressar de forma franca.

Já os pontos negativos mais expressivos apresentados referem-se, principalmente, à dificuldade de aceitar críticas – reação a *feedback*. Receber *feedback*, ou seja, opiniões, críticas, comentários ou sugestões sobre atitudes, comportamentos ou desempenho dentro da empresa é sempre difícil, principalmente quando esse *feedback* não é totalmente positivo e aponta aspectos de conduta que

devem ser desenvolvidos ou melhorados. Entretanto, dar *feedback* pode ser tão difícil quanto receber, especialmente se a pessoa que o faz não tem habilidades de comunicação e não repassa a informação da maneira correta.

Como já discutido no capítulo 3, uma das competências imprescindíveis para que alguém possa exercer uma liderança eficiente é justamente a facilidade de comunicação e a capacidade de dar e receber *feedback*.

O segundo grupo, constituído pelas perguntas 4, 6, 8, 10, 13, 16 e 19 diz respeito à capacidade de liderança, e tem suas respostas ilustradas no gráfico a seguir. Quando a assunto é a liderança, os colaboradores se consideram capazes de influenciar os demais, enfrentando e superando dificuldades de maneira satisfatória.

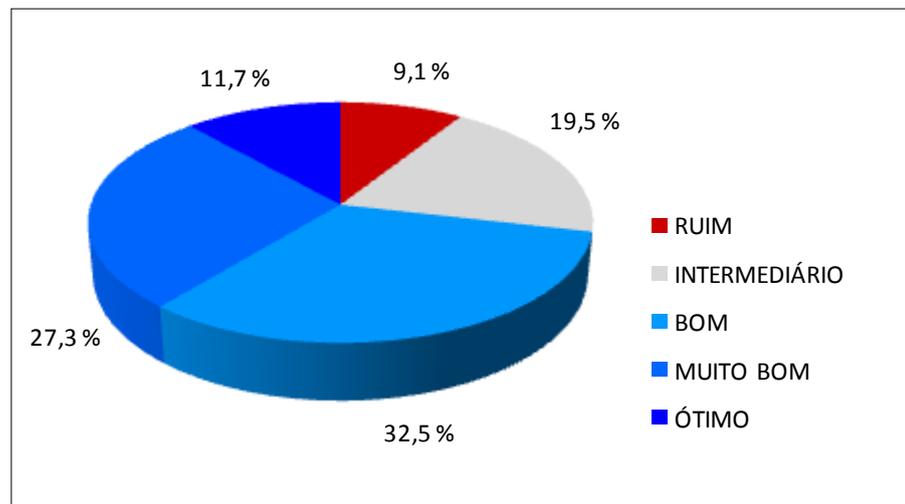


Gráfico 4 – Capacidade de liderança

Fonte: Autora (2013).

Dentre os pontos positivos, os entrevistados destacaram sua capacidade de influenciar os outros e fazer com que aceitem suas idéias e sigam sua orientação – liderança efetiva, e seu desejo de vencer, ter bom desempenho, superar obstáculos e conseguir reconhecimento dos outros – competição.

Ainda em relação à capacidade de liderança dos colaboradores da empresa de engenharia viária, os pontos negativos mais comuns entre eles foram a dificuldade de enfrentar e superar situações de desafio, aceitando riscos com conhecimento das conseqüências – falta de autoconfiança, e a dificuldade de estimular e encorajar os outros a desenvolver seus próprios recursos para resolver seus problemas – apoio catalisador.

Para o grupo que avalia a participação dos colaboradores, formado pelas perguntas 2, 5, 9, 12, 14, 15, 18 e 20, as respostas demonstraram conceitos predominantemente positivos, como pode ser observado no gráfico abaixo. Os colaboradores acreditam ser capazes, principalmente, de criar uma boa primeira impressão e obter atenção, reconhecimento pessoal e respeito dos demais.

