



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS / CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO / DA

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO  
IMOBILIÁRIA**

BRUNNO FIGUEIREDO DE PINHO CHAVES

João Pessoa  
Novembro, 2016

BRUNNO FIGUEIREDO DE PINHO CHAVES

## **OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO IMOBILIÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários a obtenção do título de Bacharel do curso de Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professor Orientador:** Dr. Carlos Eduardo Cavalcanti.  
**Coordenadora do curso:** Nadja Valéria Pinheiro.

João Pessoa  
Novembro, 2016

Ao Professor Orientador Dr. Carlos Eduardo Cavalcanti.  
Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do aluno:

## BRUNNO FIGUEIREDO DE PINHO CHAVES

João Pessoa \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Professora Nadja Valéria Pinheiro  
Coordenadora do SESA

### Parecer do Professor Orientador:

## **Folha de Aprovação**

BRUNNO FIGUEIREDO DE PINHO CHAVES

### **OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO IMOBILIÁRIA**

Trabalho de curso aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora

---

Profº. (Orientador)

---

Profº. (Examinador)

*Dedico esta pesquisa a Deus, pela saúde e oportunidade, à minha família, que sempre esteve ao meu lado, nos momentos bons e ruins dessa longa trajetória, e a minha namorada que presenciou toda esta etapa da minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Dr. Carlos Eduardo Cavalcanti por dispor do seu tempo para me ajudar na realização deste trabalho ao longo de um ano.

A todos os colegas do curso de Administração, que ao longo dessa jornada foram muitos, os quais me fizeram enxergar muitos horizontes.

A todos os professores do curso de graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

*“Posso não estar onde gostaria de estar, mas estou feliz por saber que estou no caminho”.*

Joyce Meyer

## RESUMO

A liderança é uma ferramenta de construção social, na qual os líderes ou gestores interagem com seus liderados. O estilo dessas interações é fundamental para alcançar metas e corresponder às expectativas das organizações para as quais desempenham suas funções. No segmento do mercado imobiliário, não é diferente. E a prática dos estilos de liderança tem sido uma ferramenta fundamental para a sustentabilidade do negócio. A proposta desse trabalho é justamente desenvolver um estudo de caso, através de uma pesquisa bibliográfica e de campo acerca das práticas e estilos de liderança adotados por um gestor imobiliário, de acordo com os modelos de prática de liderança que serão apresentados, e a atual conjuntura do mercado imobiliário da cidade de João Pessoa – PB, com enfoque nos resultados obtidos pela empresa e os níveis de satisfação dos líderes e liderados. Buscamos ainda analisar o processo das teorias da liderança no que diz respeito à motivação nas equipes de trabalho e diagnosticar os resultados das estratégias motivadoras e os seus reflexos na empresa escolhida. Para isso, dividimos o trabalho em três etapas. Na primeira etapa, verificamos os conceitos e definições da liderança, da motivação e suas teorias, passando ainda pelo endomarketing focado no setor imobiliário. Já na segunda etapa apresentamos os dados colhidos na pesquisa de campo e por fim, na última etapa, analisamos e confrontamos os dados colhidos sob a ótica das práticas e estilos de liderança adotados pelo gestor.

**Palavras – Chave:** Liderança. Líder. Mercado Imobiliário.

## **ABSTRACT**

The Leadership is a social construction tool, in which the leaders or managers interact with their team. The style of these interactions is essential to achieve goals and meet the expectations of the organizations for which they perform their duties. In the segment of the real estate market is no different. And the practice of leadership styles has been a key tool for business sustainability. The purpose of this job is to develop a case study, through a literature and field research about the practices and leadership styles adopted by a real estate manager, according to the models of leadership practice that will be presented, and the current situation the real estate market of the city of João Pessoa – PB, focusing on the results obtained by the company and the satisfaction level of leaders and followers. We seek to further analyze the process of leadership theories regarding motivation in work teams and diagnose the results of motivational strategies on their effects on the chosen company. For this, we divided the work in three stages. In the first stage, we see the concepts and definitions of Leadership, motivation and his theories, and he passed through the internal marketing focused on real estate. In the second stage, we present the data collected in the field research and finally, in the last step, we analyze and confront the data gathered from the perspective of practice and leadership styles adopted by the manager.

**Key – Words:** Leadership. Leader. Real Estate Market.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 01 - Estilos de Líder.....	22
FIGURA 02 – Ciclos Motivacionais.....	27
FIGURA 03 – Pirâmide das necessidades de Maslow.....	28
FIGURA 04 – Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg.....	30
FIGURA 05 – Modelo Contingencial de Victor Vroom.....	32
FIGURA 06 – Quadro comparativo das teorias X e Y de Douglas McGregor.....	33

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 01 – Gênero dos funcionários da Hofmann Imobiliária.....	41
TABELA 02 – Funções exercidas pelos funcionários da Hofmann Imobiliária.....	41
TABELA 03 – Tempo de trabalho dos funcionários da Hofmann Imobiliária.....	42
TABELA 04 – Perfil do Gestor da Hofmann Imobiliária.....	42
TABELA 05 – Práticas de liderança.....	44
TABELA 06 – Resultados obtidos – Estilo de liderança.....	50
TABELA 07 – Resultados obtidos – Práticas de liderança.....	51
TABELA 08 – Resultados obtidos – Visão do Gestor.....	52
TABELA 09 – Resultados obtidos – Quadro Comparativo.....	55

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	13
1.1	<b>PROBLEMÁTICA DA PESQUISA.....</b>	14
1.2	<b>OBJETIVOS.....</b>	15
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	15
1.3	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	16
2	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	17
2.1	<b>DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA.....</b>	17
2.2	<b>TEORIAS DA LIDERANÇA.....</b>	18
2.2.1	Teoria dos Traços.....	18
2.2.2	Teorias Comportamentais.....	20
2.2.3	Teorias Situacionais.....	21
2.2.4	Teoria Transformacional.....	23
2.3	<b>MOTIVAÇÃO.....</b>	25
2.4	<b>TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....</b>	27
2.4.1	Teoria das Necessidades de Maslow.....	27
2.4.2	Teoria Bifatorial de Herzberg.....	29
2.4.3	Modelo Contingencial de Vroom.....	31
2.4.4	As Teorias X e Y de McGregor.....	33
2.5	<b>O ENDOMARKETING .....</b>	35
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	38
3.1	<b>TIPO DE PESQUISA.....</b>	39
3.2	<b>UNIVERSO E AMOSTRA.....</b>	40
3.3	<b>PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....</b>	41
3.4	<b>TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	43
3.5	<b>CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....</b>	45
4	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	47
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	56
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	60
	<b>ANEXOS.....</b>	64

## 1 INTRODUÇÃO

Com a presença de novas tecnologias aplicadas em todos os setores da sociedade, a concorrência entre as empresas elevou-se a níveis jamais esperados. Esse fenômeno exige a rápida tomada de decisões através de seus gestores, para que consigam acompanhar essas mudanças e manter a sua competitividade e sobrevivência no mercado. Para que isso ocorra é necessário que estes adotem práticas e estilos de liderança que agreguem valores à organização, pois seus resultados dependem cada vez mais do bem estar das pessoas que a compõe.

Nesse contexto, a liderança é uma ferramenta de construção social, na qual os líderes ou gestores interagem com seus liderados e o estilo dessas interações é fundamental para alcançar metas e corresponder às expectativas das organizações para as quais desempenham suas funções, todavia, a falta de sinergia resulta em perdas para ambas as partes, principalmente para as empresas, que dependem cada vez mais da presença de lideranças sólidas, com qualidades e requisitos, capazes de motivar e incentivar os liderados a produzirem mais e com mais qualidade, conforme citam Botelho e Krom:

É importante estabelecer um nível de liderança, onde seja possível através dos objetivos organizacionais, saciar também os objetivos pessoais, de modo a vislumbrar o crescimento mútuo das partes envolvidas. Portanto, a alta diretoria deve acompanhar o desempenho de seus líderes, para que quando uma mudança de estilo for necessária, esse líder possa adaptar-se a nova situação sempre que necessário. (BOTELHO E KROM, 2010, p. 4).

No segmento do mercado imobiliário, não é diferente. E a prática dos estilos de liderança tem sido uma ferramenta fundamental para a sustentabilidade do negócio. As imobiliárias são empresas credenciadas pelo CRECI (Conselho Regional dos Corretores de Imóveis), para atuarem nos setores do mercado imobiliário. No Estado da Paraíba e principalmente na Capital, João Pessoa, empresas desse segmento vem apresentando, mesmo com a crise econômica, um forte crescimento apoiado principalmente nas parcerias entre governos Federal e Estadual e as empresas privadas, através dos programas de facilitação de crédito imobiliário.

A concorrência tornou-se muito acirrada, composta por vários profissionais do ramo, inclusive com o surgimento na própria cidade de João Pessoa de cursos de graduação e pós-graduação na área. Tamanha evolução no setor imobiliário e da construção civil coloca em cheque as habilidades de liderança dos profissionais da área, que precisam

investir em seu aperfeiçoamento para serem bem sucedidos, e das imobiliárias, que precisam investir nesses profissionais e acreditar na sua capacidade de liderar e serem liderados.

A proposta desse trabalho é justamente desenvolver um estudo de caso, através de uma pesquisa quantitativa e de campo sobre as práticas de liderança adotadas por um gestor imobiliário, de acordo com os modelos de prática de liderança que serão apresentados, e a atual conjuntura do mercado imobiliário da cidade de João Pessoa – PB, com enfoque nos resultados obtidos pela empresa e os níveis de satisfação dos líderes e liderados.

Para isso, a Hofmann Imobiliária foi escolhida para o desenvolvimento da pesquisa. Em primeiro lugar, por que é uma das maiores e mais conhecidas empresas do mercado imobiliário paraibano. Depois, por que, diferentemente das concorrentes, nela podemos observar uma estrutura de liderança muito sólida e uma proposta de relacionamento entre os próprios funcionários e deles para com o gestor, bastante inovadora e diferente da usual.

## **1.1 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA**

Um dos grandes desafios das organizações do século XXI é manter os níveis de produtividade elevados em busca de melhores resultados econômicos. Neste viés, ressaltamos a importância das mudanças nas relações trabalhistas no decorrer do tempo que fundamentam nas teorias administrativas. Surgem então questionamentos sobre a importância das vertentes relacionadas aos estilos de liderança que delineiam o perfil dos novos líderes administrativos em relação a estratégias para o sucesso de empresas no mercado de trabalho.

Destacamos que a importância deste estudo dá-se por meio da proposta da influência das relações humanizadas na administração empresarial através da figura do líder com os colaboradores da empresa escolhida, qual seja a Hofmann Imobiliária, uma das maiores empresas atuantes no mercado Imobiliário da cidade de João Pessoa – PB.

Os estudos sobre os estilos de liderança desenvolvidos por Hersey e Blanchard (1986), Rodrigues (2006) e Hunter (2004) relacionam a influencia do líder para sua própria a motivação e a dos funcionários em relação a gestão de conflitos, determinação, responsabilidade, estratégias para aumento de vendas, melhoramento de produtividade,

qualificação dos funcionários, conquistas e manutenção da clientela, divulgação de produtos e da empresa, otimização de recursos, e o aumento de lucro.

Para que um gestor possa desenvolver um projeto de sucesso dentro do mercado imobiliário, ele precisa assumir a liderança de suas ações. A negociação de imóveis é uma tarefa que exige diversas competências, dentre elas método de trabalho, foco, estudo e disciplina e o gerenciamento efetivo parte de dentro, ou seja, só os que conhecem a si mesmos serão capazes de gerenciar os outros. Da mesma maneira acontece com a liderança, ou seja, para que o gestor possa exercê-la é necessário um auto-conhecimento profundo e do alcance de suas atividades que tem impacto direto sobre sua equipe, passando a ser reflexo de sua liderança.

De acordo com Hunter (2004) nesse contexto, a efetividade pessoal é o alicerce para uma grande gestão, que está profundamente relacionada ao conhecimento de competências pessoais, autogerenciamento e modelos de aprendizagem. Os melhores gestores são aqueles que estão sempre buscando o autoconhecimento para saber em que áreas precisam melhorar, conhecendo suas diferenças com relação aos outros.

Consequentemente, pensar sobre estilos de liderar, particularmente na relação que se estabelece entre chefias e subordinados, suscita alguma questões. Dentre elas a que buscaremos responder no desenvolver desta pesquisa é: Até que ponto as práticas e os estilos de liderança adotadas por um gestor, podem interferir nas ações dos liderados e resultados de uma empresa do mercado imobiliário?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

O objetivo desta pesquisa é investigar as práticas, processos e estilos de liderança adotados em uma empresa do setor imobiliário.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Identificar a visão do gestor com relação ao estilo e práticas de liderança por ele adotadas.

2. Identificar a visão dos empregados com relação ao estilo e práticas de liderança adotadas pelo gestor.
3. Comparar a autoavaliação das práticas de liderança do gestor com a visão dos empregados.
4. Verificar a existência, de variabilidade da percepção dos empregados em relação ao estilo de liderança do gestor e as variáveis sociodemográficas dos empregados.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

De acordo com Teixeira (2016), o Brasil vivencia uma crise que abrange diversos setores da economia, mas mesmo assim as empresas do setor imobiliário vêm ganhando destaque no cenário nacional, especialmente em cidades crescentes, como a capital paraibana, João Pessoa, devido a busca da maioria das pessoas por qualidade de vida, saúde e bem estar.

A relação interpessoal entre colaboradores e líderes nas empresas deste setor, com base nas estratégias da teoria administrativa de gestão de pessoas, é um dos principais desafios deste mercado. Cada empresa tem suas táticas para condicionar os funcionários a sentir-se responsável e buscarem resultados cada vez mais positivos.

Segundo Rodrigues (2006) a única forma das organizações sobreviverem numa economia competitiva de mercado é através da competência e excelência. As empresas alcançam o sucesso ou o fracasso de acordo com as habilidades de quem as conduz e organiza. Os gerentes eficazes, além de saberem administrar, precisam também ser líderes, sendo esta uma competência mais intangível, conforme também é o entendimento de Borges (2002), senão vejamos:

Com o aparecimento de novas demandas da sociedade, outros modelos de trabalho se fizeram necessários e as organizações tiveram que quebrar paradigmas. Hoje, fala-se em modelo de liderança, em líderes de líderes, em equilíbrio entre os enfoques para resultados e desenvolvimento do homem, bem como nas vantagens encontradas em comportamentos democráticos. O trabalhador deixou de ser executor e maquinário, para se tornar um profissional que se senta livre e desimpedido para agir profissionalmente, de forma autônoma, responsável e que – obviamente – produza resultados. Assim, torna-se necessária uma visão empreendedora tanto para líderes quanto para liderados. (BORGES, 2002).

