

**FACULDADE UNIDA DE CAMPINAS - FACUNICAMPS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANIEL RODRIGUES CHAVES FABINO**  
**DIEFERSON ABADES DA SILVA**  
**GUILHERME SOARES DE SOUZA**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E CULTURA**  
**ORGANIZACIONAL - UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA**  
**GOIANIENSE NO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**GOIÂNIA-GO**  
**2019/2**

DANIEL RODRIGUES CHAVES FABINO

DIEFERSON ABADES DA SILVA

GUILHERME SOARES DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E CULTURA  
ORGANIZACIONAL - UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
GOIANIENSE NO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito para nota da disciplina de TCC, necessária para a graduação do curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas - FacUnicamps.

**Orientação do (a) Prof.º Me. Marcos Henrique  
Ribeiro Araújo**

**GOIÂNIA-GO  
2019/2**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL - UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA GOIANIENSE NO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL MOTIVATION AND CULTURE - A CASE STUDY ON A GOIANIAN COMPANY IN THE CIVIL CONSTRUCTION*

DANIEL RODRIGUES CHAVES FABINO<sup>1</sup>; DIEFERSON ABADES DA SILVA<sup>2</sup>; GUILHERME SOARES DE SOUZA<sup>3</sup>; *MARCOS HENRIQUE RIBEIRO ARAUJO*<sup>4</sup>.

**RESUMO**

No presente artigo discutem-se as relações entre Liderança e Cultura Organizacional e sua influência sobre a motivação e produtividade desempenhada pelos gestores na empresa X. Como referenciais teóricos, foram abordados os Conceitos de Liderança, Cultura Organizacional e Motivação, o trabalho utilizou-se de pesquisa bibliográfica, a qual traz autores renomados e dá clareza referente às abordagens feitas no trabalho, buscando destacar o importante papel da liderança num ambiente organizacional. A pesquisa adotou a metodologia qualitativa descritiva junto à empresa X, a qual os dados foram coletados por meio de uma entrevista contendo nove questões que foram elaboradas pelos acadêmicos e respondidas pelo gestor responsável a fim de compreender a relação entre a Liderança e Cultura Organizacional. Os resultados obtidos apresentam informações importantes, das quais conclui-se que não existe um tipo de liderança específico a ser adotado, porém cada líder, age de acordo como ambiente organizacional em que atua, podendo criar uma maneira própria para alcançar êxito e suprir as necessidades dos colaboradores e elevar o nível de motivação e produtividade dos mesmos.

**Palavras-Chave:** Liderança, Cultura Organizacional e Motivação

**ABSTRACT**

*The present article discusses the relationship between Leadership and Organizational Culture and its influence on the motivation and productivity of managers in Company X. Theoretical frameworks were the Concepts of Leadership, Organizational Culture and Motivation. bibliographic research, which brings renowned authors and clarifies the approaches made in the work, seeking to highlight the important role of leadership in an organizational environment. The research adopted the descriptive qualitative methodology with company X, which data were collected through an interview containing nine questions that were elaborated by the academics and answered by the responsible manager in order to understand the relationship between Leadership and Organizational Culture. The results obtained present important information, from which it is concluded that there is no specific type of leadership to be adopted, but each leader acts according to the organizational environment in which he operates, and can create his own way to achieve success and supply the employees' needs and raise their motivation and productivity.*

**Keyword:** Leadership, Organizational Culture and Motivation

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas. FacUnicamps. E-mail:

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas. FacUnicamps. E-mail:

<sup>3</sup> Acadêmico do Curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas. FacUnicamps. E-mail:

<sup>4</sup> Professor Orientador Mestre em Administração da Faculdade Unida de Campinas. FacUnicamps. E-mail:

## 1.INTRODUÇÃO

Vivemos a era da globalização da informação acelerada. Nesse sentido, as empresas devem repensar na forma de como estão liderando seus empregados, já que é de fundamental importância a existência de um bom ambiente e clima organizacional e como esse fator pode interferir positivamente na motivação dos colaboradores. Sendo assim, uma boa liderança e motivação passam a ser parte integrante desse processo, tornando-se uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos das organizações.

Dessa forma, cada líder atua e se relaciona de maneira pessoal com seus subordinados, adotando comportamentos adversos em função da sua atuação. Se positivo, esses comportamentos podem levar a organização a alcançar maior produtividade e bons resultados de forma coesa considerando que as pessoas são responsáveis pelos resultados de cada processo.

Importante ressaltar que além de valorizar as pessoas e melhorar essa relação de forma a trazer um maior engajamento dos colaboradores, é necessário pensar como o ambiente e o clima organizacional interfere na motivação e produtividade dos funcionários. Diante disso, antes de traçar objetivos, e motivar seus liderados o líder deve pensar em uma relação maior entre todo o quadro de colaboradores da empresa, traçar planos, tarefas e atividades que traga maior envolvimento e relacionamento entre todos, trazendo assim uma maior interação e produtividade.

Portanto, o objetivo geral desta pesquisa é apresentar como os estilos de liderança e o ambiente organizacional impacta na motivação do quadro operacional no segmento da construção civil, bem como a interferência positiva que pode acontecer na produtividade dos colaboradores trazendo mais engajamento e efetividade nas entregas das atividades. Diante disso, os objetivos específicos foram demonstrar como os estilos de liderança podem influenciar na motivação e comportamento dos colaboradores; mostrar como a cultura organizacional interfere na motivação dos funcionários e verificar como a motivação pode impactar positivamente na produtividade da organização.

A cultura organizacional faz parte de um processo constante e dinâmico, sofrendo alterações a todo o momento. É criada e desempenhada através de interações de liderança que amolda de acordo com comportamento da organização, levando-se em consideração o conjunto de rotinas, normas e regras dentro da estrutura, que formam e restringem e orientam o comportamento dentro das organizações.

Por essa razão, a empresa tem regras e normas bem definidas, a fim de que o trabalho

de liderança traga maior empenho e motivação aos colaboradores, que deverão estar sempre informados acerca da cultura organizacional, focando nos pontos que foram implementados dentro da organização, que vem trazendo maior desempenho na produtividade e rapidez nas entregas.

A problemática consiste na pesquisados Estilos de Liderança e cultura organizacional, e como esses fatores podem impactar diretamente no comportamento dos liderados, trazendo uma maior motivação e produtividade?

A presente pesquisa analisou os Estilos de Liderança e o Ambiente Organizacional e sua influência sobre a motivação dos colaboradores, identificando o papel do líder, as práticas organizacionais adotadas para a melhoria do clima organizacional e interação entre o quadro de funcionários da empresa com cultura organizacional sobre os impactos gerados na produtividade. Foi escolhida para o desenvolvimento dessa pesquisa a empresa X que diante do exposto, procurou responder qual o Estilo de Cultura Organizacional dominante, o Estilo de Liderança e sua relação sobre a motivação para melhoria da produtividade e dos benefícios gerados por ela.