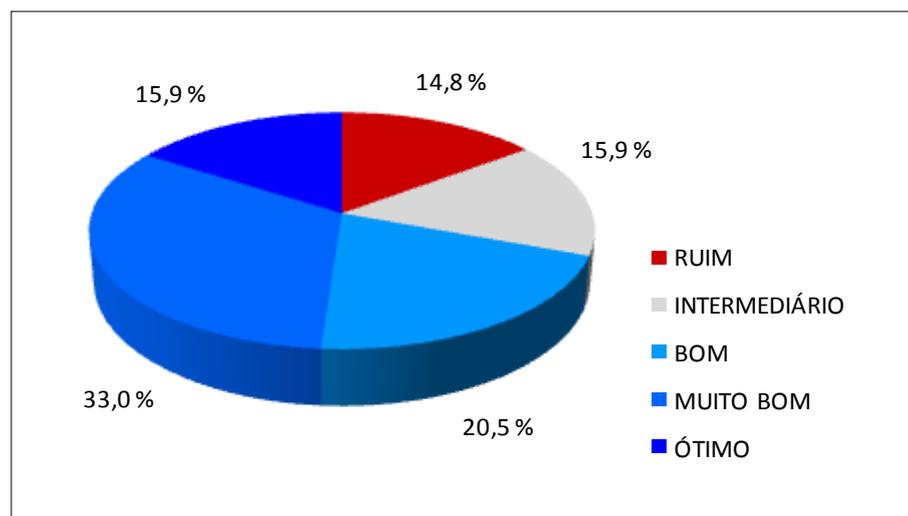


Gráfico 5 – Intensidade de participação

Fonte: Autora (2013).

Em contrapartida, a maior dificuldade dos colaboradores apontada pelo questionário é reconhecer, diagnosticar e lidar com conflitos e hostilidade dos outros. Também faz parte dos pontos negativos a dificuldade de percepção e consciência de necessidades, sentimentos e reações dos colegas – sensibilidade.

Primeiramente, as pessoas precisam se conhecer e saber identificar como as suas atitudes e comportamentos afetam e influenciam os outros – autoconhecimento. Depois, elas precisam saber ouvir e aceitar que ninguém é igual a ninguém, para que as divergências de opinião não causem conflitos no grupo.

– Questionário B

A análise do questionário B seguiu a mesma linha do questionário A, onde as respostas foram agrupadas em 3 blocos e tabuladas conforme o Anexo 4 apresentado neste trabalho. Através das 20 perguntas, foram medidas a motivação,

a liderança e o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, avaliando como o colaborador se vê inserido na empresa.

Como a escala utilizada para as respostas foi igual a do questionário anterior, também foram seguidas as mesmas subdivisões, com os mesmos conceitos para cada nível.

Um dos principais assuntos avaliados pelo questionário B foi a motivação dos colaboradores hoje. Definir o nível de motivação e identificar o que os motiva e o que desmotiva é fundamental para melhorar aspectos na empresa que podem resultar, entre tantas coisas, em maior produtividade.

A partir da avaliação das respostas das perguntas 3, 4, 10, 11, 12, 14, 15 e 18 é possível perceber que os colaboradores da empresa de engenharia viária encontram-se, na grande maioria, motivados, e sentem-se felizes trabalhando na empresa, conforme demonstra o gráfico apresentado na sequência.

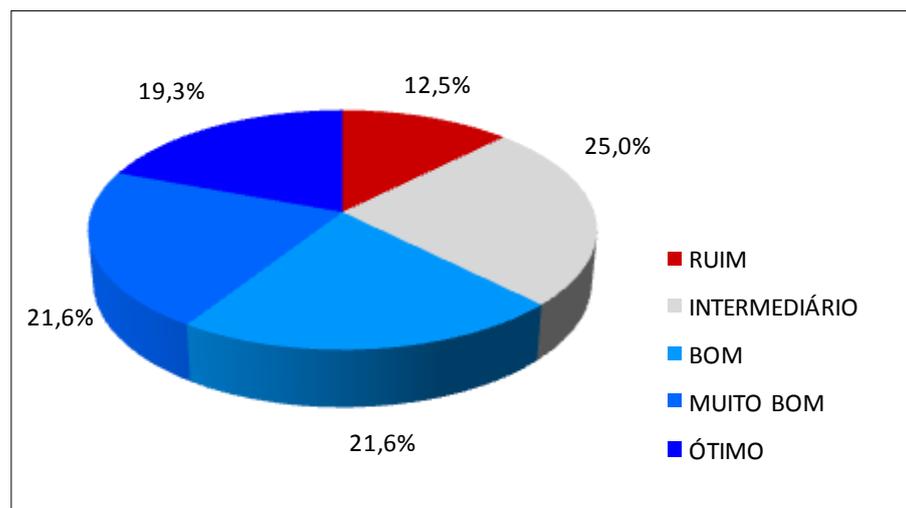


Gráfico 6 – Motivação

Fonte: Autora (2013).