Nesse contexto, percebe-se que o ambiente das empresas na atualidade está cada vez mais competitivo e tal competitividade exige das empresas inovações e mudanças para garantirem que seus resultados sejam satisfatórios. Assim, a liderança aparece como

aspecto essencial para o gerenciamento de pessoas, com mais condições de estimular equipes para melhorias nos processos de produção, resultando na rentabilidade e lucratividade dos negócios.

O tema foi escolhido em decorrência do interesse do pesquisador pela temática da liderança, e levando-a para o contexto do setor imobiliário, por tratar-se de campo de pesquisa familiar, sendo assim, esta pesquisa se justifica pela compreensão de que a liderança é um diferencial para a obtenção de resultados das empresas no setor imobiliário e que, portanto, é importante refletir sobre seu desenvolvimento dentro do ambiente de trabalho.

Igualmente, a presente pesquisa justifica-se pelo fato da liderança ser uma das habilidades mais importantes – senão a mais – para o gerenciamento na atualidade, trazendo contribuições diretas para o bom desempenho e permanência das organizações no mercado de modo que o domínio da liderança pelos gestores imobiliários promove uma maior coerência, ética e otimismo em todos os seus atos, ajudando na construção de uma imagem positiva da empresa interligada a atitudes dignas e confiáveis.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA**

De acordo com Rodrigues (2006) existem várias e definições acerca do termo liderança. Etimologicamente, a palavra liderança advém do inglês “*to lead*”, que significa comandar, gerir, dirigir, guiar ou conduzir. Os primeiros registros do conceito remontam ao século VII, enquanto que a palavra líder tem seus primeiros registros no século XIV, e sua incorporação à língua portuguesa se deu apenas em meados do século XIX, sendo intergrada oficialmente em nossa morfologia na década de 40.

Em termos históricos, a prática de liderança advém do militarismo, com a finalidade de se alcançar algum objetivo a partir da hierarquia e níveis de poder estabelecidos. A liderança era focada no modelo de grandes líderes, na obediência e leniência à autoridade e hierarquia estabelecida entre os cargos. Conforme explica Rodrigues (2006) o despertar da liderança na administração ocorreu apenas no início do século XX, com a Escola de Administração Científica, baseada nas técnicas e nos processos de produção como geradores de eficiência.

Liderança atualmente pode ser definida como o comportamento de um indivíduo no sentido de orientar um grupo em direção à obtenção de um resultado. É um tipo especial de relacionamento de poder que se caracteriza pela percepção dos membros daquele grupo concernente a sua atividade.

É influencia pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, com foco em um objetivo específico ou em vários deles. De acordo com Lourenço (2000) a liderança é uma interação entre pessoas, na qual uma delas apresenta a informação de forma que os outros se convençam de que seus resultados podem melhorar caso se comportem da forma sugerida.

Na perspectiva de Hunter (2004, p. 11), a liderança pode ser definida como sendo a “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Ou ainda na visão de Hollander (1994):

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles em grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo de líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. (HOLLANDER *apud* BERGAMINI, 1994, p. 15).

Dentro desta análise sobre o que significa liderança, interessa para esta pesquisa a questão da interação e da influência que um gestor, na figura de líder, pode exercer sobre os seus liderados, auxiliando e estimulando, de forma que se sintam capazes e motivados, indo desde a coação, a persuasão, a sugestão até a emulação.

Nesse sentido, temos a liderança como ferramenta do processo de comunicação humana, podendo defini-la também como sendo a arte de indução das pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo, determinação e correção, ou seja, a figura do líder orienta a equipe para não se desviar de seus objetivos, motivada pela comunicação aberta, participação na tomada de decisões e recompensas em decorrência dos resultados obtidos.

## **2.2 TEORIAS DA LIDERANÇA**

### **2.2.1 Teoria Dos Traços**

O primeiro esforço sistemático para compreender o processo de liderança, realizado por vários pesquisadores, foi a tentativa de traçar as características e traços pessoais, culturais, mentais e físico dos líderes, tentativa que ficou conhecida até hoje como a teoria dos traços. De acordo com Robbins (2002), a teoria dos traços tem sua base calcada nas habilidades inatas do indivíduo.

Nessa teoria, os indivíduos são entendidos como seres diferentes das demais pessoas, pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos para transformá-los em líderes e consequentemente também manter-lhes em suas posições.

Essas concepções passaram a ser modificadas a partir das décadas de 30 e 40, em alinhamento com o surgimento da escola das relações humanas, que passou a dar foco principalmente as pessoas dentro das organizações como um todo. Para Borges (2002), A escola das relações humanas passou a considerar as relações interpessoais nos processos de trabalho, o que propiciou impulso no comportamento das organizações, com algumas concepções que se fundamentaram nos estilos comportamentais e estilos de liderança, em que estudos se voltaram para analisar os diferentes tipos de liderança.

De acordo com Bergamini (2004):

O enfoque dos traços predominou até a década de quarenta, tendo como grandes contribuintes para o seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos muito incrementados a partir de 1920 a 1950. Stogdill e Mann serviram-se dos resultados das pesquisas disponíveis acerca de liderança que datavam de 1904 a 1948, encontrando aproximadamente 124 projetos voltados a esse tipo de enfoque no estudo de liderança. Com revisão desses projetos foi possível chegar a um resultado que permitiu listar aproximadamente 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes... Alguns exemplos dos traços encontrados são: Sociabilidade e habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sociais, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, busca de responsabilidade e outros. (BERGAMINI, 2004, p. 33).

Nesse contexto, a teoria dos traços se baseia no fato de que os líderes já nascem líderes, não havendo a possibilidade, por exemplo, de se construir um líder voltado para obtenção de um resultado específico, por meios da aplicação de técnicas de desenvolvimento pessoal, A visão da liderança, nesse contexto, parte do princípio de que os líderes nascem prontos, e não há como aprender a ser líder.

Igualmente descreve Bergamini (2004) que:

1. Um indivíduo com certos traços tem mais probabilidades de ser uma liderança eficaz, do que as pessoas que dele carecem, mas tal não lhe garante automaticamente a eficácia;
2. A ausência de um determinado traço pode ser compensada com a posse de outro;
3. Uma característica pode ser irrelevante quando considerada isoladamente, mas adquire importância quando combinada com outros atributos;
4. Mais importante que cada traço, é a forma como eles se combinam;
5. A importância relativa dos diferentes traços depende das situações;

Cabe ressaltar ainda, no que concernem as competências, que embora sejam relevantes para os líderes, a sua importância depende ainda do nível hierárquico, do tipo, estrutura e dimensão da organização, as características culturais e do grau de centralização da autoridade. A teoria dos traços também acaba ignorando alguns fatores situacionais e, embora especificasse os traços que os verdadeiros líderes possuíam, a verdade é que esses mesmos traços são encontrados também em não líderes.

De qualquer forma, a experiência com a teoria dos traços é considerada um marco na inovação da administração a nível organizacional, por possibilitar conhecimentos acerca dos sentimentos dos liderados, desenvolvendo estudos relacionados a relação entre as equipes, e no contexto das organizações, preocupando-se com o ambiente psicossocial e as necessidades humanas como condição de desenvolvimentos.

### **2.2.2 Teorias Comportamentais**

As teorias comportamentais surgiram entre os anos de 1940 até o início dos anos 1960, como uma resposta as falhas encontradas na teoria dos traços, no seu objetivo de determinar a base para liderança. Diferentemente da teoria dos traços, os pesquisadores comportamentais tinham a premissa de que os líderes na verdade são moldados, fabricados e não nascidos. Essas teorias enfatizam então, a ideia de que a liderança é um conceito que pode ser definido em certos comportamentos que podem ser aprendidos e desenvolvidos por qualquer indivíduo.

Posteriormente, segundo Lourenço (2000), no contexto de avaliação de comportamento no ambiente organizacional foram desenvolvidos estudos pioneiros com Kurt Lewin e seus colaboradores Lippit e White, que possibilitaram a mudança de foco da liderança, saindo de uma visão voltada para as características pessoais do líder para focar seus comportamentos, o que possibilitou identificar três estilos de liderança, autocrática, democrática e liberal ou *laisszed-faire*.

De acordo com Robbins (2002), a abordagem comportamental concentrou-se nas funções e nos estilos de liderança. Os estudiosos observaram que tanto as funções relativas as tarefas quanto as funções de manutenção do grupo devem ser realizadas sempre em conjunto, para que se obtenha o resultado desejado.

Estudos sobre estilos de liderança distinguem, por um lado, uma estrutura orientada para tarefa, autoritária, visando a direção e produção e, por outro lado, um estilo centrado no empregado, democrático e participativo, dando apoio as necessidades do mesmo e das necessidades do grupo em geral. Dessa forma deduzi-se que os comportamentos poderiam ser aprendidos. Assim, pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados seriam capazes de liderar com maior destreza.

Para Robbins (2002), a diferença entre as abordagens dos traços e comportamental está basicamente em suas premissas básicas em termos de aplicabilidade. A teoria comportamental oferecia uma lista de estilos ou comportamentos, ao invés de uma lista de traços pessoais, e se a teoria dos traços estivesse certa, os líderes seriam natos, por outro lado se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada como uma técnica.

O líder, nesse momento, passa a exercer o papel de guia no sentido de buscar a cooperação dos seus liderados com o intuito de alcançar os objetivos sempre em conjunto.

### **2.2.3 Teorias Situacionais**

Hersey e Blanchard (2006) desenvolveram uma teoria denominada de Liderança Situacional, ou contingencial, tendo como premissa de que não existe um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. De acordo com os autores, o

líder, os liderados e a situação são variáveis norteadoras do processo de liderança. Entretanto, neste modelo, a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos liderados frente a uma tarefa específica.

Como comportamento de tarefa, os pesquisadores se atêm aos objetivos estabelecidos e os papéis dos liderados, ou seja, na medida com que o gestor dirige os liderados, dizendo-lhes quando, como e o que fazer. No comportamento de relacionamento os autores descrevem o significado de ouvir ativamente as pessoas, baseado na comunicação ativa com os liderados e apoiando e encorajando os mesmos.

Neste sentido, o conceito de maturidade é definido como a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, ou seja, deve ser analisada a maturidade do liderado em relação à tarefa atribuída. Abaixo é apresentada uma figura que visa demonstrar o modelo de liderança de Hersey e Blanchard (2006):



Figura 1. Estilos de líder.  
Fonte: HERSEY, BLANCHARD, 2006.

De acordo com o modelo de liderança de Hersey e Blanchard demonstrado acima, podemos afirmar que a forma de liderança (E1), define um liderado com nível de

maturidade baixo (M1) em relação ao desenvolvimento de uma atividade específica, ou seja, deve-se utilizar um nível de comportamento alto para a tarefa e baixo para o relacionamento, ou seja, o líder deve definir que tarefa desenvolver, quando e como desenvolver.

Já na liderança (E2), o liderado já possui um nível de maturidade que se estabelece entre baixo e moderado (M2). Assim a missão do líder passa a ser convencer o liderado a realizar determinada tarefa de acordo com suas orientações. Ou seja, utiliza-se um comportamento alto para a tarefa e para o relacionamento também.

O estilo de liderança (E3) é voltado para o liderado com nível de maturidade que se estabelece entre moderado e alto (M3), devendo o líder apoiar os esforços do liderado, para que participem juntos dos processos de tomadas de decisões. Pode-se afirmar que nesse estilo de liderança, o liderado decide o que fazer como fazer e quando executar determinada tarefa, mas sempre sobre supervisão do líder.

#### **2.2.4 Teoria Transformacional**

A maioria das empresas hoje pode ser considerada um jogo das coalizões, de alianças estratégicas, interesses redes. De acordo com o pensamento de Dunphy (2000), estas novas gerações de organizações não possuem um comando centralizado e estruturado, e são frequentemente alianças soltas constituídas ao redor de interesses comuns.

Os principais compromissos das lideranças transformacionais são, desenvolver compromisso conjunto entre a comunidade externa e interna da empresa, desenvolver uma visão inspiradora, clara e atraente, explicando como atingir determinado objetivo, implementar recursos que viabilizem o alcance das metas e procurar estabelecer novos valores na estrutura da organização, proporcionando autonomia aos liderados para que possam alcançar os resultados.

Ou seja, a liderança transformacional trata-se de um processo simples, de troca entre líder e liderados buscando altos níveis de moralidade e motivação. De acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2005):

Os elementos chave da liderança transformacional parecem estar desenvolvendo uma ampla compreensão do ambiente da organização, entendendo o lugar da organização nesse ambiente, dando a necessária importância à apropriada gestão estratégica, desenvolvendo recursos humanos e antecipando em vez de reagir a necessidade de

mudança e desenvolvimento. (CARAVANTES, PANNO E KLOECKNER, 2005, p.524).

O líder transformacional é admirado, respeitado, confiável e no geral, se preocupa mais com as necessidades de seus seguidores do que com suas próprias necessidades. A liderança transformacional ganha total aceitação de seus liderados e desenvolve neles a habilidade de observar além dos seus próprios interesses. Segundo Bass (1985), este desenvolvimento deve ser realizado empregando quatro fatores associados a liderança, quais sejam, o carisma, a motivação inspiracional, consideração individual e estimulação intelectual.

O carisma é por muitos considerado o comportamento fundamental na condução de uma liderança. O conceito mais recente de liderança transformacional divide o carisma em vários componentes atribuídos ao comportamento idealizado de influencia exercido sobre os liderados.

O segundo comportamento, a motivação inspiracional, é companheiro do carisma. Neste sentido, o espírito individual e de grupo é despertado. Otimismo e entusiasmo são definidos, assim o líder encoraja seus liderados a vislumbrar um objetivo comum como atraente para si e para a organização da qual faz parte.

Em terceiro lugar temos a consideração individual, que consiste em aconselhar e treinar os liderados com atenção individual. A liderança nessa posição observa a necessidade de cada indivíduo para crescimento e realização agindo enquanto treinador e mentor de ideias, assim diferenças individuais com relação a prioridades e desejos são reconhecidas.

Por último e não menos importante, a estimulação intelectual é caracterizada por promover a inteligência, a lógica e a resolução rápida de problemas. Os líderes nessa dimensão têm como tarefa estimular a criatividade de seus liderados, evitando ridicularizar membros por erros individuais. A criatividade torna-se a maior ferramenta para identificar os problemas e encontrar as soluções, conforme cita Rodrigues, senão vejamos:

A liderança transformacional ocorre quando os líderes e os seguidores se interessam por objetivos que os conduzem a níveis superiores de motivação e moralidade. Pode assim dizer-se que a liderança transformacional tem como finalidade a conversão dos subordinados em líderes, pois permite uma relação de estímulo recíproco entre ambos. (RODRIGUES, 2006, p. 17).