Esta pesquisa se justifica, por abordar a importância dos fatores que moldam o clima organizacional de uma organização, estímulos e satisfação da equipe, permitindo que a liderança desenvolva atitudes contínuas de melhorias que envolvam os colaboradores, traçando e mostrando objetivos alcançados. Nesse sentido, esta pesquisa foi realizada utilizando-se dos seguintes fatores: os estilos de liderança, a cultura organizacional e a influência gerada pela motivação na produtividade da organização.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Estilos de Liderança e Teorias Comportamentais**

Nos dias atuais, a liderança está sendo um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva dentro do contexto organizacional. A mudança imposta pelo ambiente macroeconômico e pelas novas tecnologias vem trazendo grandes mudanças e desafios sobre quais modelos de liderança são capazes de trazer produtividade e motivação dentro do contexto organizacional. A liderança está relacionada à forma de como lidar com os colaboradores a fim de trazer estímulos para realização de uma missão, e os objetivos da

empresa serem alcançados (SYLVIA,2000).

Dessa maneira, percebe-se a importância de definir quais melhores estilos de liderança poderão ser usados na gestão de equipes e como ser aplicado atualmente nas empresas.

“Diferentes teorias de liderança têm proposto inúmeras estratégias na tentativa de desvendar o mistério de qual é o melhor estilo ou a melhor abordagem para maximizar o desempenho de uma pessoa como líder na busca de obter os resultados mais eficazes e produtivos” (JAYR,2009, p.11).

Uma boa liderança surge especialmente no relacionamento do líder com seus subordinados e há várias maneiras de classificar um líder e seu estilo de liderança.

De acordo com Chemers (1995), citado por Jayr (2009), os três estilos básicos de liderança são:

(1) estilo autocrático que se caracteriza pelo controle do grupo, no qual o líder toma todas as decisões sem permitir a seus seguidores participarem delas;

(2) o estilo democrático e o participativo, que envolve todos os seus colaboradores no processo de tomada de decisão;

(3) Laissez-faire, que se trata do estilo que envolve um baixo nível de participação do líder, cabendo a cada liderado a iniciativa da decisão e uma maior responsabilidade por seus atos.

Goleman (2014, p.33), argumenta que “Os executivos usam seis principais estilos de liderança, mas apenas quatro exercem sistematicamente um efeito positivo sobre o clima e resultados”. Os quatro estilos que atualmente tem sido mais utilizado nas organizações e que vem trazendo resultados significativos na produtividade das empresas e na motivação dos seus quadros de funcionários, conforme Goleman (2014), são:

- **O Estilo Visionário**– nesse caso, o líder dá bastante liberdade para o seu quadro de funcionários para inovarem, correrem riscos calculados, além de motivar as pessoas ao deixar claro que a decisão de seu liderado é importante para a empresa alcançar resultados significativos, porém quando se trata de uma equipe mais capacitada que o líder, ele nem sempre é bem visto, ou seja, equipe o verá como pretensioso, ou aproveitador tendo em vista que ele deixa a tomar decisões importantes, e, caso algo dê errado, a responsabilidade será dos liderados.

- **O Estilo Treinador**- visa identificar as forças e fraquezas dos funcionários, o encorajam a se desenvolverem e a criarem metas em longo prazo. O líder treinador confia aos liderados, tarefas desafiadoras mesmo que essas não sejam realizadas rapidamente. De acordo com a pesquisa de Goleman, esse estilo é muito pouco usado devido a automatização no

ambiente organizacional, e a busca sempre de resultados com o mínimo de tempo gasto, porém líderes que deixam de lado esse estilo estão perdendo uma poderosa ferramenta, já que seu impacto sobre o clima e o desempenho são notoriamente positivos.

- **O Estilo Afetivo**- se o líder visionário encoraja as pessoas e as deixam livres, o Afetivo gira em torno das pessoas. Ele valoriza o indivíduo e suas emoções mais que resultados. Esse estilo se preocupa em manter o colaborador em harmonia com seus colegas e contentes com o trabalho; desenvolve fortes vínculos emocionais e depois colhe os resultados dessa abordagem; tem um efeito também na comunicação; pessoas que se gostam tendem a conversar mais entre si e com isso, partilham ideias, inovações e também flexibilidade no trabalho, “além de cuidar das emoções de seu pessoal, um líder afetivo também pode expor suas emoções abertamente”. (GOLEMAN,2014, p.43). Apesar dos benefícios desse estilo é necessário saber se contrapor ao estilo visionário que dá mais clareza e foco nas atribuições, devido ao seu foco em elogios e o pensamento nas pessoas como de ordem emocional, raramente esses líderes usam feedback construtivos sobre em que ponto podem ser melhorados, e tal fator pode ser confundido com uma falta de liderança e que podem ser tolerados erros mais frequentes.

- **O Estilo Democrático**- esse estilo fica atento a ouvir ideias e sugestões, o que desperta a confiança, o respeito e o compromisso com seus liderados. Ele deixa que seus trabalhadores tenham um poder de decisão maior, o que aumenta a sua flexibilidade e uma vez que o líder democrático pode usar esse estilo para protelar decisões cruciais esperando alguém chegar com uma solução milagrosa, o que acaba desnorteando os próprios funcionários. Acontece também nesse tipo de liderança, de promover reuniões que podem ser incessantes em razão de propostas de ideias vagas e a falta de consentimento de algumas delas por parte dos liderados.

Muitas pesquisas mostram que quanto mais estilos os líderes possuírem, melhor será sua relação com os subordinados. Isso inclui principalmente os estilos: visionário, treinador, afetivo e democrático. Os líderes mais eficazes tendem a flexibilizar melhor entre esses estilos na medida do necessário, trazendo um clima organizacional e melhor aumento de sua produtividade na organização. (GOLEMAN,2014).

Tem também teorias populares de liderança como a teoria dos traços. De acordo com Leon (1995), os líderes têm certos traços ou características que os fazem sobressair dos seguidores. As listas desses traços tendem a ser muito longas, mas podem incluir principalmente: altura, energia, aparência, conhecimento e inteligência. Como se pode imaginar essa teoria não se sustentou por muito tempo.

A teoria X e Y de McGregor, que foi um dos grandes responsáveis a dar ênfase às Relações Humanas e Teorias Comportamentais com o foco na produtividade e desempenho dos colaboradores. Nela McGregor pontua que a teoria X se emprega aos empregados que não gostam de trabalhar e precisam ser coagidos, controlados e dirigidos para atingir objetivos organizacionais, enquanto a teoria Y está ligada aos empregados que aceitam o trabalho naturalmente, buscam responsabilidades e exercitam o auto direcionamento e o autocontrole para atingir os objetivos organizacionais. (DONALD,1995).

Segundo Leon e Donald (1995), o importante trabalho de McGregor foi seguido de outras contribuições de importantes autores como Rensis Likert, Robert Blake e Jane Mouton. Essas teorias e conceitos populares são influentes até hoje. Recentemente, a Teoria Z de William Ouchi, que focaliza o estilo japonês de administrar recebeu muitos elogios.

Na teoria de Ouchi, ele acredita que o sucesso industrial do Japão resultou de uma administração mais eficiente voltada a um planejamento de longo prazo, a um envolvimento de consenso e lealdade entre o líder e o liderado, o que é a chave para aumentar a produtividade e ter os empregados interessados com um programa de desenvolvimento de habilidades interpessoais e o aumento das oportunidades e desenvolvimento de carreiras (DONALD,1995).

Apesar de vários estilos de liderança existentes hoje, os líderes vêm discutindo qual é o estilo de liderança ideal a ser usado e o que envolve ativamente todos os empregados no cumprimento de metas e uso de técnicas para aumentar a produtividade nas empresas.