Mesmo motivados, os pontos negativos apontados pela pesquisa fazem referência à insatisfação em relação às atividades oferecidas pela empresa para ajudar no seu desenvolvimento, como cursos e treinamentos. Os colaboradores também não estão na sua totalidade satisfeitos com o tempo que o seu trabalho deixa para a vida pessoal e o trabalho.

Essa insatisfação remete, principalmente, à teoria de Herzberg, que afirma que dois fatores orientam as pessoas no ambiente de trabalho, os fatores

higiênicos e os fatores motivacionais. Os colaboradores da empresa demonstram buscar satisfazer necessidades de nível mais elevado. O ambiente, o cargo ou o salário não são os pontos negativos mais expressivos. Os colaboradores estão em um nível de motivação mais elevado, buscando auto-realização e crescimento individual.

Pode-se afirmar também que a maioria dos colaboradores está no topo, ou próxima ao topo da Pirâmide de Maslow, tendo satisfeitas suas necessidades de nível baixo, e buscando a satisfação das necessidades de nível alto.

Essa é uma informação bastante importante para o gerente. É importante que ele mantenha satisfeitos os fatores higiênicos, para que a ausência dos mesmos não gere insatisfações e diminua a produtividade, e que ele invista cada vez mais nesses colaboradores, oferecendo oportunidades que os permitam alcançar seus objetivos de satisfações interiores (Bergamini, 2008).

As perguntas 1, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 16 e 20, que avaliaram a percepção dos colaboradores em relação ao seu chefe imediato, apresentaram resultados muito bons, como pode ser observado no gráfico abaixo, demonstrando grande satisfação com seu líder atual, com a sua maneira de trabalhar, e principalmente com o apoio que recebem dele para realizar suas atividades.

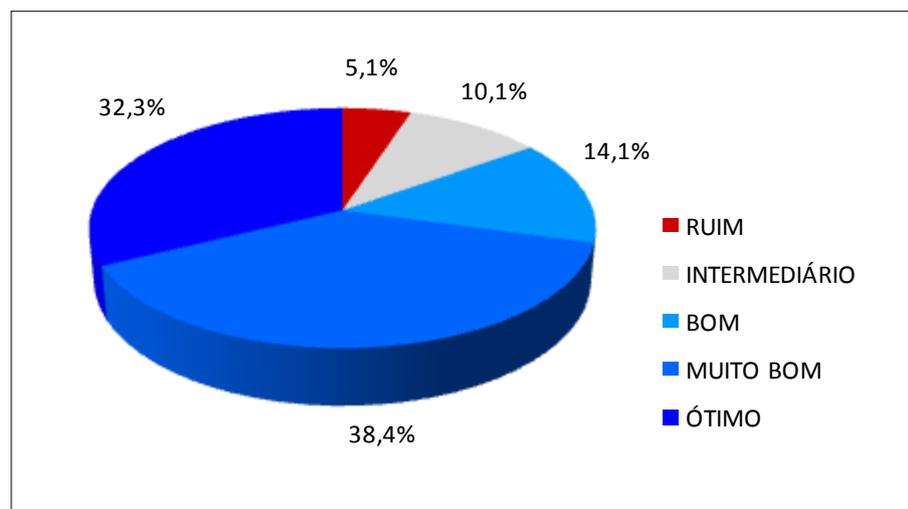


Gráfico 7 – Liderança

Fonte: Autora (2013).

O ponto falho mais significativo apontado pela pesquisa em relação ao seu líder indica que a comunicação das informações por parte do chefe (superior imediato) nem sempre é suficiente e clara.

Como já exposto, Chiavenato (2000) afirma que a clareza e a exatidão das informações repassadas afetam o comportamento e o desempenho dos liderados.

O gráfico a seguir apresenta a avaliação do relacionamento com os colegas de trabalho, que foi a que apresentou os melhores resultados, sendo valorizada, principalmente, a comunicação entre os membros do grupo.