Em resumo, o processo de liderança deve integrar o sentido de autorrealização individual, assim como o sentido de eficácia coletiva, motivando os liderados com o objetivo de reforçar o seu compromisso e envolvimento com a tarefa designada. O estilo de liderança transformacional aponta para elevados níveis de identificação e compromisso com os objetivos do líder e da organização.

Tal processo de compromisso e identificação é ainda mais crítico no caso da gestão imobiliária, tendo em vista que a essência desse mercado é a recompensa monetária como resultado final. É exatamente nesse ponto em que a liderança transformacional pode agregar valores às organizações, relativamente as trocas transacionais da recompensa e que passam várias vezes apenas por uma correção, com “feedback” negativo ou falhas de desempenho em desacordo com o objetivo estabelecido.

## 2.3 MOTIVAÇÃO

A motivação constitui um importante campo de conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. É difícil, porém, definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que a palavra tem sido usada em vários sentidos. Robbins (2002) define a motivação como sendo um processo responsável pela intensidade, persistência e direção dos esforços de uma pessoa para alcançar uma determinada meta.

Na ótica de Bekin (2004) a motivação dos funcionários é um processo permanente que confere liberdade de iniciativa, responsabilidade e dignidade, devendo ser algo integrado ao cotidiano das organizações. Todo trabalho realizado no sentido de aproximar o funcionário e a empresa, dos programas mais simples, aos mais sofisticados são méritos das empresas, mas é importante salientar que são muitos os fatores que determinam essa relação, e a motivação é apenas um deles.

Esta é também a linha de raciocínio de Bueno (2002), que a afirma que a motivação pode ser entendida como:

(...) uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente compatível com os objetos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada. (BUENO, 2002).

Para Matos (1980), seu interesse parece refletir um momento de transição onde, de uma situação centrada na valorização da estrutura, da tecnologia e do mercado, passou-se a considerar o homem como fator primordial. Tal ênfase reflete-se como uma redescoberta, traduzindo os resultados de inúmeros experimentos que definem falhas e perdas nas organizações, como consequência da desmotivação humana.

Nesse sentido as pessoas devem ser motivadas para que façam o que há de melhor nelas. Dentre os fatores que influem para sobre a motivação humana estão a segurança, o reconhecimento, o trabalho e a integração ao grupo, as necessidades fisiológicas e sociais, além da necessidade de autorrealização, fatores descritos em diversas teorias e que juntos descrevem ainda um ciclo de comportamento das pessoas, um ciclo motivacional.

Para conseguirmos compreender o ciclo motivacional, primeiramente deve ser feita a diferenciação entre o que podemos definir como algo motivador ou que seja apenas um fator de motivação. Um exemplo bastante comum é quando sentimos sede. A água é o fator de satisfação de necessidade da nossa sede, e o que incentiva o indivíduo a mudança de comportamento é a sede e não a água.

Segundo Vianna (1999), o ciclo motivacional tem inicio através de um estímulo para que haja a satisfação de uma determinada necessidade que venha a se manifestar no indivíduo, o que acaba gerando um estado de desequilíbrio do organismo. Este ciclo é composto por fases que se repetem e se alternam. Pela natureza humana, nosso organismo tende a um estado de equilíbrio dinâmico, que se rompe, quando surge a necessidade.

De acordo com Silva (2010), Se o comportamento for eficaz, o indivíduo irá satisfazer as suas necessidades e será descarregada toda tensão que foi gerada. Após a satisfação da necessidade, o organismo rapidamente retorna a seu estado de equilíbrio normal, ajustando naturalmente o indivíduo ao ambiente em que vive. Para que haja o ciclo motivacional e consequentemente a satisfação das necessidades, Chiavenato (2009) apresenta o seguinte esquema:

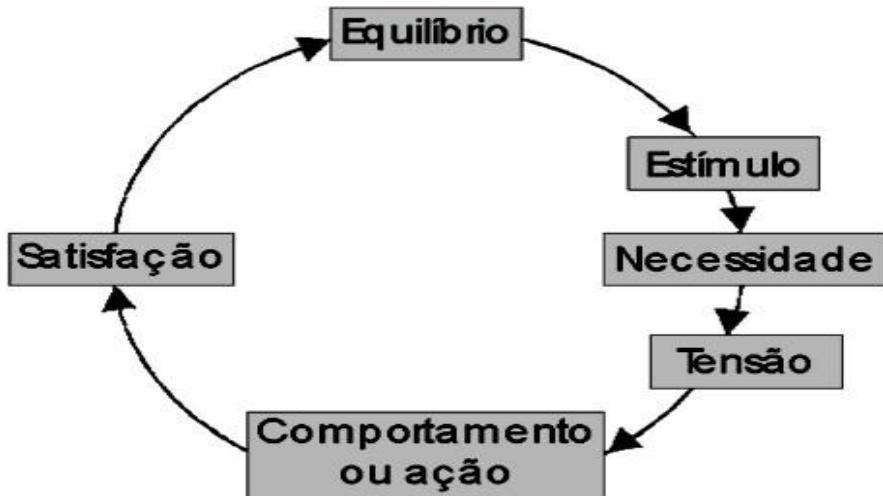


Figura 2. Ciclos motivacionais.

Fonte: Vianna (1999).

Ocorre, porém que no ciclo motivacional nem sempre se consegue satisfazer a necessidade do indivíduo. Nesses casos toda tensão é liberada em forma de frustrações, depressão, apatia, dentre outros. A tensão gerada também pode não ser liberada de forma psicológica, mas fisiológica, acarretando problemas no organismo do indivíduo. A necessidade pode ainda ser transferida para outro lugar. A não conquista de uma necessidade que pode ser compensada por algum benefício, por exemplo.

De toda forma, a satisfação está diretamente relacionada ao estado de equilíbrio do indivíduo, mas quando o ciclo acima representado não se fecha este conflito não pode ser resolvido. De posse dessas informações, os gestores das empresas precisam ter soluções viáveis para os momentos em que as necessidades suas ou de seus subordinados não forem satisfeitas, a exemplo das frustrações, que tem seu efeito negativo diretamente ligado ao desempenho do indivíduo.

## 2.4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

### 2.4.1 A hierarquia das necessidades de maslow

Possivelmente, a teoria de motivação mais amplamente discutida seja a de Abraham Maslow. Sua proposta versa que a correta teoria motivacional deveria presumir que as pessoas estão num estado contínuo de motivação, mas que a natureza desta é instável e complexa, além disso, os seres humanos raramente atingem um estado de satisfação total, exceto em breves períodos de tempo.

De Acordo com Chiavenato (2009), Maslow formulou uma teoria da motivação com base no conceito de hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano. Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que tende a expandir as suas necessidades no decorrer de sua existência. À medida que o homem satisfaz as suas necessidades básicas, outras mais elevadas tornam-se mais importantes.

Para Bueno (2002), a teoria das necessidades de Maslow, tem como principais características a hierarquia das necessidades humanas, ou seja, a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante e como principal motivação, a perspectiva de satisfação da necessidade dominante, conforme indica a figura abaixo, que representa o modelo de Maslow:

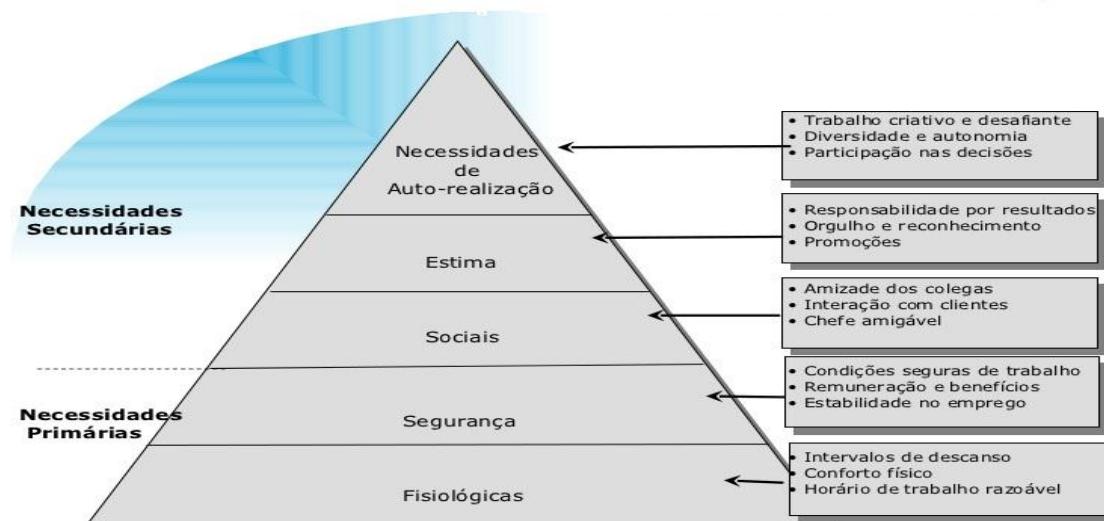


Figura 3. Pirâmide das necessidades de Maslow.  
Fonte: Web.

As necessidades fisiológicas, as básicas, refletem os esforços do organismo para garantir a sua sobrevivência. Nesse sentido, água, alimentos, roupas, etc., são elementos básicos de sobrevivência e assumem um caráter muito importante para a satisfação dessas necessidades. Por outro lado, as necessidades de segurança, como estar livre de medo, de perigo físico e de provisão das necessidades fisiológicas, se tornam dominantes, ou seja, essa é uma necessidade de preservação.

De acordo com Silva (2000), satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, surgem as necessidades sociais, enquanto dominantes da estrutura das

necessidades. Como o homem é um ser social, sente necessidade de estar inserido e participar de vários grupos, e uma pessoa geralmente procurará estabelecer relações com outras. Depois de satisfazer a necessidade de participação, o indivíduo sente ainda a necessidade de estima. A satisfação de tais necessidades de estima provoca sentimentos de autoconfiança, prestígio, poder e controle.

Satisfeitas todas essa necessidades de que falamos, passa a predominar a necessidade de autorrealização, que segundo Silva (2000) é:

A auto-realização, é a necessidade de realizar o máximo do potencial individual, qualquer que seja este; um músico deve fazer música, um poeta precisa escrever, um general precisa ganhar batalhas, um professor precisa dar aulas, etc. Segundo Maslow, o que o homem é capaz de fazer deve ser feito. Portanto, o desejo de auto-realização é o desejo que o indivíduo tem de tornar-se aquilo que é capaz de ser. (SILVA, 2000, p. 53.)

O próprio Maslow (1966), assim se expressa no sentido de demonstrar a sua visão sequencial da busca dos objetivos feita pelo homem, senão vejamos:

A progressão motivacional para a individuação, em que as necessidades básicas são completamente satisfeitas, uma por uma, antes de surgir na consciência a necessidade seguinte e mais elevada. Assim o crescimento é visto não só como a satisfação progressiva de necessidades básicas, até o ponto em que elas “desaparecerem”, mas também na forma de motivações específicas do crescimento, além e acima dessas necessidades básicas, por exemplo, talentos, capacidades, tendência criadora, potencialidades constitucionais. (MASLOW, 1966, p. 53).

A forma como Maslow apresenta a sua hierarquia de necessidades tem aberto margem a muitos debates, pois a princípios, as categorias elencadas parecem simplificar demais o estudo da motivação humana. Muitos estudos posteriores a criação da teoria, mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias, ou mesmo que essas categorias possam estar estruturadas em uma rígida hierarquia especial, por isso surgiram também outras teorias, das quais também falaremos.

#### **2.4.2 A teoria bifatorial de Herzberg**

De acordo com Chiavenato (2009), enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, agrupando conjuntos de fatores que denominou de motivacionais e higiênicos. Enquanto os fatores motivacionais são intrínsecos, os higiênicos são periféricos e extrínsecos em relação ao cargo em si ou a atividade do indivíduo.

De acordo com a teoria dos dois fatores, Herzberg *apud* Marras (2005), aponta para ideia de que no campo motivacional do indivíduo existem dois tipos de fatores. Os primeiros fatores causam satisfação ou motivação, são os “fatores motivadores”. No segundo grupo encontram-se os fatores higiênicos, aqueles que não motivam, ou seja, sua presença não necessariamente causa satisfação no trabalho, mas sua ausência pode causar a desmotivação, conforme ilustra a figura abaixo:



Figura 4: Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg.  
Fonte: Web.

A análise de Herzberg focaliza principalmente a natureza das tarefas do cargo. De modo geral, as tarefas do cargo são definidas inicialmente com a única preocupação de atenderem aos princípios de eficiência e economia, o que tem levado a um esvaziamento dos componentes de desafio e de oportunidade para criatividade no conteúdo das tarefas do cargo. Assim, as tarefas passaram a provocar um efeito de desmotivação, não sendo capazes de oferecer ao trabalhador nada além de um lugar decente para trabalhar, conforme cita Silva (2000):

Ao relacionar as condições higiênicas do trabalho com a satisfação, e a realização da tarefa ou do trabalho com a motivação humana, Herzberg mostra que os dois fatores atendem a necessidades diferentes dos membros da organização e não podem ser confundidos. O principal problema, segundo ele, é a dificuldade de distinguir fatores higiênicos de fatores motivacionais. (SILVA, 2000, p. 61.)

As consequências serão, portanto, o aumento da satisfação dos membros para com a organização, uma maior aceitação da organização e de seus líderes, a diminuição da rotatividade e a manutenção de um padrão de produtividade estável, embora relativamente baixo. Os incentivos organizacionais baseados nos fatores higiênicos não resultarão automaticamente em fatores em aumento da motivação e, portanto, da produtividade dos membros da organização, mas criam condições necessárias para que as pessoas sintam-se motivadas.

Na concepção de Chiavenato (2009), a teoria de Herzberg sugere que enquanto os fatores “insatisfacientes” raramente atuam como “satisfacientes”, estes podem causar insatisfação, como no caso de falta de reconhecimento, insucesso, etc. Na prática, a abordagem de Herzberg enfatiza aqueles fatores que tradicionalmente são negligenciados e desprezados pelas organizações em favor dos fatores insatisfacientes, nas tentativas para elevar a satisfação pessoal e o desempenho.

#### **2.4.3 O Modelo Contingencial de Vroom**

A linha central do trabalho de Victor Vroom permeia a reflexão de que o comportamento humano é sempre orientado para resultados, ou seja, as pessoas fazem coisas esperando sempre outras em troca. Segundo esse modelo, há duas variáveis que determinam a ação, quais sejam, o valor da recompensa e o que se espera como forma de recompensa.

Nessa linha de raciocínio, por exemplo, um gestor deve ser capaz de observar seus subordinados e saber questionar se as condições oferecidas pela organização são ideais para que eles consigam o que realmente desejam. O gestor está realmente habilitado e é competente para facilitar os caminhos que levem seus subordinados a alcançar os seus objetivos pessoais? Se a resposta for sim, certamente este ambiente motivacional será propício.