Uma das teorias que muda seu foco do líder e começa a dar atenção nos fenômenos da liderança é a teoria contingencial, a qual alerta para a seguinte causa: não se pode falar no líder sem falar em seus liderados, e não se pode falar em poder sem falar sobre a quem ele é exercido. Nessa relação existem três pilares fundamentais: o líder, seguidores e situação. Segundo a teoria contingencial ou situacional, liderança é um fenômeno que depende do líder, dos seus seguidores e da situação a qual se está inserida. (SYLVIA,2000).

“As teorias contingenciais mais populares são o contínuo de liderança de Tannenbaum e Schmidt, e a teoria do ciclo de vida de Hersey e Blanchard” (LEON,1995, p.387).

O conceito de Tannenbaum e Schmidt é apresentado como um contínuo de liderança. Ele se baseia na lei da situação de Mary ParketFollet, que declara que existem vários estilos alternativos que os líderes podem adotar quando se diz respeito a lidar com pessoas (DONALD,1995).

Já na Lei da Situação, se encontra os vários caminhos que os líderes podem adotar ao lidar com pessoas, portanto ao tomar alguma decisão, é necessário que o administrador leve



em conta sua influência entre os subordinados e a situação na qual está inserido como líder (LEON,1995).

Uma teoria de liderança que tem atraído atenção, diz respeito à Teoria dos Ciclos de Vida. Nela se baseia uma abordagem da situação como um estilo de liderança mais adaptativo e flexível, dependendo da situação organizacional. Nela se utiliza conceitos básicos e estratégias de como o líder deve se comportar baseando na maturidade e comportamento para com os liderados.

De acordo com Leon (1995), as estratégias tratam de Maturidade, que é a capacidade dos indivíduos ou grupos de estabelecerem metas altas e atingíveis, e sua disposição; capacidade de ser responsável; comportamento em relação aos liderados; capacidade de delegar tarefa, a qual os líderes organizam e definem os papéis de seus seguidores para explicar as tarefas que cada um deve realizar; comportamento do relacionamento trata dos relacionamentos pessoais do líder com indivíduos ou membros de seu grupo.

Ao liderar equipes, é necessário que o líder tenha atitudes que desenvolvam o trabalho em equipe e tragam mais produtividade e motivação dos liderados. De acordo com Jayr e Robson (2009), essas atitudes são: Proporcionar um feedback específico – no contexto de um bom relacionamento, o líder deve conversar abertamente com os liderados, apontando quais as atitudes, habilidades e comportamentos específicos são positivos e quais podem ser melhorados e elevados a um maior desempenho; ouça atenciosamente os liderados- Um ouvinte atento busca captar tanto os fatos quanto os sentimentos, observando a comunicação não-verbal e sendo receptiva a mensagem que o outro quer passar.

Como é percebido, foram colocadas várias teorias de liderança, e foi visto que nenhuma delas tiram todas nossas dúvidas, porém, é inegável que um bom líder use estratégias para realizar a missão da empresa para atingir seus objetivos com os menos recursos disponíveis, planeje com antecedências, e venha antecipar eventuais erros futuros, porém de acordo com Donald (1995), das várias áreas em que a teoria de liderança pode ser aplicada, a mais importante é aquela que busca inspirar e desenvolver as pessoas, e é justamente nesta área em que muitos administradores fracassam.

## **2.2. Cultura Organizacional**

O estudo sobre cultura organizacional tem sido de grande valia para a administração, haja vista a importância em compreender os fenômenos culturais, regionais e sociais, e de

mudanças, em um ambiente competitivo e moderno de hoje. Com a urgência dos processos se torna cada vez mais complexa a cultura organização, principalmente pela mudança organizacional. Schein (1992), é um dos autores que afirmam que a cultura da organização pode explicar muitos fenômenos organizacionais.

O Recurso Estratégico trata das ferramentas que trazem comodidade e conforto disponibilizado ao funcionário, bem como os investimentos tanto na parte operacional como na parte de liderança, para a efetivação dos trabalhos com mais eficiência, qualidade e rapidez, além de motivar os colaboradores para tal. Ele é utilizado como um diferencial competitivo nas organizações. O uso do Recurso Estratégico dentro da Cultura Organizacional, tornou se um fator importante, já que define qual o posicionamento da empresa e como ela se diferencia no mercado, desde o tratamento dos funcionários, como fazer negócios, ou cuidados com os clientes, e etc. Sendo assim, pode-se dizer que tal recurso é a identidade da empresa. Hoje, os principais aspectos da diferenciação entre empresas são estabelecidos pelo modelo de gestão e, em consequência, relacionam-se diretamente com a cultura organizacional e impactam o seu desempenho. (SANTOS, 1992).

Afinal, a cultura organizacional vem se tornando cada vez mais importante no mundo empresarial, parte integrante de qualquer estrutura dentro da organização, composta por valores, crenças, hábito se comportamentos compartilhados em um ambiente de trabalho.

A cultura é um sistema de crenças (como as coisas funcionam) e valores (o que é importante) compartilhados (vivenciado por todos) e que interagem com (penetração nos sistemas e subsistemas) as pessoas, as estruturas e mecanismo de controle para produzir (efeitos das normas de comportamento e características daquela organização (como fazemos das coisas por aqui). (MOURA, 2010 *apud* LUZ,2010, p.15).

A liderança está diretamente relacionada à cultura da organização na maneira de liderar adotada pelo líder, que é o responsável por dar o tom e a direção à organização. Para Robbins *et al.*, (2010) a liderança é entendida como a influência interpessoal numa situação, por meio da comunicação envolvendo um influenciador (líder) para afetar o comportamento do influenciado em uma situação, ou seja, liderança é a capacidade de influenciar pessoas para atingir metas e objetivos.

### **2.3.A Importância da Cultura Organizacional**

Responsável pelas políticas internas e externas da organização, ela pode ser

responsável por motivar os colaboradores incentivando seu crescimento junto com a organização, da mesma maneira que uma cultura desorganizacional pode levar a corporação a ter problemas na produtividade. Para Chiavenato (2009), o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação da moral interna, e desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

A Cultura Organizacional procura criar diretrizes segui-las, visando o sucesso, inicialmente pelos colaboradores, que se utilizam dos processos bem como da sua filosofia estratégica, visualizando de forma clara como é a empresa, e entendam como o negócio deve ser conduzido, uma vez que quando se faz um bom investimento na gestão de pessoas qualificadas, a empresa terá maior sucesso em suas atividades afetando diretamente de forma positiva a produtividade e lucratividade do negócio. De acordo com Santos *et al* (2001), os resultados das organizações dependem de três variáveis: pessoas, processos e filosofia estratégica. As pessoas, na busca dos resultados, utilizam processos que são orientados pela filosofia estratégica da empresa.

Quanto maior for a interação entre essas três variáveis, maior será a sinergia do modelo. Logo, a busca dos resultados está relacionada à forma como os colaboradores trabalham, os processos utilizados nesse trabalho, colocando em prática a estratégia da organização (CAMPELLO & OLIVEIRA, 2004).

Sendo assim, pode-se dizer que estes processos estão entrelaçados e direcionados de maneira certa e harmoniosa, torna o processo dentro da organização favorável ao sucesso.