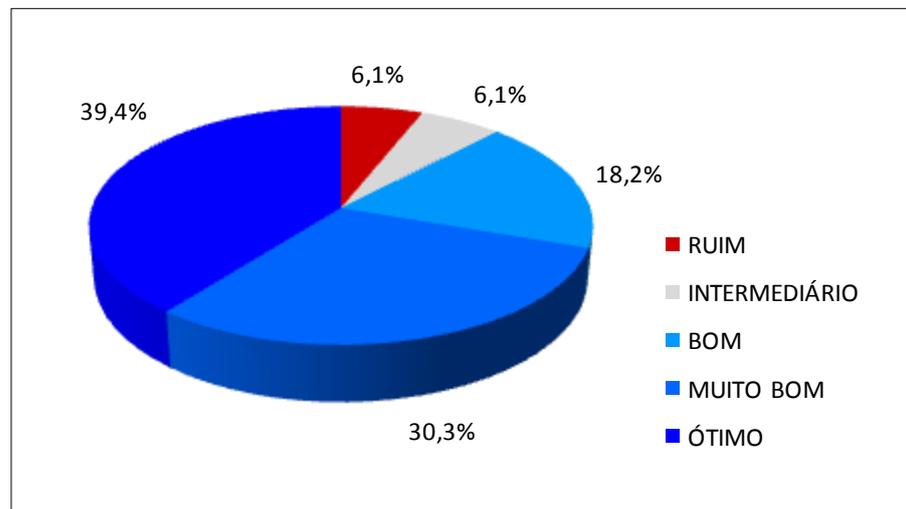


Gráfico 8 – Relacionamento interpessoal

Fonte: Autora (2013).

Como já apontado no questionário A, os colaboradores acreditam ter habilidade de ouvir e compreender os outros. Essa habilidade é reforçada pela percepção da efetividade da comunicação que existe entre a equipe.

Mesmo com pouca expressividade, um ponto a ser melhorado dentro da empresa, no relacionamento entre os trabalhadores, é a colaboração entre os mesmos para a realização das tarefas. Essa colaboração faz parte da definição do que é uma equipe, onde as pessoas devem trabalhar juntas, buscando um objetivo em comum.

De uma maneira geral, a pesquisa aplicada apresentou resultados satisfatórios, com colaboradores com um bom perfil profissionais e satisfeitos com seu trabalho, seu chefe e seus colegas.

Tanto os resultados do questionário A, onde os colaboradores se auto-avaliaram, como os resultados do questionário B, onde o ambiente de trabalho foi avaliado, os resultados foram muito mais positivos do que negativos.

Entretanto, isso não significa que não há nada a ser melhorado. Mesmo que com pouca expressividade, os pontos negativos aqui apresentados representam as situações que merecem atenção por parte dos chefes e responsáveis da empresa, e podem ser alvo de discussão e atitudes que venham a reverter e melhorar essas situações.

Chama atenção também a quantidade de respostas de nível 4 – intermediárias. Esse nível, percebido principalmente no questionário A, indica uma dificuldade dos colaboradores em se auto-avaliar, em reconhecer seus pontos fortes e fracos em determinados aspectos, e escolher uma resposta positiva ou negativa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As teorias motivacionais estudadas no presente trabalho permitem concluir que as pessoas são motivadas, de maneira diferente, por fatores externos (ambientais) e internos (pessoais). Quando se fala em motivação no trabalho, os fatores externos são influenciados pelas políticas e diretrizes da organização, salário, condições físicas e ambientais de trabalho. Já os fatores internos são exclusivos e inerentes a cada indivíduo.

Como as pessoas são únicas em suas crenças e valores, o gerente precisa conhecer as necessidades que seus colaboradores estão buscando satisfazer, para direcionar suas ações e conduzi-los da melhor maneira.

Uma das funções do gerente é delegar tarefas. Para isso, é imprescindível que o líder conheça seus liderados, a fim de atribuir a tarefa certa para a pessoa certa. Outra característica fundamental a um bom líder é a habilidade de comunicação, para que as informações sejam repassadas de maneira clara e precisa.

O trabalho em equipe pressupõe a integração e interação de diferentes personalidades e opiniões, exigindo que as pessoas atuem juntas para alcançar um objetivo comum. Essa configuração de trabalho pode gerar conflitos, decorrentes dessa necessidade de cooperação e convivência entre as pessoas. O que se pode afirmar é que a premissa básica para o sucesso do relacionamento entre a equipe é o respeito ao próximo. O líder tem papel importante nesse aspecto de equipe também, já que ele precisa ter inteligência emocional, saber trabalhar sob pressão e administrar os eventuais conflitos, identificando problemas e propondo soluções.