De acordo com a pesquisa de Bueno (2002), no modelo contingencial de motivação de Victor Vroom pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma, nesse sentido. Segundo o modelo de Vroom, os principais fatores de motivação são a expectação, a instrumentalidade e a valência ou resultado final, tendo na estima a necessidade dominante, conforme cita Silva (2002):

Para Vroom, cada indivíduo tem preferência por certos resultados finais que ele chama de valências. Uma valência positiva indica um desejo de alcançar um resultado final particular, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de um resultado particular. Essa relação causal é definida como instrumentalidade. (SILVA, 2002, p. 68).

Nesse mesmo sentido, Chiavenato (2009) cita que dentro do modelo de Vroom, o nível de produtividade individual parece depender de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo, quais sejam, os objetivos individuais, a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais e capacidade do indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade. Essa três forças estão ilustradas na figura abaixo:

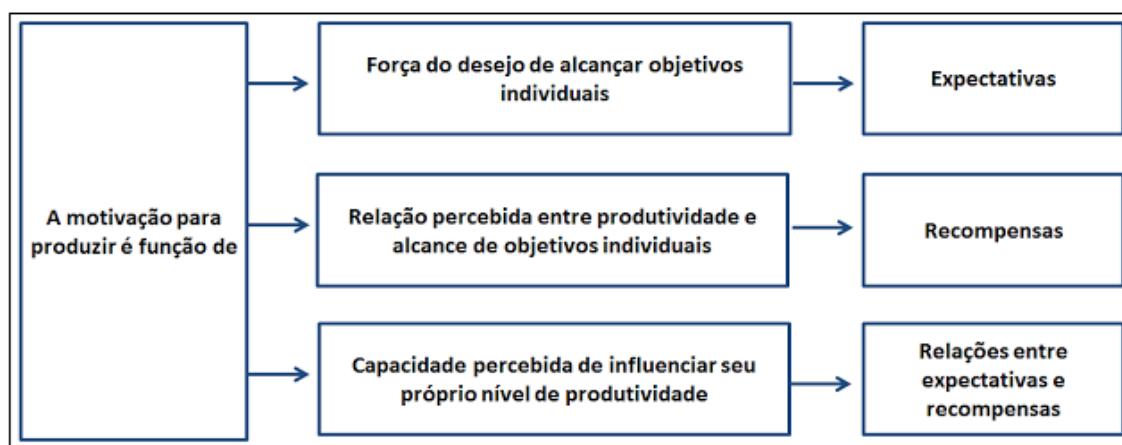


Figura 5: Modelo Contingencial de Victor Vroom.

Fonte: Web.

A teoria de Vroom também é chamada de Modelo contingencial de motivação em decorrência da ênfase dada as diferenças entre as pessoas e cargos ocupados. Segundo Chiavenato (2009), esse modelo contingencial promete grande progresso na predição do comportamento individual nas organizações.

De acordo com Silva (2002), o desejo de um indivíduo (valência) para uma produtividade elevada, é determinado pela soma das instrumentalidades e valências de todos os resultados finais. Assim, a motivação de um indivíduo e seu esforço motivado poderá alterar o seu nível de desempenho. Esses valores combinados configuram a percepção individual em termos de nível de desejo percebida quanto aos resultados que podem ser atingidos por meio de algum tipo de desempenho.

#### 2.4.4 As Teorias X e Y de McGregor

McGregor acredita, assim com Maslow, que o homem, em si mesmo, seja portador de necessidades, sendo que, assim que uma delas tenha sido satisfeita, logo surge outra em seu lugar. Para ele, esse processo não tem um fim específico, estendendo-se de maneira contínua desde o nascimento até a morte do indivíduo. As necessidades estariam, assim, catalogadas em escadas seriadas, no que podemos chamar de hierarquia da importância, o próprio McGregor (1973) afirma:

Talvez a melhor maneira de demonstrar por que a abordagem convencional da administração é inadequada seja por meio da análise de motivação. Ao expor esse assunto, recorrerei em grande escala ao trabalho de um colega meu, Abraham Maslow, da Universidade de Brandeis. É o ensaio mais proveitoso que conheço. (MCGREGOR, 1973, p. 7).

De acordo com Marras (2005), a teoria X e Y mostra duas formas distintas de “ser” do trabalhador ou duas formas distintas de “ver” o trabalhador. Um trabalhador X, visto por gestor com visão X, não gosta de trabalhar e o faz apenas quando é obrigado, não é ambicioso e só busca estabilidade.

Um trabalhador Y, ou visto pelo gestor com visão Y, sente-se bem no trabalho, é criativo e tem potencialidades a serem exploradas. Assim, a questão de ser X ou Y pode se referir ao ser do próprio indivíduo ou ao ser que o gestor avalia, ou seja, o trabalhador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gestor, conforme podemos observar abaixo:

Teoria X	Teoria Y
Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho.	O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura.
Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão.	O controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho.
Precisam ser forçados, controlados para que se esforçem em cumprir os objetivos.	O dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.
É preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, tem ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança.	São criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;
O indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder	São pessoas motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.
São ameaçados com punições severas para que se esforçem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização.	O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições.
O homem comum busca, basicamente, segurança.	Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa.

Figura 6: Quadro comparativo das Teorias X e Y de Douglas McGregor.  
Fonte: Web.

Em todas as pesquisas de McGregor, podemos observar que ele estava extremamente preocupado de que forma o fenômeno motivacional se passa dentro das circunstâncias organizacionais. Para isso, posiciona-se de forma crítica a filosofia administrativa conservadora, propondo que cada indivíduo é capaz de comprometer com seu

autodesenvolvimento no trabalho, sem que haja coação externa. Caso isso não ocorra, é provável que o problema esteja na organização e não no indivíduo, senão vejamos:

A menos que o próprio emprego seja satisfatório, a menos que sejam criadas oportunidades na situação de trabalho, que permitam fazer dele próprio uma diversão, jamais lograremos conseguir que o pessoal dirija voluntariamente seus esforços em prol dos objetivos organizacionais. Na realidade, é o reverso que acontece. O trabalho transforma-se numa espécie de castigo ao qual os trabalhadores têm que se submeter a fim de obter aquilo que necessitam para a satisfação de suas necessidades depois que deixam o serviço. (MCGREGOR, 1973, p. 10).

Segundo Bergamini (2004), ao criticar o ponto de vista convencional da tarefa administrativa, McGregor propõe alguns postulados que parecem estar subjacentes e os denominados na Teoria X, que são:

- O homem comum é por natureza idolente – Trabalha o menos possível.
- É desprovido de ambição e não gosta de ter responsabilidades.
- É essencialmente autocrítico.
- É avesso a mudanças.
- É crédulo, demagogo e pouco inteligente.

Fundamentado na sua teoria motivacional, McGregor propõe outros postulados, os quais intitula, Teoria Y, que se caracteriza da seguinte forma:

- O esforço físico e intelectual para o trabalhador é tão prazeroso quanto repouso ou diversão. A pessoa comum não tem aversão ao trabalho.
- O empregado não é passivo por natureza, mas tornou-se decorrência das experiências feitas nas organizações.
- A capacidade de assumir responsabilidades, o potencial de desenvolvimento e a presteza em conduzir suas tarefas, são qualidades presentes nos empregados.
- A tarefa central da administração é providenciar condições organizacionais, de maneira que os funcionários possam atingir seus objetivos individuais junto com os organizacionais.

De acordo com Bergamini (2004), devemos considerar, portanto, que existe, como se fosse possível assim dizer, um tipo de caminhada do indivíduo em situação de trabalho que vai desde o atendimento de necessidades mais elementares até o atingimento da plena maturidade motivacional, que seria a sua autorrealização. Nesse sentido, a busca do

menos para o mais é parte implícita a natureza humana, e se as condições dentro da organização forem favoráveis, ela será ultrapassada naturalmente.

Para Matos (1980), as pessoas foram condicionadas a serem dirigidas e, com isso, suas energias em busca da satisfação das necessidades sociais, do ego e da autorrealização foram canalizadas para fora do trabalho. Chega a ser interessante a rápida constatação da existência de grande número de pessoas criativas e versáteis, com essas qualidades apenas manifestas em ambientes estranhos a organização, geralmente por falta de oportunidades.

Esse ângulo de análise do indivíduo no trabalho causa um impacto profundo nos resultados organizacionais, dada a importância que o “ser” ou “ver” tem nos relacionamentos intra e interempresariais. A teoria de McGregor, entre outros esclarecimentos, veio reforçar e instrumentalizar ainda mais a maneira de ver as pessoas na sociedade produtiva: Não apenas como membro de grupos sociais, mas como indivíduos.

## **2.5 O ENDOMARKETING E A SATISFAÇÃO DO INDIVÍDUO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

O Endomarketing, ou “marketing interno”, tem se tornado uma importante ferramenta no processo de motivação dos funcionários. A razão de tamanha importância se dá em virtude de este ser um processo focado em sincronizar e sintonizar todas as pessoas que trabalham na empresa na operacionalização de ações voltadas exclusivamente à produção, surgindo como elemento de ligação entre o cliente, o produto, serviço e colaborador.

De acordo com Bekin (2004) o endomarketing pode ser definido como sendo:

Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor. Observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. (BEKIN, 2004, p. 7).

“Endo” advém do idioma grego e significa “ação para o interior ou movimento para dentro”, desta feita, a palavra endomarketing, ao pé da letra, quer dizer marketing “para dentro”. Endomarketing pode ser considerada qualquer ação voltada para a satisfação do público interno, ou seja, os funcionários e colaboradores. O objetivo é simples:

melhorar o atendimento ao cliente fortalecendo os laços internos, sabendo por onde começar e traçando estratégias sólidas.

Para Grönroos (2003), o endomarketing parte do conceito de que os funcionários constituem uma espécie de primeiro mercado para as empresas. Se o planejamento e táticas de venda, além das ferramentas de interação, comunicação, ações de marketing e tecnologias não puderem ser promovidos entre esse primeiro grupo alvo, não podemos esperar que o marketing para o público externo, ou seja, para os clientes, seja bem sucedido.

De acordo com Kotler (2000), para muitos considerado o pai do marketing, o endomarketing se traduz em uma tarefa bem sucedida de selecionar, contratar e motivar funcionários hábeis que desejem atender bem os seus clientes. Na mesma linha de pensamento, explica que a associação estabelecida entre o marketing interno, a motivação dos funcionários e o treinamento corporativo é vital para a qualidade do atendimento.

Na perspectiva de Bezerra (2014), o principal objetivo que as organizações buscam através do uso do endomarketing, é a construção e fortalecimento de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, deixando claro que todos são clientes de todos, inclusive dentro da própria organização. Antes de conseguir vender um determinado produto para um cliente, a empresa precisa convencer seus colaboradores a compra-lo.

Nesse sentido fica bem claro que o endomarketing é um instrumento que auxilia as organizações na satisfação das necessidades de seus clientes, criando condições para um ambiente propício ao trabalho e motivador aos colaboradores, dentro de um mercado – o imobiliário – onde a economia é orientada para entender, servir e reter o cliente e a prioridade está em atender as demandas deste consumidor, conforme assinala Bekin (2004):

Estamos falando de uma nova dinâmica de mercado, de competição cada vez mais intensa pela renda da população, de avanço tecnológico rápido, de trabalho integrado, de eficiência e eficácia no marketing. Esses são requisitos básicos para enfrentar com sucesso a nova situação: o conhecimento. Aqui entra o endomarketing, contribuindo decisivamente para formação de um ambiente empresarial favorável ao uso do conhecimento e aos valores compartilhados por todos que compõe a organização, do topo à linha de frente. (BEKIN, 2004, p. 8).

O endomarketing trabalha justamente no fortalecimento desse sentimento. Sua principal estratégia é focar nas pessoas dos colaboradores, para que dessa forma elas consigam obter resultados cada vez mais eficazes, mantendo seu foco no incentivo à interação

entre os funcionários e a empresa. Trata-se de uma combinação simples de atividades entre a administração de recursos humanos e o marketing da empresa, onde trabalham de forma interligada para dar vida ao endomarketing.

Por outro lado, uma das tendências mais crescentes neste século é a gestão do capital humano dentro das empresas. Dentro desse contexto, as organizações devem focar as suas ações em fortalecer também as relações com seus clientes internos, os seus colaboradores. Por esta razão a gestão de recursos humanos é entendida como um desafio organizacional, mas estimula as empresas a aprimorarem suas políticas de gestão e implantarem ações tais qual o endomarketing.

As organizações precisam compreender que atualmente, mais do que nunca, o investimento em pessoas é um investimento nos negócios. É interessante observar também, que esse investimento, esse marketing interno, não se vincula apenas dos gestores aos colaboradores, mas em todas as linhas hierárquicas dentro das organizações, conforme cita Bekin (2004):

Tão ou mais importante que a comunicação em uma mesma área entre o superior e os seus subordinados diretos é a comunicação entre pares – isto é, entre os diretores, gerentes entre si, supervisores entre si, que possam assim otimizar informações e resultados. Isso assegura que na empresa se fale sempre a mesma língua. Não é demais ressaltar que comunicação e informação são elementos fundamentais nesse processo, já que fortalecem a formação da imagem no ambiente interno como um todo. (BEKIN, 2004, p. 47).

Nessa perspectiva, o sistema de comunicação e informação é fundamental também para o processamento das informações administrativas e do relacionamento das organizações com os seus clientes. Ou seja, a empresa necessita em primeiro grau ser capaz de se comunicar bem com seus colaboradores e gerir as informações através de ações integradas em um programa interno, para conseguir manter da mesma forma o relacionamento com seus clientes.

Esta também é a perspectiva de Grönroos (2003), senão vejamos:

Qualquer função ou atividade que causar um impacto sobre relacionamentos internos e sobre a mentalidade do serviço e consciência quanto ao cliente por parte dos empregados pode ser incluída. Isso, é claro, decorre da noção de que o endomarketing é, antes de mais nada, uma filosofia para gerenciar relacionamentos internos em uma organização ou em uma rede de organizações inter-relacionadas e uma maneira sistêmica de desenvolver e favorecer uma orientação para o serviço. (GRÖNROOS, 2003, p. 416).

Podemos observar o quanto o endomarketing está sendo importante para o fortalecimento dos negócios, e o quanto representará para as empresas que atuam no mercado imobiliário que aprendam como estruturar os seus planos de abordagem aos colaboradores, objetivando a máxima qualidade do produto e dos serviços que oferecem aos seus clientes. Afinal, na esfera do mercado imobiliário o cliente não só faz compras, mas estabelece relacionamentos de confiança e respeito, e a qualidade do serviço e do produto é de extrema relevância para tal.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos têm como finalidade apontar os caminhos traçados durante a pesquisa. Nesse sentido, o método pode ser considerado como o conjunto de algumas atividades feitas de forma sistemática, com emprego de maior segurança, autonomia e economia, que permitem ao pesquisador alcançar os seus objetivos, traçando o caminho a ser seguido, detectando eventuais erros e auxiliando as decisões.