#### **2.4. Relação Entre Cultura Organizacional e Liderança**

Identificar os estilos de liderança e qual o tipo de cultura organizacional, deve estar sempre presente na instituição, é um dos primeiros passos para entender bem como é a relação entre elas no contexto estudado, buscando referenciais teóricos acerca do conceito de cultura organizacional, liderança e relação entre que envolve as duas.

Além de que, alguns trabalhos e atividades têm decorrido com a intenção de identificar os diferentes estilos de liderança ou padrões gerenciais que melhor se adaptam aos distintos perfis de culturas organizacionais. De acordo com Maximiano (2007) a liderança é um papel do administrador, é ele quem influencia o comportamento de um ou mais liderados. Aborda um processo que está intimamente ligado à motivação.

A familiaridade entre liderança e cultura organizacional tem chamado a atenção dos pesquisadores, e alguns estudos relacionam a reciprocidade entre ambos. Masoodet *al.* (2006), acreditam que comportamentos distintos dos colaboradores podem estar associados a variadas diferenças da Cultura Organizacional nas organizações, como: tamanho da empresa, o ambiente organizacional, espécies e táticas, a tecnologia e formas de negócios podem ditar aos líderes diferentes demandas e, assim, diferentes comportamentos por parte desse líder, e que as organizações podem ser definidas pela adesão da mesma e dos colaboradores aos traços comuns de personalidade e empatia entre líder e colaboradores, o que é de fundamental importância para determinar o tipo de cultura organizacional da empresa, e dessa forma explicar seus atributos e estudar a cultura em teor comparativos.

Os valores competitivos desenvolvidos experimentalmente por Quinn e Rorbaugh (1981), para elucidar as diferenças nos conceitos pessoais que determinavam os vários modelos de êxito organizacional.

De acordo com a Figura1 que se segue, na empresa X em questão pode-se identificar o modelo de preceitos competitivos que trabalha e como aplica os quatro grupos de padrões organizacionais, que representam suposições básicas:

Figura 1 - Tipologia Cultura



Fonte: Adaptada de Cameron e Quinn (2006, p.50).

Em conformidade ao ilustrado na figura acima, a tipologia cultural de Cameron e Quinn (2006) preconiza quatro tipos de cultura, sendo elas:

- **Cultura Clã:** Sublima o avanço das pessoas e valoriza a sua participação nas

tomadas de decisões. A autoridade caminha bem no momento em que está difundida por membros comprometidos com o método há muito tempo. Os líderes assumem uma postura participativa, oferecendo alicerce facilitando o contato, a confiança. Continuamente as pessoas desconsideram a distinção das outras pessoas ou dos grupos (departamentos).

□ **Cultura Hierárquica:** interpõem pela hipótese de estabilidade e retrata as normas e valores agregados à burocracia. Os colaboradores pactuam convenientemente a autoridade, de papéis formalmente definidos, e seus preceitos impostos. Os aspectos de motivação incluem regas e segurança. Os líderes inclinam a ser conservadores em relação às questões de natureza técnica.

□ **Cultura de Mercado:** Os aspectos de mercado são bases seguras de clientes. As condições de motivação abrangem a competição e obtenção de resultados preestabelecidos. Os líderes pendem a ser diretivos, competidores, realizadores, orientados para uma meta e estão continuamente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. Rígidos, elemento que apoia a organização é a exaltação no vencedor.

□ **Cultura Inovativa:** Provém dos pressupostos de mudança e versatilidade. Os motores de incitamento incluem expansão, encorajamento, diversificação e inspiração nas funções. Os líderes empreendedores e idealistas gostam dos riscos, prever o futuro e atrair suporte e imagem, está voltada para a ganho de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços e promissor à experimentação e conhecimento.

Os valores competitivos têm a prerrogativa de exprimir como a erudição das empresas enfatiza a esfera interna ou externa e as características do modelo é significativo para que se possa captar a conexão entre liderança e cultura e como está essa interação no mercado em que pratica essa organização. Nesse ápice, os estudos concentraram-se em reconhecer quem é o líder, deixando de lado pontos, comportamentais e, acima de tudo, o relacionamento com os liderados, criando mecanismos e o progresso cultural reforçando suas regras e comportamentos incorporando cultura. (BERGAMINI, 1994).

Normas culturais aparecem e modificam em atributo no qual os líderes aplicam suas atenções, a maneira que enfrentam a crises, quais sejam seus padrões de comportamento, bem como as pessoas quem eles atraem para suas organizações. Desta forma, as propriedades e qualidades de uma cultura organizacional são repassadas e doutrinadas por suas lideranças e eventualmente perfiladas por seus seguidores. (BASS e AVOLIO, 1993).

A atuação mediante crises, estruturação dos papéis, destinação de recompensas, critérios para distinguir e desligar, os secundários, como desenho do sistema organizacional, e dispositivos, histórias, lendas, mitos e definições formais (valores, missão etc.), são os

mecanismos primários pelos quais os líderes reforçam aspectos da cultura. Schein (1992) ressalta a relevância do papel das lideranças na articulação e no fortalecimento da cultura, tal como o papel dos fundadores na escolha de lideranças como mecanismos expressivos para sua sustentação.

## **2.5 Cultura Organizacional e seu Reflexo na Motivação**

É imprescindível entender que as organizações devem gerir acompanhando com atenção seu ambiente, os colaboradores que as compõem, uma vez que tal comportamento é de fundamental importância para o desenvolvimento da empresa, haja vista que de nada adiantaria um investimento em equipamentos e estruturas tecnológicas, senão houver um capital humano preparado e qualificado para lidar com todos essa estrutura.

Como cita Davis e News trom (1992), A motivação é essencial ao funcionamento organizacional, já que não importa o quanto se tem de tecnologia e equipamentos numa organização, haja vista que tais equipamentos não podem serem colocadas em uso sem que haja pessoa que saiba utilizá-los ou qualificada para tal.

Dessa forma, para mensurar de forma antecipada os fatores que influenciam a Cultura de uma organização, é necessário que se conheça e entenda seus valores, costumes e crenças, considerando a pessoa dos líderes e demais funcionários, como ferramentas de qualidade no trabalho. Para Chiavenato (2009), a motivação é um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Nesse sentido, faz-se necessário conhecer a motivação das pessoas para compreender o comportamento das mesmas e se a cultura e o clima apresentam-se como favoráveis ou desfavoráveis dentro da empresa, uma vez que sendo desfavoráveis, os resultados serão: desmotivação, baixa produtividade, clientes insatisfeitos etc.

Robbins (2002, p.67), afirma que uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto que àquela insatisfeita, apresenta atitude negativa.

O tema motivação é amplo e muito discutido nas organizações, e trata-se de um do fator que exerce influência na cultura organizacional. É vital que as organizações estejam sempre em busca de uma metodologia para galgar a motivação dos seus colaboradores. Robbins (2005) considera que indivíduos motivados se mantêm na realização de suas tarefas até que atinjam seus objetivos. As empresas buscam motivar seus colaboradores, a fim de que realizem com satisfação suas atribuições, e deem um melhor resultado na produtividade, construindo condições para os demais colaboradores incorporados como parte do sucesso que

estão ajudando a construir.