Em relação à pesquisa aplicada para avaliar os aspectos da motivação, da liderança e do relacionamento interpessoal de uma equipe de projetos de engenharia viária, e identificar as estratégias aprendidas que podem ser utilizadas para melhorar esses aspectos, conclui-se que, de uma maneira geral, os respondentes sentem-se felizes trabalhando na empresa, e os fatores que os motivam hoje são de níveis mais elevados. Isso não significa que esse aspecto não precise ou não deva ser melhorado. Se existe uma relação entre a motivação dos colaboradores e sua produtividade, a empresa pode alcançar melhores resultados

com pequenos investimentos, por exemplo, na carreira e no crescimento profissional das pessoas.

O líder da equipe foi avaliado de maneira muito positiva. Entretanto, mesmo os liderados estando satisfeitos com a maneira como ele trabalha, um aspecto apontado como falho e insuficiente diz respeito à comunicação e transmissão de idéias, aspecto esse anteriormente apresentado como primordial para uma liderança efetiva. Sugere-se que esse líder procure desenvolver e aperfeiçoar sua habilidade de comunicação, pois a clareza e a exatidão das informações repassadas afetam o comportamento e o desempenho dos seus liderados.

Por fim, os resultados referentes ao relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho apresentaram os melhores indicadores, sugerindo a existência de um bom entrosamento entre os membros da equipe. Contudo, o respeito e a colaboração entre as pessoas para a realização das tarefas pode sempre melhorar o relacionamento e o desempenho da equipe como um todo.

Se sistemática do desenvolvimento e condução de um projeto de engenharia viária exige a participação de diversos profissionais, com especialidades distintas, e há considerável interdependência entre os trabalhos desenvolvidos por cada um, o sucesso desse projeto só será alcançado quando as pessoas estiverem de fato motivadas a trabalhar, quando o relacionamento entre os membros da equipe permitir uma convivência agradável e produtiva, e quando o gerente for capaz de liderar e coordenar a equipe na busca dos resultados planejados.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BISPO, Patrícia. **Bases do relacionamento interpessoal**. 2008. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Materia/5077/bases-do-relacionamento-interpessoal.html>. Acesso em: 04 mai. 2013.

BRUM, Fábio. **Motivação & Empreendedorismo**. Para motivar encontre o motivo. 2010.

Disponível em <http://www.portalbrasil.net/2010/colunas/motivacao/junho_01.htm>. Acesso em: 22 mar. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ENTSCHEV, Bernt. A importância de ter equipes mistas. **Revista Amanhã**. 30, mai. 2011. Disponível em <<http://www.amanha.com.br/blogs/92-vida-executiva--por-bernt-entschev/1932-a-importancia-de-ter-equipes-mistas>>. Acesso em: 23 fev. 2013.

FACCIOLI, Citya. **Teorias de liderança**. 2008. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/>>. Acesso em: 01 mai. 2013.

FERNANDES, Almesinda Martins de O.; OLIVEIRA, Cassio Fernandes de; SILVA, Milena Oliveira da. **Psicologia e relações humanas no trabalho**. Saúde e segurança do trabalhador. Goiania, GO: AB, 2006.

FILHO, Ronaldo Pacheco de Oliveira e SOUZA, Ana Luiza Correia de. **Motivação intrínseca e extrínseca em crianças de 7 a 14 anos na iniciação do voleibol**. Educação Física em Revista, Vol. 2, n 1, 2008.

FRITZEN, Silvino José. **Relações humanas interpessoais: nas convivências grupais e comunitárias**. 16 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

GIL, Antonio C.. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

KIM, Cristian. **Imóvel Magazine**. Como motivar meus funcionários? 22 ed. C2 Editora, Fev/Mar 2013.

LEITÃO, Sergio Proença; FORTUNATO, Graziela; FREITAS, Angilberto Sabino de. **Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica**. Revista de Administração Pública. 2006.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de et al. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. Você S.A. São Paulo: Nobel, 2000.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 16ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

PARKER, Glenn M. **O poder das equipes**. São Paulo: Campus, 1995.