De acordo com Gil (2007) é de extrema importância diferenciar metodologia de métodos. A metodologia da pesquisa fundamenta-se na validade do caminho escolhido pelo pesquisador para chegar ao objetivo proposto pela pesquisa, ou seja, não deve ser confundida com teoria ou conteúdo, tampouco com os procedimentos utilizados, ou seja, os métodos utilizados.

Assim a metodologia vai muito além da mera descrição dos métodos e técnicas de pesquisa utilizada pelo pesquisador, indicando a escolha teórica utilizada na abordagem do objeto do estudo. No entanto, mesmo se tratando de duas espécies conceituais distintas, metodologia e métodos caminham sempre juntos, e devem ser tratados de forma integrada a partir da escolha de um determinado tema, problema ou objeto de investigação para o desenvolvimento da pesquisa.

Nesse capítulo específico serão apresentadas as ferramentas metodológicas que foram utilizadas para alcançarmos os objetivos propostos para essa pesquisa, estruturados em várias seções que demonstrarão o tipo da pesquisa realizada, a empresa onde foi desenvolvida a pesquisa, os procedimentos utilizados para coleta de dados, os instrumentos utilizados para esta coleta e o tratamento de dados.

### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Conforme bem descrevem as propostas de Vergar (2006) e Gil (2007), a presente pesquisa é classificada como descritiva / quantitativa e, em relação aos meios de investigação e explanação utilizados, como pesquisa de campo ou estudo de caso.

De acordo com Gil (2007) a pesquisa descritiva possui a característica fundamental de observar fenômenos, estabelecendo relações entre diversas variáveis, para depois conseguirmos escrevê-las, interpretá-las ou classificá-las. Nessa pesquisa especificamente foi observado o fenômeno da liderança aplicado à gestão imobiliária, e os resultados e interpretação dos dados colhidos serão devidamente apresentados no capítulo que segue.

Para Vergara (2006) a pesquisa quantitativa tem como missão identificar ou não a presença de um determinado comportamento, atitude ou motivação em um público alvo, medindo ainda a frequência e intensidade dos mesmos. Esse tipo de pesquisa gera informações mais precisas, que podem ser replicadas em qualquer universo estudado, pois é fundamentada em uma amostra estatisticamente determinada, como foi no presente trabalho.

A pesquisa quantitativa é centrada na objetividade e, a despeito do próprio nome, os resultados por ela obtidos, podem ser quantificados. O pesquisador que opta por esse tipo de pesquisa, recorre à linguagem matemática para descrever as causas e variáveis de um fenômeno. Geralmente as informações são colhidas por meio da aplicação de questionários e padronização de resultados e o relatório da pesquisa, além de interpretações e conclusões, apresenta também tabelas ou gráficos, exatamente conforme o presente estudo.

Por outro lado, conforme explica Gil (2007), a pesquisa de campo tem como principal característica o fato de que as investigações de uma determinada pesquisa, além da parte bibliográfica ou documental, utilizam-se da coleta de dados junto às pessoas ou organizações, utilizando-se ainda de diversos recursos ou ferramentas tais como, formulários, enquetes, entrevistas e questionários, como no caso do presente estudo.

### **3.2 UNIVERSO E AMOSTRA**

O presente estudo de caráter eminentemente censitário foi realizado na empresa Hofmann Imobiliária, em sua sede global, situada na AV. João Câncio, Manaíra,

993, João Pessoa-PB, que possui um universo de 34 (trinta e quatro) funcionários e 1 (um) gestor, onde foram distribuídos 30 (trinta) questionários, sendo todos devidamente preenchidos, perfazendo um total de 100% (cem por cento) de dados de interesse da pesquisa colhidos.

A Hofmann Imobiliária é uma empresa do setor de construção civil, arquitetura e corretagem e avaliação na compra e venda de imóveis, fundada no ano de 2009, pelo seu sócio majoritário, Sr. Matheus Alexandre Correia Hofmann que gera e administra a empresa até o presente momento. Como já foi citado, possui 34 (trinta e quatro) funcionários fixos, internos e externos, distribuídos entre os setores de administração, corretagem de imóveis, marketing, recepção e serviços gerais.

Como o próprio gestor a define, é uma empresa constituída de um somatório de competências, profissionais havidos e imbuídos em dar o seu melhor. Procura valorizar a riqueza de cada detalhe dos projetos que tem o privilégio de conhecer e se realiza ao sentir que consegue lhe prestar sua melhor consultoria. Acredita verdadeiramente nas pessoas, na sociedade e em sua equipe que vibra, realiza e transfere toda a sua pluralidade de conhecimento em prol do desejo de alcançar e sempre que possível superar as suas expectativas.

Trata-se de uma empresa que tem como missão realizar negócios imobiliários, valorizando a transparência e o atendimento personalizado e diferenciado, destacando-se no pós-venda, buscando a confiança, credibilidade e a satisfação dos clientes. Seus valores são: Honestidade, respeito, ética, efetividade, transparência, competência e melhora contínua da forma de atendimento.

### **3.3 PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Tabela 01 – Gênero dos funcionários da Hofmann Imobiliária

Gênero	Total	%
Masculino	16	55,2%
Feminino	13	44,8%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com o disposto na tabela 01, que representa o gênero dos funcionários entrevistados, podemos observar que uma pequena maioria é do gênero masculino, ou seja, 55,2% (16/29), e o restante é do gênero feminino, 44,8% (13/29).

Tabela 02 – Funções exercidas pelos funcionários da Hofmann Imobiliária.

Função	Total	%
Corretor de Imóveis	15	51,7%
Setor administrativo	5	17,2%
Marketing	3	10,4%
Recepção	2	6,9%
Serviços gerais	4	13,8%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A tabela 02 representa as funções exercidas pelos funcionários da Hofmann Imobiliária. Percebe-se que a absoluta maioria dos funcionários 51,7% (15/29) trata-se de corretores de imóveis. Os corretores de imóveis trabalham diretamente com a compra e venda de imóveis novos ou usados nos municípios de João Pessoa, Cabedelo, Conde e Campina Grande – PB, além de alguns empreendimentos fora do Estado da Paraíba.

Por outro lado, 17,2% (5/29) dos funcionários compõe o setor administrativo da empresa. Dentro do setor administrativo estão agrupados os integrantes dos seguintes cargos: Gerente financeiro, gerente de negócios, auxiliares administrativos e um estagiário, que trabalham internamente na empresa.

Da mesma forma 10,4% (3/29) dos funcionários compõe o setor de marketing da empresa nas funções de gerente de marketing, chefe de publicidade e estagiário. O setor de marketing é responsável basicamente pelas campanhas e por todo material de propaganda da empresa como folders, placas, banners, outdoors, e inserções na mídia e nas redes sociais. É uma área vital da empresa tendo em vista que segundo os próprios funcionários, cerca de 40% das vendas fechadas pela empresa esse ano foram frutos do trabalho de marketing nas redes sociais.

A tabela mostra ainda que 6,9 % (2/29) dos funcionários fazem parte do setor de recepção e 13,8% (4/29), compõe o setor de serviços gerais, que possui os cargos de motorista, copeira e auxiliar de serviços gerais. Cumpre destacar que a imobiliária possui um

“café” em suas dependências, mas não existe vínculo empregatício entre os funcionários do café e a imobiliária.

Tabela 03 – Tempo de trabalho dos funcionários da Hofmann Imobiliária.

Função	Total	%
0 a 6 meses	4	13,7%
6 meses a 1 ano	7	24,3%
1 a 3 anos	14	48,3%
3 a 5 anos	4	13,7%
Mais de 5 anos	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com relação a tabela 03, que demonstra a variável tempo de trabalho, podemos observar que 13,7% (4/29) dos funcionários trabalham entre 0 e 6 meses na empresa, 24,3% (7/29) trabalham na empresa há mais de seis meses e menos de um ano, 48,3% (14/29) a mais de um e menos de três anos, 13,7% (4/29) a mais de três e menos de cinco anos. Atualmente a empresa não possui nenhum funcionário em seu quadro ativo que trabalhe a mais de cinco anos, a não ser o próprio gestor.

Tabela 4 – Perfil do Gestor da Hofmann Imobiliária.

Função	Gênero	Tempo na empresa
Gestor/proprietário	Masculino	7 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme pode se depreender da tabela 04 o gestor e proprietário e cofundador da Hofmann Imobiliária é do gênero masculino e exerce a função a 7 anos, desde a fundação da empresa no ano de 2009. Trata-se do Sr. Matheus Alexandre Correia Hofmann.

### 3.4 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Conforme bem explica Vergara (2006), a principal característica da pesquisa descritiva é tratar os dados coletados de um fato ou coisa concreta, utilizando-se para isso ferramentas como entrevistas, observação, formulário, questionário, que norteiam os objetivos da pesquisa. Estas ferramentas de pesquisa servem como guias para direcionar e organizar o processo de coleta, análise e interpretação dos dados de maneira sistemática.

A técnica de pesquisa utilizada no presente estudo foi a documentação direta e os dados foram colhidos por meio da aplicação de questionários entre o gestor e os colaboradores da empresa. Os questionários escolhidos foram baseados nos questionários desenvolvidos pelos autores Kouzes e Posner (2013) que tem o nome de inventário das práticas de liderança.

Os questionários aplicados são compostos de 30 questões, sendo um de autoavaliação aplicado ao gestor e um de heteroavaliação, aplicado aos colaboradores. Heteroavaliação, de acordo com Kouzes e Posner (2013) significa uma avaliação feita por outros, exatamente o oposto da autoavaliação. Em nossa pesquisa, diz respeito a avaliação dos funcionários da Hofmann Imobiliária em relação às práticas e o estilo de liderança adotados pelo seu gestor maior.

Os questionários foram aplicados na sede da Hofmann Imobiliária localizada na cidade de João Pessoa – PB, no período entre 19 e 30 de setembro do corrente ano com a ajuda dos funcionários do setor de marketing que se propuseram a coordenar a aplicação, em decorrência de que alguns dos funcionários trabalham externamente.

Nesse sentido, na análise dos dados e resultados obtidos ficam evidentes as relações existentes entre o fenômeno objeto do estudo e outros fatores inerentes à pesquisa. No caso em concreto buscou-se analisar a opinião dos funcionários da Hofmann Imobiliária sobre as práticas de liderança adotadas pelo seu gestor maior, e da opinião do gestor sobre suas próprias práticas de liderança, objetivando compreender de que forma o estilo de liderança adotado por este gestor interfere nos resultados obtidos pelos colaboradores e pela empresa no mercado imobiliário.

De acordo com Gil (2007) o questionário é a técnica de investigação perfeita para conseguirmos alcançar este objetivo específico. As respostas obtidas por meio de sua aplicação são objetivas e não há como desviar o foco do objetivo principal. Outra vantagem da utilização do questionário é que mesmo sendo padrão ele pode ser aplicado a um número infinito de pessoas, pois independente da padronização das perguntas não haverá padronização das respostas.

O questionário desenvolvido pelos autores Kouzes e Posner (2013) foi resultado de 30 anos de pesquisa dos autores. Mede a frequência de 30 comportamentos de liderança, divididos em cinco práticas de liderança exemplar, quais sejam, animar os

corações, modelar o estilo, inspirar uma visão comum, capacitar os outros para ação e questionar o processo.

Para cada questão contida no questionário os investigados poderiam responder marcando numa escala de 1 a 5 onde o número 1 significava nunca, o número 2 ocasionalmente, o número 3 algumas vezes, o número 4 muitas vezes e o número 5 sempre. Na tabela abaixo podemos verificar onde cada uma das questões aplicadas se insere nas cinco práticas de liderança exemplar, única diferença é que o questionário de autoavaliação se inicia com “eu” e o de heteroavaliação com “ele”, senão vejamos:

Tabela 05 – Práticas de liderança

<b>Prática 1 – Modele o estilo</b>
Q01. Ele é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas.
Q06. Ele gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Instituição.
Q11. Ele cumpre as promessas e os compromissos que assume na Instituição.
Q16. Ele procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.
Q21. Ele constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Instituição.
Q26. Ele fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.
<b>Prática 2 – Inspire uma visão comum</b>
Q02. Ele olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a Instituição.
Q07. Ele descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.
Q12. Ele compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa Instituição pode ser no futuro.
Q17. Ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.
Q22. Ele fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro.
Q27. Ele fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo.
<b>Prática 3 – Questione o processo</b>
Q03. Ele procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.
Q08. Ele desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.
Q13. Ele se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a Instituição.
Q18. Quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta: "O que podemos aprender com essa experiência?".
Q23. Ele assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.
Q28. Ele toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.
<b>Prática 4 – Capacite os outros para a ação</b>
Q04. Ele incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da Instituição.
Q09. Ele ouve afetivamente os diversos pontos de vista.
Q14. Ele trata as pessoas com dignidade e respeito.
Q19. Ele apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na Instituição.
Q24. Ele nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos nosso trabalho.
Q29. Ele nos dá oportunidades para que tenhamos responsabilidades de liderança.
<b>Prática 05 – Anime os corações</b>
Q05. Ele elogia as pessoas pelo trabalho bem feito.
Q10. Ele encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da Instituição.
Q15. Ele apoia as pessoas na Instituição e exprime apreciação pelas nossas contribuições.

---

Q20. Ele reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Execut.

---

Q25. Ele procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.

---

Q30. Ele assegura que as pessoas na Instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.

---

Fonte: Kouzes e Posner (2013).

### **3.5 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA**

Atualmente em decorrência da grave crise político-econômica que assolou o Brasil, vários setores da economia apresentaram uma recessão. Não foi ao contrário com o mercado imobiliário. De acordo com Teixeira (2016), o setor que vinha ano após ano apresentando crescimento, principalmente nas grandes cidades, agora passa por dificuldades para se adaptar as linhas de crédito e aos juros exorbitantes praticados pelos bancos, leia-se Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, principais responsáveis pelos financiamentos de imóveis.

Segundo Sabba (2016), a quantidade de imóveis vendidos em João Pessoa – PB aumentou cerca de 180% (cento e oitenta por cento) em apenas seis anos. Além disso, de Janeiro de 2010 à Janeiro de 2016 o número de imóveis disponíveis na cidade para venda aumentou em 75% (setenta e cinco por cento) e para aluguel em 44% (quarenta e quatro por cento), resultados expressivos, que alçaram o mercado imobiliário da cidade ao patamar dos mais concorridos e cobiçados pelos investidores e construtores.