Silva (2001, p.221) afirma que “motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa”.

Gil (1987, p.202) define assim a motivação: “é a força que estimula as pessoas a agirem. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade”.

Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. Quando se fala a respeito da motivação dentro da organização, em outros tempos, pensava-se em aumento de salário. Porém, nos dias atuais motivação não está relacionada somente a salários e benefícios, mas na maioria dos casos, está ligada a pequenos gestos como o reconhecimento do trabalho bem desenvolvido, um elogio, etc. Esses fatores aumentam a autoestima dos colaboradores. Portanto, motivar é de fundamental importância.

Segundo Aguiar (2005) os fatores motivadores do trabalho são aqueles que se referem à tarefa e à sua execução, mostrando uma relação direta e uma dependência entre produtividade e motivação.

## **2.6 Objetivos da motivação**

Está relacionada à compreensão e ao comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. A motivação visa encorajar e estimular os funcionários a produzirem mais e a desempenharem suas funções com eficácia. O líder exerce papel importante diante de seus liderados, segundo Bernardinho (2006, p.114 e 115), “ser líder é dar o exemplo para que outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 96), “o líder é capaz de reduzir as incertezas do trabalho, é tido como um motivador porque aumenta a expectativa dos subordinados e de que seus esforços levarão às recompensas procuradas”.

Para Chiavenato (1999, p.34), “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”. Tão importante quanto recrutar, é também a necessidade de reter o colaborador dentro do seu quadro de funcionários,

uma vez que perdê-lo para o concorrente pode gerar muitos problemas.

Mayo (2003, p.101), complementa que “em uma empresa comercial, perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo - não somente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós”.

Parodi (2009), afirma que atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, ou seja, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização.

Segundo Kury (2002, p. 468 e 521), “[...] liderança é a função de líder, direção e comando, e motivação. Entre várias definições, é o ato ou efeito de motivar, interesse espontâneo da pessoa ou estimulado por determinado assunto [...]”.

## **2.7. Motivações para os colaboradores**

Através da motivação, associada à educação formal e à capacitação, o profissional pode utilizar todo seu potencial para realizar seus objetivos e ideais, tornar-se evidência e um profissional de sucesso. Carreira e Sucesso (2009), apontam que os profissionais, via de regra não têm como prioridade a remuneração, mas valorizam perspectivas de crescimento dentro da empresa. Alguns fatores podem interferir diretamente na motivação, seja de maneira positiva ou negativa, entre diversos fatores, pode-se elencar a remuneração e os benefícios sociais, as condições físicas e psicológicas do trabalho e a questão da segurança no ambiente de trabalho. “Motivação abrange os motivos que produzem um determinado comportamento, seja ele qual for”. (MAXIMINIANO, 2000, p.297).

Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem lhe ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação. (BERGAMINI, 1989).

## **2.8 Motivações Pessoais e sua Importância**

Expor a motivação pessoal, aquela que vem de dentro para fora, é muito importante. É sabido que não só a empresa tem a responsabilidade de manter o colaborador motivado, mas o próprio colaborador tem sua participação dentro da motivação, ou seja, “quem melhor que nós



para saber o que nos motiva, o que nos impulsiona para superarmos e vencermos os obstáculos existentes dentro de um ambiente organizacional”.

Segundo Vergara, (2000, p.42) “[...] ninguém motiva ninguém. Nós é que somos motivados ou não. Tudo que os outros podem fazer é estimular e incentivar e provocar nossa motivação. Em outras palavras, a diferença entre motivação e estímulo, é que a primeira está dentro de nós e a segunda está fora”. Quanto mais saudáveis emocionalmente, mais importantes se tornam as necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos se tolera a violação das necessidades para tal preenchimento.

“Quando alguém conhece seus próprios fatores de satisfação motivacional, reconhece mais facilmente os motivos que impulsionam os comportamentos motivacionais de outras pessoas de forma praticamente isenta de subjetivismo”. (BERGAMINI, 1994, p.92-93).

A motivação é fundamental para o ser humano na sociedade atual e analisar todo o processo de uma empresa é saber onde ele melhor se enquadra e descobrir qual atividade executa com melhor proveito quando centradas na organização, para que possa realizar com qualidade o que se pretende atingir. Oliveira (2008) relata que nossa vida é parecida com uma espiral e que vivemos altos e baixos, e é por essa razão que cada momento da nossa vida terá uma motivação em especial.

Oliveira (2008) aborda em seu artigo que a motivação ocorre de dentro para fora, ou seja, o indivíduo é motivado a fazer determinado trabalho de acordo com aquilo que ele deseja alcançar, aquilo que seja motivacional para ele, como por exemplo, subir de cargo dentro da empresa.

## **2.9. Ambiente Motivado -A Importância do Líder**

Algumas regrinhas são especiais para que o Gestor mantenha seus colaboradores motivados e uma delas é tratar todos de forma igual no ambiente de trabalho. Independente da hierarquia existente, todos merecem ser tratados de forma igualitária. Segundo Goldsmith (2000, p.64), “os líderes no futuro precisarão estar novamente preparados para extrair as ideias das pessoas, para ajudá-las a identificar e articular satisfazendo as necessidades que lhes são próprias”.

Importante lembrar que criar metas alcançáveis de acordo com o mercado é essencial para manter a motivação no trabalho e incentivar o crescimento individual. Segundo Bernardinho (2006, p.115 e 116), “a motivação baseia-se em dois pilares: o primeiro deles é a

necessidade. Se você precisa, vai “correr atrás” e se dedicar. O segundo é a paixão, se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre”.

Entender quais recompensas mais motivam os seus funcionários e criar benefícios atrelados ao desempenho de cada um e fatores como: novos desafios e a conclusão de um trabalho bem-feito são itens muito mais valorizados pelos colaboradores do que questões puramente financeiras. De acordo com Lopes (1980), um fator muito importante nas organizações humanas é a motivação que está relacionada com a personalidade do ser humano e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social, que incita as pessoas a se superarem e persistirem nos objetivos que visam.

Lopes (1980, p.7), fala que como “o empenho de aumentar ou manter tão alto quanto possível a capacidade de um indivíduo, a fim de que este possa alcançar excelência na execução das atividades das quais dependam o sucesso ou o fracasso da organização a que pertence”. É de fundamental importância: investirem em programas de treinamentos técnicos; realização de feedbacks, sejam eles positivos ou negativos, ou seja, mostrar ao seu colaborador como está seu trabalho dando sugestões de melhorias a fim de evitar futuros erros; construir um relacionamento com cada um deles, já que gerar a confiança significa gerar muito mais comprometimento, ou seja, haver um espaço aberto ao diálogo, a fim de mostrar a importância que cada um exerce.

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa trata-se de um estudo realizado em uma empresa do ramo da construção civil que visa identificar estratégias, resultados obtidos e métodos estratégicos de liderança utilizados pelos gestores da empresa que trazem maior motivação e engajamento dos colaboradores.

O trabalho foi de caráter exploratório visto que visa, conforme Gil (1987, p.41) “proporcionar maior familiaridade com a questão problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Com isso, busca conhecer de forma ampla as estratégias utilizadas pelos gestores de como liderar os subordinados e tal fator pode influenciar na motivação e produção da entrega das atividades, dada a importância em mapear e conhecer como a empresa implanta e executa estas estratégias.