PASQUINI, Anelize Okasaki et al. **Motivação no trabalho: um estudo no supermercado Pastorinho S/A**. 2005. 53 p. Presidente Prudente, SP. Disponível em <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/Juridica/article/viewFile/397/392>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

PEREIRA, Regina Giannetti. **Os quatro pilares do relacionamento interpessoal no trabalho**. 2013.

Disponível em <<http://reginagiannetti.wordpress.com/2013/02/08/os-quatro-pilares-do-relacionamento-interpessoal-no-trabalho/>>. Acesso em: 04 mai. 2013.

PORTAL EDUCAÇÃO. **A liderança, a motivação e a administração de conflitos**. 2012. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/16240/a-lideranca-a-motivacao-e-a-administracao-de-conflitos>>. Acesso em: 27 fev. 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROMÃO, César. **O papel do gerente no processo de motivação**. 2004. Disponível em <<http://www.cesarromao.com.br/redator/item4939.html>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

ROQUE, Aline. **As cinco competências fundamentais para liderar pessoas**. 2012. Disponível em <<http://www.implantandomarketing.com/as-cinco-competencias-fundamentais-para-liderar-pessoas/>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

VAZ, Tatiana. **Exame**. Como motivar seus funcionários mais competentes (e os nem tanto). 24, abr. 2012. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/como-motivar-seus-funcionarios-mais-competentes-e-os-nem-tanto>>. Acesso em: 09 mar. 2013.

ANEXOS

ANEXO 1 – Questionário A – Dimensões Interpessoais (MOSCOVICI, 2007, p. 198-201)

QUESTIONÁRIO A

IDADE: _____ SEXO: _____ TEMPO DE EMPRESA: _____
 FUNÇÃO: _____

INSTRUÇÕES:

Leia atentamente cada item e marque um X, na escala de 1 a 7, na posição que melhor descreva a sua atuação real mais freqüente. Nesta escala, 1 representa o MÍNIMO e 7 significa o MÁXIMO.

1. Habilidade de comunicar idéias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo.

mínimo	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>									máximo
	<table style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">6</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">7</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7		
1	2	3	4	5	6	7				

2. Capacidade de criar uma boa primeira impressão e obter atenção, reconhecimento pessoal e respeito.

1	2	3	4	5	6	7	

3. Habilidade de ouvir e compreender o que os outros dizem.

1	2	3	4	5	6	7	

4. Capacidade de influenciar os outros, fazer com que aceitem suas idéias e sigam sua orientação.

1	2	3	4	5	6	7	

5. Dizer e fazer coisas de modo natural, expressar livremente idéias, opiniões e sentimentos na ocasião em que ocorrem.

1	2	3	4	5	6	7	

6. Enfrentar e superar dificuldades em situações de desafio, aceitando riscos com relativo conhecimento das conseqüências.

1	2	3	4	5	6	7

7. Habilidade de aceitar críticas sem fortes reações emocionais defensivas (tornando-se hostil ou “fechando-se”).

1	2	3	4	5	6	7

8. Capacidade de propor idéias inovativas, de iniciar projetos e influenciar o rumo dos acontecimentos.

1	2	3	4	5	6	7

9. Habilidade de percepção e consciência de necessidade, sentimentos e reações dos outros.

1	2	3	4	5	6	7

10. Assumir responsabilidade, agir de acordo com suas habilidades e convicções sem dependência demasiada dos outros.

1	2	3	4	5	6	7

11. Habilidade de dar *feedback* aos outros de modo útil e construtivo.

1	2	3	4	5	6	7

12. Habilidade de reconhecer, diagnosticar e lidar com conflitos e hostilidade dos outros.

1	2	3	4	5	6	7

13. Capacidade de trabalhar em situações não-rotineiras, mantendo padrões de desempenho eficaz, mesmo enfrentando falta de apoio e cooperação, resistência oposição e hostilidade.