Para se ter uma ideia, em janeiro do ano de 2010, havia cerca de 260 empreendimentos (prédios, casas e salas comerciais) à venda em toda a cidade de João Pessoa. Só em maio desse ano esse número já ultrapassava 475 empreendimentos. De acordo com Teixeira (2016) bairros como Colinas do Sul, Cidade Verde, Indústrias, Cruz das Armas e Valentina foram os que mais apresentaram crescimento no setor principalmente por causa dos valores dos imóveis encontrados nesses bairros que atendem especificamente as classes “B” e “C”.

Conforme dados obtidos com os funcionários da própria Hofmann Imobiliária, em 2010 o montante correspondente a venda de imóveis na Capital paraibana foi de cerca de R\$ 1,1 bilhões, enquanto que nesse ano, mesmo com a defasagem econômica causada pela crise no país, esse número já ultrapassa R\$ 3,5 bilhões, ou seja, não obstante a

recessão no setor no restante do país, conforme explica Teixeira (2016), aqui o mercado não apresentou uma queda efetiva, mas conseguiu se manter estável.

Ocorre que mesmo se tratando de uma Capital, com cerca de 800 mil habitantes, João Pessoa pode ser considerada como uma cidade apenas de médio porte. Nesse sentido ainda existe muito espaço físico para ser explorado. Segundo Alexsandra Tavares (2015), em bairros considerados nobres como Altiplano/cabo-branco, Bessa, Quadramares e Intermares, aonde o preço do metro quadrado chega a ser cinco vezes maior que em outras localidades, ainda é possível observarmos uma imensa quantidade de terrenos baldios, apenas esperando os investidores e construtores decidirem qual a hora certa para iniciar um novo empreendimento ali.

De outra banda, conforme nos explica José Carlos – um dos mais experientes corretores de imóveis da Hofmann imobiliária – ao contrário de outras Capitais como Recife, Natal e Fortaleza, João Pessoa ainda tem a predominância das casas e condomínios horizontais, tendência que está começando a mudar. Segundo o corretor, o mercado caminha para atingir cerca de 30% da movimentação baseada na prática das permutas, onde as construtoras compram as casas para demolir e erguer arranha céus.

Isso reflete diretamente nas compras e vendas dos imóveis. Cada novo empreendimento possui 70, 80, 90 apartamentos para venda e isso acirra a disputa entre os corretores e as imobiliárias, movimenta o mercado financeiro e atrai pessoas de fora. Exemplo disso, é que conforme Natan Seabra, do setor de marketing da Hofmann Imobiliária, de cada 10 vendas fechadas pela empresa pelo menos 3 são para famílias/pessoas de outros Estados ou até de outros países.

Nesse aspecto a Hofmann Imobiliária tem como missão imbuída a todos os seus colaboradores, independente do setor a qual pertencem sempre atender e superar as expectativas dos seus clientes e colaboradores também. Aliás, fique registrado que esta pesquisa só foi possível pela atenção a mim despendida por todos os funcionários que conversaram e passaram todas as informações necessárias, assegurando a veracidade e qualidade dos dados que pude obter.

#### **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Na perspectiva de comparar as práticas e o estilo de liderança adotado pelo gestor da Hofmann Imobiliária, na visão sob seu ponto de vista e de seus funcionários, realizamos uma pesquisa de campo, com a coleta de dados dos questionários, cujos resultados serão devidamente expostos e analisados no presente capítulo, através de alguns números, tabelas e informações colhidas em campo nas dependências da sede empresa e em alguns eventos dos quais pudemos participar.

Em relação ao estilo de liderança é muito comum que os gestores se autodenominem gestores democráticos, o que geralmente não se verifica, principalmente na hora de enfrentar turbulências, quando costumam agir de maneira autocrática. Por isso que não obstante a perspectiva acadêmica da pesquisa, esta também se mostra útil para a avaliação institucional de qualidade, à medida que o gestor passa a ter conhecimento da imagem que passa aos funcionários e vice – versa, podendo melhorar em alguns aspectos ou manter outros que já foram bem avaliados.

Acerca desse fenômeno que podemos chamar de “dualidade de liderança” dentro do espaço de trabalho, as teorias comportamentais as quais citamos na pesquisa, sinalizam que na realidade, dependendo do setor, do tipo de serviço e do tamanho da empresa, vários estilos de liderança podem estar presentes ao mesmo tempo dentro das organizações, pois os líderes tem a prerrogativa de agirem da maneira que melhor entendam em decorrência de cada situação em concreto.

Na Hofmann Imobiliária pudemos perceber que esse fenômeno não ocorre. Apesar de a gestão ser centralizada nas mãos do proprietário, ele tem a preocupação de buscar outras lideranças dentro do quadro funcional, procurando manter as mesmas linhas de tomadas de decisões ou inovações, evitando que haja uma pluralidade de estilos de liderança mesmo numa empresa de médio porte, o que poderia prejudicar clientes e colaboradores.

Por outro lado, a liderança autocrática se caracteriza pelo líder que centraliza totalmente sua autoridade e a tomada das decisões, fazendo com que os seus subordinados não tenham nenhuma liberdade de expressão ou escolha. O estilo de liderança autocrática enfatiza apenas a figura do líder, que no geral é visto como uma figura dominadora, que apenas emite as ordens para que sejam obedecidas, é temido pelos subordinados, que trabalham apenas quando o mesmo está presente.

Em uma gestão autocrática o líder na verdade atua como um dirigente. Ele toma decisões pelo grupo ou em nome do grupo sem qualquer tipo de consulta. Determina os objetivos e traça as metas da empresa sem qualquer participação dos funcionários e centraliza todo o poder de tomada de decisões, inclusive naqueles casos fortuitos que podem acontecer de forma imprevista. É o único encarregado de recompensas e punições.

De outra banda, na liderança democrática as diretrizes são debatidas pelo grupo, sempre assistido e estimulado pelo líder, que procura ser um membro normal, sem encarregar-se muito de tarefas. Nesse sentido os próprios liderados esboçam as providências e as técnicas para atingir o objetivo, solicitando conselhos técnicos do líder quando for necessário, passando este a sugerir duas ou três alternativas para que o grupo opte pela que melhor lhe convier.

Na estrutura democrática ou participativa de liderança o grau de relações interpessoais é alto, ninguém é exclusivamente um líder, as decisões são tomadas em conjunto e a liderança é distribuída, utilizando sempre o princípio do consenso. Assim os membros trabalham sempre em conjunto, priorizando o crescimento e o desenvolvimento não só da empresa ou organização, mas de todos os profissionais envolvidos.

Na liderança democrática, o líder encoraja os liderados, preocupa-se com todos na mesma medida e interage todo o tempo com a sua equipe, atuando como facilitador e auxiliando na solução de problemas, sugerindo ideias e coordenando as ações. No geral, os grupos submetidos a uma liderança democrática apresentam uma melhor qualidade no desenvolvimento do trabalho, acompanhada de um clima de integração, satisfação e comprometimento das pessoas que compõem a organização.

Temos ainda o modelo de liderança liberal. Nesse estilo de liderança existe uma liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com uma mínima participação do líder. Tanto a divisão de tarefas, quanto a escolha da pessoa responsável por desenvolvê-las, ficam totalmente à cargo do grupo e o líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades quando questionado.

Por fim, temos também a liderança situacional, da qual já tratamos em um subcapítulo específico da presente pesquisa. Na liderança situacional o líder sabe o momento para agir de maneira autocrática, democrática ou liberal, de acordo com cada situação em concreto e a sua sabedoria em conseguir aplicar os três estilos de liderança determinará seu

sucesso pessoal enquanto líder. Nesse sentido é fundamental que se conheça o comportamento do liderado e a situação organizacional da empresa, para aplicar a liderança da forma mais adequada.

Na prática da liderança situacional, o gestor pode escolher um estilo de liderança de acordo a situação ou o tipo de tarefa a ser executada. Nesse sentido o gestor eficaz tanto manda cumprir ordens como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, ou ainda pode os consultar antes da tomada de decisões. O seu desafio está justamente em saber quando, como e com quem aplicar cada um dos estilos.

## A - VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE LIDERANÇA DO GESTOR

Neste tópico serão apresentadas as médias obtidas da avaliação dos colaboradores da Hofmann Imobiliária em relação às práticas de liderança adotadas pelo seu gestor e proprietário, fundamentadas na aplicação do questionário de heteroavaliação retirado da obra dos autores Kouzes e Posner (2013).

Ao serem questionados sobre as relações existentes entre colaboradores e gestor, os colaboradores responderam, em sua maioria, de forma bastante positiva. Pudemos observar que o gestor procura ouvir todos os colaboradores e conhecer suas necessidades e que basicamente todas as decisões são tomadas de forma coletiva. Não existe individualismo tampouco autoritarismo por parte do gestor, e ficou claramente evidenciada a presença de uma liderança democrática.

Pudemos observar também que o gestor deixa claro todos os procedimentos necessários para a execução de tarefas, contribuindo para o aprendizado e crescimento dos liderados, que o respeitam e confiam nas suas ideias. De acordo com os colaboradores, o seu gestor discute acerca dos problemas com a equipe sempre que possível, realizando reuniões semanais e conversando individualmente com cada um, através de trocas de e-mails, telefonemas diários e mensagens de whatsapp.

No que se refere a participação dos funcionários nas tomadas de decisões da empresa, a maioria dos entrevistados respondeu que existe espaço aberto para opinião de todos, e que o gestor sempre lhes dá espaço para opinar sobre quaisquer assuntos pertinentes

ao desenvolvimento do seu trabalho. Não obstante, a maior parte dos entrevistados também respondeu positivamente ao fato de o seu gestor os elogia, motiva e estimula na maioria das vezes.

Pudemos observar que pelo menos 80% (oitenta por cento) dos entrevistados se identifica com o gestor, sentem-se motivados no ambiente de trabalho e estão satisfeitos com as condições oferecidas pela empresa e com o estilo de liderança adotado, que pelas médias obtidas através das questões respondidas, podemos concluir se tratar de uma gestão democrática. É o que podemos observar na tabela adiante, com as médias obtidas:

Tabela 06 – Resultados obtidos – Estilo de liderança.

QUESTÕES FORMULADAS NO QUESTIONÁRIO DE HETEROAVALIAÇÃO	MÉDIA DE AVALIAÇÃO
Q01. Ele é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas.	3,8
Q02. Ele olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a empresa.	3,7
Q03. Ele procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.	3,8
Q04. Ele incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da empresa.	3,3
Q05. Ele elogia as pessoas pelo trabalho bem feito.	4
Q06. Ele gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela empresa.	3,7
Q07. Ele descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.	3,6
Q08. Ele desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	4
Q09. Ele ouve afetivamente os diversos pontos de vista.	3,6
Q10. Ele encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da empresa.	3,6
Q11. Ele cumpre as promessas e os compromissos que assume na empresa.	3,4
Q12. Ele compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa empresa pode ser no futuro.	3,8
Q13. Ele se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a empresa.	3,9
Q14. Ele trata as pessoas com dignidade e respeito.	4,2
Q15. Ele apoia as pessoas na empresa e exprime apreciação pelas nossas contribuições.	3,9
Q16. Ele procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influencia de suas ações na produtividade das outras pessoas.	3,4
Q17. Ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	3,2
Q18. Quando as coisas não acontecem como se espera ele pergunta: "O que podemos aprender com essa experiência?"	3,8
Q19. Ele apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na empresa.	3,7
Q20. Ele reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com a Hofmann.	3,6
Q21. Ele constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos pela instituição.	3,5
Q22. Ele fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro.	4
Q23. Ele assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.	3,8
Q24. Ele nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos o nosso trabalho.	3,4
Q25. Ele procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.	4
Q26. Ele fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.	3,5
Q27. Ele fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo.	3,5
Q28. Ele toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.	3,8

Q29. Ele nos dá oportunidades para que tenhamos responsabilidade de liderança.	3,3
Q30. Ele assegura que as pessoas na empresa sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	3,6

Fonte – Dados da pesquisa (2016).

No tocante às práticas de liderança adotadas pelo gestor, na visão dos funcionários, a com maior média foi “questione o processo”, com média 3,8, seguida por “anime os corações”, com média 3,7. Logo após vem “inspire uma visão comum” com média de 3,6 e “modele o estilo” e “capacite outros para a ação” ambos com média 3,5.

De acordo com a prática “questione o processo”, o gestor da Hofmann Imobiliária, procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as competências e habilidades de seus funcionários se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a empresa, desafia seus funcionários a tentarem abordagens inovadoras, sempre observa o que pode ser aprendido com as experiências ruins, assegura o estabelecimento de objetivos e o planejamento para os projetos da empresa e toma iniciativa para vencer obstáculos quando os resultados são incertos.

Nessa perspectiva, de acordo com Kouzes e Posner (2013), os verdadeiros líderes conseguem olhar para o futuro e imaginar possibilidades de todas as naturezas, da mesma maneira que um engenheiro ou um arquiteto, quando inicia um projeto desenha uma planta, ou um escritor escreve um rascunho. Ou seja, os verdadeiros gestores traçam os objetivos a serem alcançados, antes de iniciarem os projetos. Dessa maneira poderão também inspirar os seus liderados para que hajam da mesma maneira.

Por outro lado, mesmo com a média alta, a prática “modele o estilo” foi a que obteve menor frequência entre as práticas observadas. Esta prática se desenvolve a partir da ideia dos primeiros recursos que o verdadeiro líder deve utilizar para se tornar um exemplo para todos. Nos primeiros passos e primeiros passos e primeiros contatos com seus liderados ele deve redescobrir seus valores pessoais para conseguir tomar várias decisões.

De acordo com Robbins (2002) existe uma correlação entre a liderança e os valores de cada indivíduo, presente nas abordagens dos traços. Essa correlação existente vem sendo bastante discutida pelos especialistas, não enquanto uma característica natural e inerente a todos ser humano, mas como algo que possa ser desenvolvido ou transformado.

Abaixo, os resultados obtidos na pesquisa de práticas de liderança:

Tabela 07 – Resultados obtidos – Práticas de liderança.