O estudo também se categoriza como uma pesquisa descritiva, que tem como intuito

descrever o fenômeno empregado, utilizando assim uma descrição de dados coletados através de um questionário respondido pelo gestor de área, sendo o propósito desta metodologia, explorar o entrevistado na sua experiência como gestor na área, e a análise serão expressos de forma descritiva com perguntas e respostas feitas pelo entrevistador. (GIL, 1987).

A abordagem utilizada o método qualitativo que de acordo com Hanson e Grimmer (2007), a pesquisa qualitativa oferece um entendimento amplo sobre o tema de estudo, além de trazer dados para se fornecer um maior insight sobre o assunto. Pois desta forma há de se conhecer se os métodos utilizados têm trazido resultados eficazes e eficientes na organização no que tange à liderança, cultura organizacional e motivação com os funcionários.

A pesquisa qualitativa também fornece bases para o conhecimento do processo de gestão que está sendo implantado a fim de humanizar e realçar as interações com os funcionários e o resultado dessas interações. (GEPHART,2004).

Para Yin (2005, p.32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Neste sentido na elaboração do estudo foi realizado um levantamento na empresa X, no ramo da construção civil, localizada em Goiânia-GO, no período de 2 de outubro de 2019 a 14 de novembro de 2019.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa com perguntas fechadas feitas para o gestor de RH, analisando os processos de premiação e dos dados eletrônicos disponibilizados pela empresa com estudos bibliográficos do tema abordado, com a finalidade de conhecer e refletir melhor acerca do tema. Segundo Fonseca (2002, p.32), “A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites*”

Portanto, para o desenvolvimento do estudo de caso foi realizado um pesquisa com os dados fornecidos pela empresa através de uma entrevista respondido pelo gestor de área entre os dias 04 de novembro de 2019 e 11 de novembro de 2019, Os dados coletados serão necessários para compreender e analisar, quais são as estratégias e os métodos adotados pela empresa no que se refere a liderança e motivação de seus funcionários, descrevendo quais são os fenômenos e impactos que isso pode gerar para o ambiente organizacional.

Quanto aos dados coletados por meio de questionário, este será tratado por natureza qualitativa de modo que segundo Godoy (1995, p.21) “[...] hoje em dia a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”. Com isso, as informações serão avaliadas pelos métodos implantados e a análise

das perguntas e respostas, feitas para o gestor de área.

#### **4 . DADOS DA EMPRESA**

A empresa X atuante no mercado de Goiânia no ramo da Construção civil desde setembro/2006, focado em empreendimento de alto padrão, está entre as maiores do Centro Oeste. Hoje conta com um efetivo de mais de 153 de colaboradores, já entregou mais de 55 empreendimentos construídos nas melhores localizações de Goiânia.

##### **4.1 Dados Coletados da Empresa**

*As informações obtidas por meio de entrevista ao gestor de RH da empresa X, conforme Roteiro (Apêndice 1), o entrevistado fez o seguinte relato:*

*“Foi implementado programas de recompensas e benefícios, projetos de qualificação e incentivo aos nossos profissionais, que são alguns exemplos da gestão moderna e integrada que idealizamos e buscamos aprimorar todos os dias. Além disso também podemos contar com um espaço moderno e projetado para proporcionar um ambiente de trabalho saudável e confortável para todos os colaboradores da organização. A empresa X tem a política de formação de pessoas e crescimento mútuo. Através do programa de universidade corporativa o colaborador tem um plano de carreira subsidiado pela empresa. A evolução é periódica e um comitê multidisciplinar reavalia a descrição dos cargos e suas pontuações com o intuito em sintonia com o desenvolvimento profissional do colaborador e o desenvolvimento de suas atividades. Cada cargo existente possui seu escalonamento de faixas salariais, Junior, Pleno, Sênior e Master. O colaborador pode evoluir de faixa conforme seu desempenho profissional que será avaliado pelo seu gestor de imediato, através dessa Gestão moderna que capacita novos talentos descobertos afim de valorizar a promoção interna consolidando base de recurso humano mais qualificado e sólido. Cada líder tem sua forma de estimular seus colaboradores para se alcançar suas metas e objetivos da empresa, assim como informado anteriormente a empresa desenvolve projetos voltados para o desenvolvimento de líderes em potencial. Existe um programa voltado para os colaboradores, cursos de longa e curta duração que mais agregarão no seu desenvolvimento profissional. A empresa X, que atua no ramo da construção civil na cidade de Goiânia-GO, vive seu melhor momento histórico, tem*

*os melhores profissionais graduados e compromissados, com alguns desafios já superados e um novo aprendizado a cada dia. Estamos entre as empresas mais respeitadas e promissoras do nosso mercado. Isso é resultado de uma atuação orientada desde o início, pela seriedade, transparência, valorização das pessoas e principalmente, fundamentada no respeito pelos compromissos assumidos. Isso pode ser notado entre os trabalhadores, com os programas e benefícios oferecidos e cada conquista da empresa é resultado de um conjunto que quando trabalha de uma forma sistêmica com o mesmo objetivo consegue concluir sua missão e torna a empresa tão competitiva, com a inspiração e motivação para realizar seu trabalho com profissionalismo e a ética que permeia os valores da nossa Marca. As avaliações são feitas mensalmente, utilizando-se de algumas ferramentas que possui na empresa X, dentre elas, a caixinha de sugestão ou fale com RH, ferramenta via Intranet onde todos os colaboradores podem deixar sua sugestão de melhoria. Outro momento de avaliação seria nas reuniões institucional que acontece trimestralmente onde se fala sobre assuntos gerais como: o mercado atual ou resultados e projetos novos da empresa. O método mais aplicado, é feito mensalmente para motivar as pessoas, que são o Sorteio do ganha-ganha, um programa que visa incentivar de forma motivadora, que a mão de obra própria operacional atuante em obra, contribua com o atendimento eficaz das necessidades do empreendimento em execução, e que desse modo, receba em contrapartida, ganhos diretos. Neste cenário, tanto a obra, quanto colaboradores, serão beneficiados com uma política mútua de benefícios. Todos os colaboradores participam de uma pesquisa que é feita anualmente na empresa X, denominada pesquisa clima organizacional. Através dessa ferramenta conseguimos extrair os índices de satisfação do colaborador que é feita individualmente, e todos têm voz e oportunidade de opinar sobre as mudanças, através desse canal conseguimos validar o que é mais viável para o colaborador e para a organização. Através do programa do Ganha-Ganha conseguiu-se destacar e premiar os colaboradores de destaque do mês, através de fichas que são destacadas pelo grau de atividade como por exemplo: a ficha amarela que está relacionada às atividades do dia a dia ou por uma atividade pontual mais simples, a ficha Azul, relacionada a algo acima do esperado ou fora do dia a dia. Já a ficha Verde está relacionada a algo muito acima da média, bem expressivo e que traga grandes benefícios à empresa (inovações, ganho de tempo, aumento de produtividade, redução de gastos, etc.) as premiações são feitas mensalmente e todos os colaboradores são engajados nas entregas das atividades. A empresa X através do Programa UCO (Universidade Corporativa) busca a perfeição a capacidade de liderança, promovendo o autoconhecimento, tornando-os altamente aderentes aos valores da empresa X e alinhando-os com as melhores práticas de*