1	2	3	4	5	6	7

14. Experimentar fazer coisas diferentes, conhecer novas pessoas, testar novas idéias e atividades com outras pessoas.

1	2	3	4	5	6	7

15. Tendência a procurar relacionamento mais próximo com as pessoas, dar e receber afeto no seu grupo.

1	2	3	4	5	6	7

16. Estimular e encorajar os outros a desenvolver seus próprios recursos para resolver seus problemas.

1	2	3	4	5	6	7

17. Capacidade de organizar e de apresentar suas idéias de forma efetiva, induzindo os outros a aceitá-las.

1	2	3	4	5	6	7

18. Procurar conhecer as idéias dos outros, disposição para receber sugestões e influências dos outros.

1	2	3	4	5	6	7

19. Desejar vencer e ser o melhor no desempenho, superar obstáculos e conseguir reconhecimento dos outros.

1	2	3	4	5	6	7

20. Habilidade de modificar seu ponto de vista e comportamento no grupo em função de *feedback* dos outros e dos objetivos a alcançar.

1	2	3	4	5	6	7

ANEXO 2 – Tabulação das respostas do Questionário A (MOSCOVICI, 2007, p. 202)

	1	2	3	4	5	6	7
a) COMUNICAÇÃO							
1. Comunicação efetiva							
3. Saber ouvir							
7. Reação a feedback							
11. Expressão de feedback							
17. Persuasão							

	1	2	3	4	5	6	7
b) LIDERANÇA							
4. Liderança efetiva							
6. Autoconfiança							
8. Iniciativa							
10. Independência							
13. Resistência a estresse							
16. Apoio catalisador							
19. Competição							

	1	2	3	4	5	6	7
c) PARTICIPAÇÃO							
2. Impacto							
5. Espontaneidade							
9. Sensibilidade							
12. Lidar com conflito							
14. Experimentação							
15. Relacionamento próximo							
18. Abertura							
20. Flexibilidade							

ANEXO 3 – Questionário B (PASQUINI et al, 2005)

QUESTIONÁRIO B

IDADE: _____ SEXO: _____ TEMPO DE EMPRESA: _____
 FUNÇÃO: _____

Nas questões a seguir, marque um **X** na graduação que melhor represente sua opinião, sendo 1 (um) para menor graduação e 7(sete) para a maior. Assinale apenas uma alternativa.

1. Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas? (poucas ou muitas)

1	2	3	4	5	6	7	

2. A EMPRESA tem uma imagem positiva junto ao público em geral?

1	2	3	4	5	6	7	

3. Você se sente feliz trabalhando na EMPRESA?

1	2	3	4	5	6	7	

4. Qual o seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, móveis, etc)?

1	2	3	4	5	6	7	

5. Como você avalia o trabalho de seu chefe (superior imediato)?

1	2	3	4	5	6	7	

6. Você tem sempre informações suficientes para realizar o seu trabalho com agilidade?

1	2	3	4	5	6	7	

7. A comunicação das informações por parte do chefe (superior imediato) a você e demais colegas da equipe é suficiente e clara?

1	2	3	4	5	6	7	

8. Você sabe pelo que é responsável e o que é esperado de você?

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

9. Você tem o apoio necessário do chefe (superior imediato) de sua área para realizar suas atividades?

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

10. Como você classifica seu salário total considerando suas obrigações e responsabilidades?

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

11. Quão satisfeito você está com sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na EMPRESA?

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

12. Qual o seu grau de satisfação quanto às atividades (cursos, treinamentos, programas de educação, seminários, etc) oferecidas pela EMPRESA para ajudá-lo no seu desenvolvimento?

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

13. Você acredita que grandes mudanças causam desconforto, mas trazem novas oportunidades de crescer e aprender?

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

14. Você é reconhecido pelos resultados que alcança?

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

15. Você gosta de seu trabalho, do tipo de trabalho que faz?

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

16. Qual o grau de satisfação com a liberdade que você tem para adotar o seu próprio enfoque no trabalho?

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

17. As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito?

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

18. Quão satisfeito você está com o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida pessoal e familiar?

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

19. A comunicação entre pares/colegas é adequada na sua área?

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

20. Você tem clareza sobre os objetivos de trabalho que deve alcançar?

--	--	--	--	--	--	--	--

1 2 3 4 5 6 7

ANEXO 4 – Tabulação das respostas do Questionário B (AUTORA, 2013).

a) MOTIVAÇÃO

	1	2	3	4	5	6	7
3.							
4.							
10.							
11.							
12.							
14.							
15.							
18.							

b) LIDERANÇA

	1	2	3	4	5	6	7
1.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
13.							
16.							
20.							

c) RELACIONAMENTO

	1	2	3	4	5	6	7
2.							
17.							
19.							