<b>Prática I – Modele o estilo.</b>	<b>Frequência</b>
Q01. Ele é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas.	3,8
Q06. Ele gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela empresa.	3,7
Q11. Ele cumpre as promessas e os compromissos que assume na empresa.	3,4
Q16. Ele procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influencia de suas ações na produtividade das outras pessoas.	3,4
Q21. Ele constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos pela empresa.	3,5
Q26. Ele fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.	3,5
<b>Média</b>	<b>3,5</b>
<b>Prática II – Inspire uma visão comum.</b>	<b>Frequência</b>
Q02. Ele olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a empresa.	3,7
Q07. Ele descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.	3,6
Q12. Ele compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa empresa pode ser no futuro.	3,8
Q17. Ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	3,2
Q22. Ele fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro.	4
Q27. Ele fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo.	3,5
<b>Média</b>	<b>3,6</b>
<b>Prática III – Questione o processo.</b>	<b>Frequência</b>
Q03. Ele procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.	3,8
Q08. Ele desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	4
Q13. Ele se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a empresa.	3,9
Q18. Quando as coisas não acontecem como se espera ele pergunta: “O que podemos aprender com essa experiência?”	3,8
Q23. Ele assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.	3,8
Q28. Ele toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.	3,8
<b>Média</b>	<b>3,8</b>
<b>Prática IV – Capacite os outros para a ação.</b>	<b>Frequência</b>
Q04. Ele incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da empresa.	3,3
Q09. Ele ouve afetivamente os diversos pontos de vista.	3,6
Q14. Ele trata as pessoas com dignidade e respeito.	4,2
Q19. Ele apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na empresa.	3,7
Q24. Ele nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos o nosso trabalho.	3,4
Q29. Ele nos dá oportunidades para que tenhamos responsabilidade de liderança.	3,3
<b>Média</b>	<b>3,5</b>
<b>Prática V – Anime os corações.</b>	<b>Frequência</b>
Q05. Ele elogia as pessoas pelo trabalho bem feito.	4
Q10. Ele encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da empresa.	3,5
Q15. Ele apoia as pessoas na empresa e exprime apreciação pelas nossas contribuições.	3,9
Q20. Ele reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com a Hofmann.	3,6
Q25. Ele procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.	4
Q30. Ele assegura que as pessoas na empresa sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	3,6
<b>Média</b>	<b>3,7</b>

Fonte – Dados da pesquisa (2016).

Com o objetivo de identificar as práticas de liderança do próprio gestor da empresa escolhida, a Hofmann Imobiliária, aplicamos com ele um questionário de autoavaliação, similar ao de heteroavaliação aplicado aos funcionários, basicamente substituindo o sujeito “ele” pelo sujeito “eu” nas questões formuladas, utilizando uma escala de 1 a 5, com as opções de escolha 1 – nunca, 2 – ocasionalmente, 3- algumas vezes, 4-muitas vezes e 5 - frequentemente.

A prática de liderança “capacite os outros para a ação” foi a melhor avaliada pelo gestor com média de 4,1. O gestor e proprietário da empresa parece bastante convicto ao afirmar que muitas vezes incentiva as relações de cooperação em vez de competição entre os funcionários, ouve efetivamente os diversos pontos de vista, apoia as decisões que os funcionários tomam por iniciativa própria, dá liberdade e poder de escolha a cada um deles, dá oportunidades para que eles tenham responsabilidade de liderança e ainda afirma que frequentemente trata seus funcionários com dignidade e respeito.

De acordo com Kouzes e Posner (2013) os líderes tem a capacidade de congregar as pessoas, criando uma atmosfera para que os liderados compreendam que possuem objetivos em comum com a empresa e devem tratar os seus pares da mesma maneira que gostariam de ser tratados.

Os líderes querem que todos atinjam seus objetivos juntos. Nesse sentido, o respeito recíproco é a base das relações grupais. Isso fortalece os laços dentro das empresas e propicia um clima em que as pessoas se sintam confortáveis.

Na mesma linha de raciocínio, os líderes que conseguem “capacitar os outros para ação” são cientes de que se desejarem melhorar o clima organizacional entre os colaboradores, terão primeiro que identificar as necessidades reais do grupo e conseguir desenvolver o espírito de equipe em torno do respeito mútuo, atribuindo alta prioridade à confiança e ao trabalho desenvolvido sempre em equipe.

Tabela 08 – Resultados obtidos – Visão do Gestor.

Prática I – Modele o estilo.	Frequência
Q01. Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das outras pessoas.	3
Q06. Eu gasto tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela empresa.	4
Q11. Eu cumpro as promessas e os compromissos que assumo na empresa.	5
Q16. Eu procuro maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influencia das minhas ações na produtividade das outras pessoas.	3
Q21. Eu construo consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos pela	4

empresa.		
Q26. Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as minhas ações.	3	
<b>Média</b>	3,6	
<b>Prática II – Inspire uma visão comum.</b>		<b>Frequência</b>
Q02. Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que afetará a empresa.	4	
Q07. Eu descrevo uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.	3	
Q12. Eu compartilho com as pessoas a visão acerca do quanto melhor a nossa empresa pode ser no futuro.	5	
Q17. Eu mostro como os interesses da empresa podem ser realizados através de uma visão comum.	4	
Q22. Eu fico contente e sou positivo sobre as possibilidades do futuro.	4	
Q27. Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo.	3	
<b>Média</b>	3,8	
<b>Prática III – Questione o processo.</b>		<b>Frequência</b>
Q03. Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as competências e habilidades dos meus funcionários	3	
Q08. Eu desafio as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	4	
Q13. Eu me mantendo atualizado em eventos e atividades que possam afetar a empresa.	3	
Q18. Quando as coisas não acontecem como se espera eu pergunto: “O que podemos aprender com essa experiência?”	3	
Q23. Eu asseguro que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.	5	
Q28. Eu tomo iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.	4	
<b>Média</b>	3,8	
<b>Prática IV – Capacite os outros para a ação.</b>		<b>Frequência</b>
Q04. Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da empresa.	4	
Q09. Eu ouço afetivamente os diversos pontos de vista.	4	
Q14. Eu trato as pessoas com dignidade e respeito.	5	
Q19. Eu apoio as decisões que os funcionários tomam por iniciativa própria na empresa.	4	
Q24. Eu dou liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos o nosso trabalho.	4	
Q29. Eu dou oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidade de liderança.	4	
<b>Média</b>	4,1	
<b>Prática V – Anime os corações.</b>		<b>Frequência</b>
Q05. Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem feito.	4	
Q10. Eu encorajo as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da empresa.	4	
Q15. Eu apoio as pessoas na empresa e exprimo apreciação pelas suas contribuições.	5	
Q20. Eu reconheço publicamente as pessoas que demonstram compromisso com a Hofmann.	4	
Q25. Eu procuro maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.	5	
Q30. Eu asseguro que as pessoas na empresa sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	4	
<b>Média</b>	3,8	

Fonte – Dados da pesquisa (2016).

## C - COMPARATIVO ENTRE A VISÃO DOS FUNCIONÁRIOS E DO GESTOR EM RELAÇÃO ÁS PRÁTICAS DE LIDERANÇA ADOTADAS NA EMPRESA

Faz-se necessário também, fazermos uma breve comparação entre as avaliações do gestor e dos funcionários acerca das práticas de liderança adotadas pelo primeiro no desenvolvimento das atividades diárias. O quadro contém as afirmativas do

questionário e do lado direito a avaliação do gestor e a média obtidas das avaliações dos funcionários, concernentes às cinco práticas de liderança objetos desse estudo.

As melhores avaliações feitas pelo gestor foram nos quesitos 12, 14 e 23 com nota 5 (cinco) e as melhores médias obtidas entre os funcionários foram nos quesitos 5, 8, 22 e 25, com média 4 (quatro). Já as piores avaliações do gestor foram nos quesitos 1, 3, 7, 13, 16, 18, 26 e 27, com avaliação 3,3, enquanto a pior média das avaliações dos funcionários foi no quesito 17, com média 3,2, corroborando com a avaliação do gestor. Segue adiante a tabela contendo essas informações:

Tabela 09 – Resultados obtidos – Quadro Comparativo.

<b>Prática I – Modele o estilo.</b>	<b>Gestor</b>	<b>Funcionários</b>
Q01. Ele é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas.	3	3,8
Q06. Ele gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela empresa.	4	3,7
Q11. Ele cumpre as promessas e os compromissos que assume na empresa.	5	3,4
Q16. Ele procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influencia de suas ações na produtividade das outras pessoas.	3	3,4
Q21. Ele constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos pela empresa.	4	3,5
Q26. Ele fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.	3	3,5
<b>Média</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>
<b>Prática II – Inspire uma visão comum.</b>	<b>Gestor</b>	<b>Funcionários</b>
Q02. Ele olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a empresa.	4	3,7
Q07. Ele descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.	3	3,6
Q12. Ele compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa empresa pode ser no futuro.	5	3,8
Q17. Ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.	4	3,2
Q22. Ele fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro.	4	4
Q27. Ele fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo.	3	3,5
<b>Média</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>
<b>Prática III – Questione o processo.</b>	<b>Gestor</b>	<b>Funcionários</b>
Q03. Ele procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.	3	3,8
Q08. Ele desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.	4	4
Q13. Ele se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a empresa.	3	3,9
Q18. Quando as coisas não acontecem como se espera ele pergunta: “O que podemos aprender com essa experiência?”	3	3,8
Q23. Ele assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.	5	3,8
Q28. Ele toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.	4	3,8
<b>Média</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>
<b>Prática IV – Capacite os outros para a ação.</b>	<b>Gestor</b>	<b>Funcionários</b>
Q04. Ele incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da empresa.	4	3,3
Q09. Ele ouve afetivamente os diversos pontos de vista.	4	3,6

Q14. Ele trata as pessoas com dignidade e respeito.	5	4,2
Q19. Ele apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na empresa.	4	3,7
Q24. Ele nos dá liberdade e poder de escolha em relação a como realizamos o nosso trabalho.	4	3,4
Q29. Ele nos dá oportunidades para que tenhamos responsabilidade de liderança.	4	3,3
<b>Média</b>	<b>4,1</b>	<b>3,5</b>
<b>Prática V – Anime os corações.</b>		<b>Gestor</b>
Q05. Ele elogia as pessoas pelo trabalho bem feito.	4	4
Q10. Ele encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da empresa.	4	3,5
Q15. Ele apoia as pessoas na empresa e exprime apreciação pelas nossas contribuições.	5	3,9
Q20. Ele reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com a Hofmann.	4	3,6
Q25. Ele procura maneiras de celebrarmos sucessos alcançados.	5	4
Q30. Ele assegura que as pessoas na empresa sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.	4	3,6
<b>Média</b>	<b>3,8</b>	<b>3,7</b>

Fonte – Dados da pesquisa (2016).

Surpreendentemente as médias obtidas acerca da visão dos funcionários e a visão do gestor da Hofmann Imobiliária São muito parecidas. Com relação a prática “modele o estilo” as médias foram 3,5 e 3,6 respectivamente, deixando claro que há quase um consenso entre as partes no sentido de que “por vezes” o gestor gasta seu tempo e energia para assegurar que os funcionários estejam alinhados aos princípios e padrões da empresa, bem como cumpre as promessas e compromissos que assume dentro da empresa e conversa frequentemente com os funcionários sobre os valores e princípios que guiam as suas ações.

No tocante a prática de liderança as médias obtidas foram 3,6 e 3,8 respectivamente, ou seja, também não houve um grande dissenso com relação a essa prática na visão dos funcionários para com a visão do gestor. Nesse sentido podemos afirmar que o gestor compartilha com seus funcionários acerca do quanto melhor a empresa poderá ser no futuro, olha para o futuro e comunica os funcionários sobre o que acredita que afetará a empresa e fica contente e é positivo sobre as possibilidades futuras dentro da perspectiva de crescimento da Hofmann Imobiliária.

Em relação à prática de “questione o processo” as médias de avaliação dos funcionários e do gestor foram exatamente iguais, cravadas em 3,8. Isso demonstra que também existe uma concordância no sentido de que o gestor geralmente desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos, assegura que os objetivos e os planos sejam estabelecidos em conjunto e toma a iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.

Por outro lado, a prática de “capacite os outros para ação” foi a que apresentou maior discrepância entre as médias. Enquanto a média obtida pelo questionário de heteroavaliação foi de 3,5, a média obtida pelo questionário de autoavaliação foi de 4,1 demonstrando que há uma pequena diferença entre o pensamento do gestor e o dos funcionários.

Observamos que ambos concordam no sentido de que o gestor realmente incentiva as relações de cooperação em vez de competição entre os funcionários, criando um bom clima de relacionamento e trabalho entre as pessoas. Um segundo ponto particular em que também concordaram foi no sentido de que o gestor dá oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidade de liderança. Já os quesitos de dar liberdade de escolha e ouvir efetivamente os diversos pontos de vista foram o que apresentaram a maior diferença.

Por fim, e não menos importante, a prática V, ou seja, “anime os corações”, também não apresentou grande diferença nas médias obtidas. Enquanto a média obtida pelo questionário de autoavaliação foi de 3,8 a obtida pelo questionário de heteroavaliação foi de 3,7. Isso significa que geralmente o gestor elogia o trabalho das pessoas, apoia as pessoas na empresa e exprime apreciação pelas suas contribuições, assegura que as pessoas na empresa sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na presente pesquisa pudemos perceber a importância e a responsabilidade da posição e das ações de um líder para o desenvolvimento de uma empresa no setor imobiliário. Entendemos que a busca constante por melhores resultados engloba também a necessidade de se relacionar bem com as pessoas, e que tal característica é imprescindível para o líder ou gestor. A consequência do bom relacionamento com os liderados é a melhoria direta na abordagem e atendimento ao cliente, nas vendas e resultados positivos.

O líder bem sucedido é aquele que consegue conquistar a confiança e o comprometimento de seus liderados, despertando-lhes o orgulho de pertencer àquela equipe e o compromisso em atingir os objetivos comuns e individuais. Nesse sentido assim como nós, os filhos, tendemos a reproduzir as ações de nossos pais e pessoas mais próximas que nos rodeiam, o liderado tende a seguir os passos e a postura do seu líder.

Uma liderança autoritária, fria, resultará em equipes desmotivadas, profissionais frustrados, cansados, infelizes e descompromissados com os objetivos da empresa. Assim, as empresas têm optado pela figura de líderes cada vez mais entregues ao projeto, capazes de motivar as pessoas através do endomarketing, de democratizar as tomadas de decisões e desenvolver os valores individuais e sociais de cada colaborador, observando as suas necessidades e as necessidades da empresa, procurando estabelecer caminhos para suprir ambas.

Verificamos que o estilo de liderança adotado na Hofmann Imobiliária é eminentemente democrático. O gestor procura ouvir seus liderados, estabelecendo a comunicação geral e individual com cada um deles por meios de várias ferramentas. Nesse sentido procura também democratizar a tomada de decisões de cada setor, motivando seus colaboradores por meio de horários de trabalho flexíveis, boas condições de trabalho, disponibilização de várias ferramentas como bons salários em relação ao mercado imobiliário.

Analizando as respostas dos colaboradores inerentes ao aspecto motivacional dentro da imobiliária, é fácil percebermos o quanto a Hofmann prioriza e enfatiza a motivação e as relações entre os próprios funcionários. Os aspectos motivação e endomarketing são sempre priorizados, o que acaba resultando na satisfação do funcionário e no crescimento das vendas e negócios fechados pela empresa.