*Gestão de Pessoas e de melhoria contínua da empresa. São feitos planejamentos anuais pelo RH de acordo com as diretrizes de Gestão de Cultura Organizacional. Conforme as implantações de programas de recompensa e benefícios implantados pelo RH da empresa X, houve um aumento considerável de fichas atribuído pelas entregas de atividades que foram executadas com excelência, qualidade e pontualidade dentro da organização. Os líderes/colaboradores que estão envolvidos dentro do mesmo projeto da empresa fazem as distribuições de fichas conforme as entregas de serviços ou produtos forem satisfatórias onde a percepção seja maior que a expectativa. “Quanto maior o número de fichas maior a chance do colaborador em ganhar prêmios, isso porque a empresa X quer gente feliz, com inspiração e motivação para realizar seu trabalho com profissionalismo”.*

#### **4.2 Análise e Discussão**

De acordo com os autores e com o que a empresa respondeu por meio do questionário fica evidenciado que a liderança e as estratégias e métodos implantados pela empresa foram eficazes e satisfatórios no que se refere à motivação dos colaboradores dentro do ambiente organizacional.

De acordo com Jayr (2009, p.11).“Diferentes teorias de liderança têm proposto inúmeros estratégias na tentativa de desvendar o mistério de qual é o melhor estilo ou a melhor abordagem para maximizar o desempenho de uma pessoa como líder na busca de obter os resultados mais eficazes e produtivos”. Foi constatado que não existe um estilo de liderança específico para ser usado. A empresa X permite que cada gestor aplique a liderança necessária para cada situação podendo assim utilizar a partir de cada perfil comportamental o estilo necessário de liderança, extraindo o máximo de satisfação e produtividade dentro da organização.

Após algumas observações pontuais, foi possível perceber que por mais que a empresa permita diversos estilos de liderança, fica evidenciado que se trata não exclusivamente do estilo a ser usado, mas sim a valorização e o desenvolvimento de pessoas sendo que de acordo com Donald (1995), das várias áreas em que a teoria de liderança pode ser aplicada, a mais importante é inspirar e desenvolver as pessoas, e é a área em que muitos administradores fracassam.

As qualidades e atributos de uma cultura organizacional são doutrinadas por suas lideranças e contingentemente adotadas por seus seguidores (BASS e AVOLIO, 1993). Sendo

assim, a liderança implantada na empresa, influencia na cultura organizacional, trazendo mais engajamento aos seguidores e conseqüentemente uma interação entre eles.

A Cultura Organizacional tem sido de grande valia dentro da organização em que a pesquisa foi implantada nessa cultura organizacional, integrando os investimentos na qualificação de seus líderes e liderada. Schein (1992) salienta o papel das lideranças na junção e no fortalecimento da cultura, o papel dos idealizadores e a escolha de lideranças como mecanismos relevantes para sua sustentação.

Verifica-se através do questionário o qual relaciona a cultura organizacional com a motivação, onde, em um bom ambiente organizacional, quando se refere à estrutura da empresa, fica constatada de uma produtividade e recursos necessários para a entrega de resultados. Nesse sentido, Silva (2001, p.221), afirma que “motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa”.

Dentro desse contexto, importante ressaltar a importância dos valores competitivos dentro da organização, fatores que trazem vantagem perante os concorrentes no mercado. Dentro desses valores podemos citar: ambiente adequado ao trabalho, disponibilização de recursos necessários para a execução das atividades, etc. No caso em estudo, a empresa valoriza o trabalhador adotando premiações como uma das formas de motivá-lo, resultando na eficácia organizacional.

Após compreender o ambiente em que a empresa está inserida é possível perceber que os estímulos aplicados pela organização são de grande valia, haja vista influência existente diretamente sobre a motivação de seus colaboradores. Robbins (2002, p.67), afirma que “uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitude positiva em relação a ele, enquanto que aquela insatisfeita, apresenta atitude negativa”.

“A relação entre todas as etapas apresentadas como liderança, cultura organizacional, mostram que sua influência superou até mesmo as expectativas esperadas pelos líderes da própria organização”. (João Gestor empresa X).

Com uma liderança focada em investimentos de melhorias contínuas sobre seus liderados não só estimulando a capacitação e desenvolvimento do recurso humano da organização, Parodi (2009), afirma que atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização.

Evidencia-se após esse estudo que a responsabilidade do gestor sobre as estratégias,

mostraram se satisfatórios no que envolve a motivação e produtividade alcançada dentro da organização.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Hoje, no ambiente organizacional os líderes precisam repensar na maneira de como estão liderando seus subordinados, o que torna um diferencial competitivo dentro da organização, que venha inclusive, trazendo motivação e engajamento no ambiente de trabalho utilizando estilos de liderança adequados para cada situação e perfil do colaborador, adicionando estratégias e métodos para motivar, inspirar e consequentemente trazer maior produção dos funcionários.

Este estudo trouxe uma compreensão das estratégias e métodos usados pela empresa X do ramo da construção civil, de como liderar seus colaboradores e como implantar uma cultura organizacional eficiente que traga engajamento e motivação dos empregados, utilizando um questionário com perguntas respondidas pelo gestor, concluímos que a liderança e cultura organizacional estão intrinsecamente ligadas no que se refere à motivação do colaborador no ambiente de trabalho. O objetivo geral da pesquisa evidencia que os estilos de liderança adotado dentro da empresa X impacta diretamente na cultura e motivação dos liderados, atentando para o que a empresa pode proporcionar na sua estrutura física e implantando uma cultura organizacional de qualificação, premiação e qualidade de vida, de modo que isso possa proporcionar uma maior produtividade entre os funcionários.

Um dos objetivos específicos elencados teve como intuito observar qual melhor estilo de liderança a ser usado na empresa do ramo da construção civil. Foi observado que foram aplicados diferentes estilos de liderança levando em consideração cada perfil do colaborador e cada situação encontrada no dia-a-dia. Conclui-se que essa abordagem é a mais adequada a ser utilizada, tendo em vista que cada funcionário tem seu modo de agir em cada situação, portanto, cabe ao gestor saber identificar o perfil e tirar o melhor proveito de cada estilo a ser usado.

Uma abordagem utilizada na empresa onde o estudo foi realizado mostra que a Cultura Organizacional adotada tem trazido grande diferencial no que se refere à produtividade da organização fica evidente que a implantação da cultura de incentivos e programas de qualificação e desenvolvimento de pessoas tem trazidos resultados satisfatórios no que tange ao aumento das entregas das atividades com eficiência e também com a satisfação no



trabalho. Nesta cultura existe uma política de formação com interesse na capacitação tanto da parte do operacional quanto das lideranças na qual a empresa X subsidia através da universidade corporativa cursos de curta e longa duração tanto para área operacional quanto para área de liderança. Através da gestão moderna a empresa tem investido na qualificação pessoal e em seus conhecimentos técnicos para agregar na organização.

Fica explícito na pesquisa que a grande influência exercida pela liderança impacta diretamente na motivação dos colaboradores, uma vez que a preocupação da organização na busca de compreender o momento pelo qual os colaboradores e a cultura da organização estão passando, é fundamental, dando assim a direção correta aos liderados mostrando que o projeto de cultura aplicado tem dado resultados positivos, principalmente devido a participação dos colaboradores que querem fazer parte do crescimento pessoal e profissional, o que pode ajudar ainda mais a empresa X a alcançar com rapidez seu status perante aos concorrentes.