A pesquisa apontou também que a maioria dos funcionários encontra-se satisfeita com o ambiente de trabalho, com os resultados obtidos pela empresa e com as perspectivas futuras. Pudemos notar que dentre os funcionários mais antigos essa satisfação ainda é muito mais latente. Isso é resultado de uma política de descentralização da gestão que ocorre na imobiliária, desde a sua fundação em 2009.

Enfim, pudemos concluir que a motivação do gestor e de seus liderados na Hofmann Imobiliária está fundamentada numa cultura organizacional voltada para uma noção de excelência nas relações internas que consequentemente viabilizarão a excelência do atendimento ao cliente e no alcance dos resultados. Concluímos também que o principal componente motivador nesse sentido, é a possibilidade do colaborador expressar os seus pontos de vista e participar das tomadas de decisões, sendo este o elemento chave para o envolvimento do funcionário com os objetivos da empresa.

Ressalte-se ainda que o presente estudo descreveu as práticas de liderança e o estilo de liderança adotados pelo gestor de uma empresa com atuação restrita ao mercado imobiliário da grande João Pessoa – PB e Campina Grande – PB e consequentemente não é possível estender os resultados obtidos para todas as empresas do segmento, que certamente possuem características diferentes. Isto poderia ser objeto de estudo de um trabalho futuro, ou seja, uma pesquisa no sentido de compreender as práticas e estilos de liderança num contexto mais amplo dentro do mercado imobiliário paraibano ou até mesmo nacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Renata. **Gestão e tecnologia para competitividade.** 2013. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/17718302.pdf>> Acesso em 01 de setembro de 2016.

BARTH, Maurício; NEGRI, Adriana. **Endomarketing:** O desafio de finalizar o cliente interno. Revista Temática. 2012. Disponível em <[http://www.insite.pro.br/2012/janeiro/endomarketing\\_fidelizar\\_cliente.pdf](http://www.insite.pro.br/2012/janeiro/endomarketing_fidelizar_cliente.pdf)> Acesso em 01 de setembro de 2016.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing:** Como praticá-lo com sucesso. São Paulo. Editora Rearson. 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança:** Administração do sentido. São Paulo. Editora Atlas. 1994.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações.** São Paulo. Editora Atlas. 2004.

BEZERRA, Felipe. **Endomarketing:** O valor do marketing interno. Portal Administração. 2014. Disponível em <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/endomarketing-o-marketing-interno.html>> Acesso em 30 de agosto de 2016.

BORGES, Vanessa Estela. **A evolução do papel do líder nas organizações:** Um enfoque histórico. Revista eletrônica Sumaré. 2002. Disponível em: <[http://sumare.edu.br/arquivos/1/raes/02/reased/02/reased02\\_artigo04.pdf](http://sumare.edu.br/arquivos/1/raes/02/reased/02/reased02_artigo04.pdf)> acesso em 22 de agosto de 2016.

BOTELHO, Julio Cézar; KROM, Valdevino. **Os Estilos de Liderança nas organizações.** XIV encontro Latino Americano de Iniciação Científica e x Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade Vale do Paraíba. São José dos Campos – SP. 2010.

BUENO, Marcus. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada:** Um tributo a Abraham Maslow. Catalão – GO. Revista do centro de ensino superior de Catalão. Ano IV. Nº 6. 2002.

BURNS, J. M. **Leadership.** New York. Harper. 2002.

CARAVANTES, G. R; PANNO, C.C; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: Teorias e processo.** São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos.** Barueri – SP. 7<sup>a</sup> edição. 2009.

COLLINS, Thomas L. **Maximarketing.** São Paulo. Editora Atlas. 2006.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro:** Visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo. Editora Futura. 2007.

DUNPHY, D. **The Embracing Paradox:** Top-Down versus participative management of organizational change: A commentary on Conger and Bennis. In M. Beer, & N. Nohria (Eds.) *Breaking the code of change* (pp. 123-135). Boston: Harvard Business School Press.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo. Editora Atlas. 4<sup>a</sup> edição. 2007.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro. 2<sup>a</sup> edição. Editora Elsevier. 2003.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores:** A teoria e as técnicas de liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo. Editora pedagógica Universitária. 2006.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor:** Os princípios da liderança de O Monge e o Executivo. Rio de Janeiro. 6<sup>a</sup> edição. 2004.

KONDO, Y. **Motivação humana.** São Paulo. Editora Gente. 2006.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança:** como aperfeiçoar sua capacidade de liderar. 5<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro. Editora Elsevier. 2013

---

**Leadership practices inventory:** Individual Contributor, facilitator's guide. San Francisco. Jossey – Bass Pfeiffer Publishers. 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo. Editora Prentice Hall. 2000.

LOURENÇO, Paulo Renato. **Liderança.** Universidade de Coimbra. 2000. Disponível em: <HTTPS://woc.uc.pt/fluc/getfile.do?tipo=2&id=2082> acesso em 22 de agosto de 2016.

MASLOW, H. R. **Introdução a psicologia do ser.** Rio de Janeiro. Editora Eldorado. Livraria Tijuca. 1966.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** Do operacional ao estratégico. São Paulo. Editora Futura. 10<sup>a</sup> edição. 2005.

MATOS, Francisco Gomes de. **Gerência Participativa:** Como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa. Rio de Janeiro. Biblioteca do exército. 1980.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança.** São Paulo. Editora Braziliense. 1973.

MORIN, Estelle M. **Psicologia e gestão.** Tradução do livro *psychologie et manegement*. São Paulo. Editora Atlas. 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo. Prentice Hall. 9<sup>a</sup> edição. 2002.

RODRIGUES, Ana Alexandra Gomes. **Liderança:** Abordagens contingenciais ou situacionais, liderança carismática e transformacional. Instituto politécnico de Coimbra. 2006. Disponível em:<[http://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_05\\_06/word/lideran%c3%a7abordagens%20Contingenciais%20ou%20Situacionais.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_05_06/word/lideran%c3%a7abordagens%20Contingenciais%20ou%20Situacionais.pdf)> Acesso em 11 de agosto de 2016.

SABBA, Saul. **A situação atual do mercado imobiliário no Brasil.** 2016. Disponível em <<http://www.saulsabba.com.br/a-situacao-atual-do-mercado-imobiliario-no-brasil/>> Acesso em 30 set 2016.

SILVA, Gilberto. **Motivação humana e o ciclo motivacional.** 2010. Disponível em <<http://gilbertosilvarh.blogspot.com.br/2010/07/motivacao-humana.html>> Acesso em 26/08.

SILVA, Walmir Rufino. **Motivação no trabalho.** João Pessoa. Editora Universitária – UFPB. 2000.

TAVARES, Alexsandra. **Metro Quadrado em Tambaú e Camboinha tem maior valorização.** 2015. Disponível em <[http://www.jornaldaparaiba.com.br/economia/noticia/157609\\_metro-quadrado-em-tambau-e-camboinha-tem-maior-valorizacao](http://www.jornaldaparaiba.com.br/economia/noticia/157609_metro-quadrado-em-tambau-e-camboinha-tem-maior-valorizacao)> Acesso em 31 out 2016.

TEIXEIRA, Kleide. **Mercado Imobiliário retoma crescimento na Paraíba.** 2016. Disponível em <[http://www.jornaldaparaiba.com.br/vida\\_urbana/noticia/173441\\_mercado-imobiliario-retoma-crescimento-na-paraiba](http://www.jornaldaparaiba.com.br/vida_urbana/noticia/173441_mercado-imobiliario-retoma-crescimento-na-paraiba)> Acesso em 30 set 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo. Editora Atlas. 7<sup>a</sup> edição. 2006.

VIANNA, Marco Aurélio. **Motivação, liderança e lucro.** São Paulo. Editora Gente. 1999.

## ANEXO A

## Questionário A: Perfil Sociodemográfico

Não é necessário se identificar, porém, os dados abaixo são importantes para a realização desta pesquisa.

**1. GÊNERO** (  ) Masculino (  ) Feminino

## 2. TEMPO NA ORGANIZAÇÃO

- ( ) 0 a 6 meses
- ( ) 6 meses a 1 ano
- ( ) 1 a 3 anos
- ( ) 3 a 5 anos
- ( ) Mais de 5 anos

### 3. FUNÇÃO

- ( ) CORRETOR DE IMÓVEIS
- ( ) SETOR ADMINISTRATIVO
- ( ) SETOR DE MARKETING
- ( ) RECEPÇÃO
- ( ) SERVIÇOS GERAIS

## ANEXO B

### Questionário B: Inventário das Práticas de Liderança

#### Heteroavaliação

Logo a seguir você encontrará 30 (trinta) afirmativas descrevendo várias práticas de liderança. Por favor, leia cada uma cuidadosamente. Então, veja a escala de pontuação abaixo e decida qual a frequência do comportamento do avaliado para cada questão e marque um (X) na alternativa correspondente. A escala a ser utilizada é a seguinte:

**1 – Nunca    2 – Ocasionalmente    3 – Algumas vezes    4 – Muitas  
Vezes    5 – Frequentemente**

Responda como ele tipicamente se comporta no dia a dia, nos projetos e com as pessoas. Para cada afirmativa, escolha um número correspondente dentro da escala apresentada.

AFIRMATIVAS					
1 – Ele é um exemplo pessoal daquilo que espera das outras pessoas.					
2 – Ele olha para o futuro e comunica acerca do que acredita que afetará a empresa.					
3 – Ele procura diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as minhas competências e habilidades.					
4 – Ele incentiva relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da empresa.					
5 – Ele elogia as pessoas pelo trabalho bem feito.					
6 – Ele gasta tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela Hofmann.					

7 – Ele descreve uma imagem desafiadora do que nós deveríamos ser capazes de atingir.				
8 – Ele desafia as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.				
9 – Ele ouve afetivamente os diversos pontos de vista.				
10 – Ele encoraja as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas dentro da empresa.				
11 – Ele cumpre as promessas e os compromissos que assume na empresa..				
12 – Ele compartilha conosco a visão acerca do quanto melhor a nossa empresa pode ser no futuro.				
13 – Ele se mantém atualizado em eventos e atividades que possam afetar a empresa.				
14 – Ele trata as pessoas com dignidade e respeito.				
15 – Ele apoia as pessoas dentro da empresa e exprime apreciação pelas nossas contribuições.				
16 – Ele procura maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência de suas ações na produtividade das outras pessoas.				
17 – Ele nos mostra como seus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.				
18 – Quando as coisas não acontecem como se espera, ele pergunta: “O que podemos aprender com essa experiência?”.				
19 – Ele apoia as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria na empresa.				
20 – Ele reconhece publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Hofmann.				
21 – Ele constrói consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a Hofmann.				
22 – Ele fica contente e é positivo sobre as possibilidades do futuro.				

23 – Ele assegura que estabeleçamos objetivos e façamos planos específicos para os projetos que iniciamos.				
24 – Ele nos dá liberdade e poder de escolha em relação como realizamos nosso trabalho.				
25 – Ele procura maneiras de celebrarmos sucessos.				
26 – Ele fala acerca dos valores e princípios que guiam as suas ações.				
27 – Ele fala com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que estamos fazendo.				
28 – Ele toma iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.				
29 – Ele nos dá oportunidades para que tenhamos responsabilidades de liderança.				
30 – Ele assegura que as pessoas na Instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.				

## ANEXO C

### Questionário C: Inventário das Práticas de Liderança

#### Autoavaliação

Logo abaixo O Sr. encontrará 30 (trinta) afirmativas descrevendo várias práticas de liderança. Por favor, leia cada uma cuidadosamente. Então, veja a escala de pontuação e decida com que frequência o Sr. apresenta cada um dos comportamentos. A escala a ser utilizada é a seguinte:

**1 – Nunca    2 – Ocasionalmente    3 – Algumas vezes    4 – Muitas Vezes**

**5 – Frequentemente**

Responda como você tipicamente se comporta no dia a dia, nos projetos e com as pessoas. Para cada afirmativa, escolha um número correspondente dentro da escala apresentada e marque um (X) à direita da afirmativa.

AFIRMATIVAS				
1 – Eu sou um exemplo pessoal daquilo que espero das				
2 – Eu olho para o futuro e comunico acerca do que acredito que vai afetar a empresa.				
3 – Eu procuro diferentes maneiras para desenvolver e desafiar as competências e habilidades dos funcionários e colaboradores da empresa.				
4 – Eu incentivo relações de cooperação em vez de competição entre as pessoas da empresa.				
5 – Eu elogio as pessoas pelo trabalho bem-feito que executam.				
6 – Eu gasto tempo e energia para assegurar que as pessoas estejam alinhadas aos princípios e padrões estabelecidos pela empresa.				
7 – Eu descrevo uma imagem desafiadora do que as pessoas devem ser capazes de atingir.				
8 – Eu desafio as pessoas a tentarem abordagens inovadoras em seus trabalhos.				
9 – Eu ouço afetivamente os diversos pontos de vista.				
10 – Eu encorajo as pessoas enquanto trabalham em atividades e programas da empresa.				
11 – Eu cumpro as promessas e os compromissos que assumo dentro da empresa.				
12 – Eu compartilho com as pessoas a visão acerca do quanto melhor a empresa pode ser no futuro.				
13 – Eu me mantendo atualizado em eventos e atividades que possam afetar a empresa.				
14 – Eu trato as pessoas com dignidade e respeito.				
15 – Eu apoio as pessoas na Instituição e exprimo apreciação pelas suas contribuições.				

16 – Eu procuro maneiras de obter feedback (retorno) acerca da influência das minhas ações na produtividade das outras pessoas.				
17 – Eu mostro como meus interesses podem ser realizados através de uma visão comum.				
18 – Quando as coisas não acontecem como se espera, eu pergunto: “O que podemos aprender com essa experiência?”.				
19 – Eu apoio as decisões que os gestores tomam por iniciativa própria.				
20 – Eu reconheço publicamente as pessoas que demonstram compromisso com os valores da Hofm				
21 – Eu construo consenso em volta do conjunto de valores que foram estabelecidos para a empresa.				
22 – Eu fico contente e sou positivo sobre as possibilidades do futuro.				
23 – Eu asseguro que as pessoas estabeleçam objetivos e façam planos específicos para os projetos que iniciaram.				
24 – Eu dou liberdade e poder de escolha em relação a como as pessoas realizam seu trabalho.				
25 – Eu procuro maneiras das pessoas celebrarem sucessos alcançados.				
26 – Eu falo acerca dos valores e princípios que guiam as minhas ações.				
27 – Eu falo com convicção acerca dos importantes propósitos e do significado daquilo que as pessoas estão fazendo.				
28 – Eu tomo iniciativa para vencer obstáculos sempre quando os resultados são incertos.				
29 – Eu dou oportunidades para que as pessoas tenham responsabilidades de liderança.				
30 – Eu asseguro que as pessoas na Instituição sejam criativamente reconhecidas pelas suas contribuições.				