Qual estilo de liderança é mais adequado para ser utilizado para com os liderados e quais os métodos podem ser implantados pela gestão para melhorar o ambiente organizacional e motivar a equipe?

Ficou evidenciado que não existe um estilo de liderança ou abordagem correta a ser aplicado ao funcionário. E ainda, dos vários estilos abordados na pesquisa, ficou evidenciado que as empresas pecam mais no que diz respeito ao desenvolvimento de pessoas. É necessário que os líderes identifiquem qual a maneira de extrair o máximo do seu funcionário com empatia e conhecimento para produzir, trazendo mais engajamento e conhecimento de suas competências essenciais agregando uma melhoria contínua mediante as diretrizes passadas pelos líderes.

Um dos métodos que podem ser usados para motivar a equipe e que foi utilizado na empresa X, diz respeito à estruturação física da organização que conta com um espaço moderno projetado para proporcionar um ambiente de trabalho saudável e confortável para todos. Desse modo, o colaborador tem a capacidade de produzir mais, e melhor, com os recursos básicos disponíveis, além de também realizar programas no ambiente de trabalho de entrega de atividades, nos quais o colaborador conforme vai entregando suas atividades antes do prazo estipulado e dentro da qualidade esperada, vai ganhando pontos em forma de fichas, possibilitando maiores chances de ganhar prêmios sorteados pela empresa no final do mês.

Concluimos que de acordo com os estilos de liderança usados a partir de cada situação e perfil comportamental, houve uma evolução e um crescimento mútuo da organização, aumentando a satisfação e motivação do quadro de funcionários, extraíndo um melhor resultado das atividades que precisam ser entregues e realizando seu trabalho com

profissionalismo e motivação. Dessa forma, fica demonstrado que os Estilos e Abordagens de Liderança e Cultura Organizacional estão elencados no que tange à motivação dos funcionários, haja vista que somente utilizando estas bases podemos trazer uma maior satisfação e aumento da produtividade do colaborador.

## 6. REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BASS, B.; AVOLIO, B.J. **Transformational leadership and organizational culture**. *PublicAdministrationQuarterly*, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring 1993.

\_\_\_\_\_. **Liderança: a administração do sentido**. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, maio/ jun. 1994.

B, C. **Motivação nas organizações**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Liderança: administração do sentido**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. [DOI: /10.2966/scip.030206.170].

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas**. Bauru: XI SIMPEP 2004. Anais.Bauru, 2004.

CARREIRA E SUCESSO. **A Contratação, a Demissão e a Carreira dos Executivos Brasileiros**. Disponível em: <http://www3.catho.com.br/pesquisas/pesquisa-dos-executivos-2009.pdf>. Acesso em 15 Out. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7ª. Ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração**. 4ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999, 144p.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. **Comportamento humano no trabalho - uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira, 2<sup>a</sup>. tiragem, v. 1, 1998.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GEPHART, R.P. **Qualitative research and the Academy of Management.** *Journal of Management Journal*, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1987

GLOBE. **Study of 62 societies.** Thousand Oaks: Sage, 2004.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29. Mai./Jun. 1995.

GOLDSMITH, M. **Novas competências para o líder global de amanhã.** São Paulo: Futura (2000).

GOLEMAN, D. **Liderança e inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro, 2014.

HANSON, D.; GRIMMER, M. **The mix of qualitative and quantitative research in major.** *Marketing journals, 1993-2002.* *European Journal of Marketing*, v. 41, n. 1/2, p. 58-70, 2007.

HOUSE, R.; HANGES, P.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; GUPTA, V. **Culture, leadership, and organizations: the**

HOUSE, R.; HOWELL, J. **Personality and charismatic leadership.** *The Leadership Quarterly*, Greenwich, Conn, v.3, n.2, p. 81-108, Summer 1992.

JAYR, Oliveira.; ROBSON, Marinho. **Liderança uma questão de competência.** 2005.

LEON C.; DONALD, C.; PAUL, H. **Administração conceitos e aplicações.** 4<sup>a</sup>. Ed. 1998.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUZ, Ricardo. **Gestão de Clima Organizacional.** 5<sup>a</sup> reimpressão: 2010.

MASOOD, S.A.; DANIL, S.S.; BURNS, N.D.; BACKHOUSE, C.J. **Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective.** *Journal of Engineering Manufacture*, London, v.220, n.6, p.941-949, Feb. 2006.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 7<sup>a</sup>. Ed. São Paulo: Atlas, 2007. 404p.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: Da escola científica á competitividade na economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2000.

MAYO, A. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

NAKAMURA, C. C., FORTUNATO, J. C., ROSA, L. M., MARÇAL, R., PEREIRA, T. A. A., BARBOSA, D. F. **Motivação no trabalho.** Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v.2, n.1, p. 20- 25, jan. /jun, 2005.

OLIVEIRA, R. P. S. **A motivação dentro das organizações.** Disponível em site: <http://www.umtoquedemotivacao.com/motivacao/a-motivacao-dentro-das-organizacoes/> Acesso em 31/10/2019.

QUINN, R.; RORBAUGH, J. **A competing values approach to organizational effectiveness.** Public Productivity Review, New York, v.5, n.2, p.122-140, June 1.

\_\_\_\_\_. **A competing values approach to organizational effectiveness.** Public Productivity Review, New York, v.5, n.2, p.122-140, June 1981.

ROBBINS, S. P. **Administração - Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2002,

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional.** Tradução: Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11ª. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14ª. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

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

SANTOS, J. L.; KELM, M. L.; ABREU, A. F. **Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência - um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A.** São Paulo: Revista de Administração da USP, v. 36, no.3, Pólo, jul-set/2001.

SANTOS, Neusa M. B. F. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis - um estudo interdisciplinar.** São Paulo, 1992. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

VERGARA Sylvia C. **Gestão de Pessoas.** 2ª. Ed., São Paulo: Atlas, 2000.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## APÊNDICE

### Apêndice 1 - Roteiro de Entrevista ao Gestor de RH da Empresa X

1. Qual foi a estratégia implementada pela administração para melhorar o ambiente organizacional e motivar a equipe?
2. Qual tem sido a evolução dos colaboradores mediante as implementações geradas pela administração e qual visão do antes e da pós-implantação?
3. Qual a visão da empresa a respeito da liderança e o que é feito para a melhoria contínua dos gestores?
4. Como a empresa visualiza o seu ambiente organizacional? Como foram criados e quais efeitos ela causa sobre os colaboradores?
5. Com que frequência são feitas as avaliações para a melhoria do ambiente organizacional e métodos mais aplicados e busca da motivação dos colaboradores?
6. Qual a visão e passada dos colaboradores a respeito do ambiente organizacional? Ele tem voz e oportunidade de opinar sobre as mudanças?
7. Premiação na entrega das atividades tem trazido maior engajamento dos colaboradores?
8. O aperfeiçoamento dos gestores que lidam com as pessoas na empresa é implementada de que forma?
9. Houve evolução na produtividade no que se refere à implantação de métodos de motivação e ambiente organizacional?