

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CAIO DINIZ FONTES

A LIDERANÇA E SEU PAPEL: Um estudo na Empresa Águia Incorporações

NATAL-RN

2013

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Fontes, Caio Diniz.

A liderança e seu papel: um estudo na Empresa água Incorporações / Caio Diniz Fontes. – Natal, RN, 2013.

53f. : il.

Orientadora: Prof^a. Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Liderança – Monografia. 2. Mercado imobiliário – Monografia. 3. Empresa imobiliária – Monografia. I. Oliveira, Patrícia Whebber Souza de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658.3

CAIO DINIZ FONTES

A LIDERANÇA E SEU PAPEL: Um estudo na Empresa Águia Incorporações

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do título de graduado em Administração.

Orientador (a): Prof^a Patricia Whebber Souza de Oliveira

NATAL-RN

2013

CAIO DINIZ FONTES

A LIDERANÇA E SEU PAPEL: Um estudo na Empresa Água Incorporações

Monografia apresentada pelo Aluno Caio Diniz Fontes à Coordenadoria do curso de graduação em Administração aprovada em ____/____/____ e obtida a nota _____, atribuída pela Banca Examinadora constituída pelo Orientador e membros abaixo.

PROF^o

ORIENTADOR

PROF^o

MEMBRO

PROF^a

MEMBRO

*Dedico este trabalho a minha família,
amigos e professores que me ensinaram
a sempre correr atrás do que almejamos.*

“Podem ser criados líderes que ascendam aos mais altos níveis de grandeza. Qualquer pessoa (aqui falamos de homens e mulheres) pode enveredar pelo mesmo caminho, não por nascer líder, mas ao olhar para dentro de si. Nossas almas oferecem a mais elevada inspiração em todos os momentos. Vemos o caos, mas a alma sabe que a ordem é mais poderosa que a desordem. Até entendermos isso, recaímos nos velhos hábitos diante de novos desafios”.

(CHOPRA, 2002)

RESUMO

O trabalho objetiva analisar como a liderança se dispõe na empresa Águia Incorporações – Natal/RN. Para tanto foi desenvolvida uma pesquisa exploratória qualitativa, estruturada em um estudo de caso. Através de entrevistas foi possível verificar os tipos de liderança, as percepções dos líderes e liderados e as posturas de liderança que melhor atendem as demandas da empresa. Como resultados, identificou-se que a liderança se dispõe de maneira autocrática e democrática, dependendo da situação e de ações dos colaboradores. Os líderes foram identificados com conhecimentos e capacidades para gerenciar negócios e equipes. A empresa, para o seu melhor desenvolvimento, requer posturas de lideranças democráticas, sem perderem, claro, a condição de respeito e comando da empresa. Como pontos deficientes foram observados a tomada de decisão centralizada, limitadas relações interpessoais e processo de comunicação não eficaz, em que se recomenda atenção e ações que efetivamente favoreçam melhorias. Conclui-se que o estudo deixa outras possibilidades de exploração que o tema suporta, favorecendo outras discussões.

Palavras-chave: Liderança. Empresa. Democrática.

ABSTRACT

The work aims to analyze how leadership is now available in *Águia Incorporações - Natal / RN*. Therefore was developed an exploratory qualitative research, structured in a case study. Through the interviews it was possible to check the types of perceptions of the leaders and the led, and the positions of leadership that best meet the demands of the business. As a result, it was identified that leadership has autocratic and democratic, depending on the situation and actions of employees. The leaders were identified with knowledge and skills to manage business and teams. The company, for its better development requires democratic leadership positions without losing, of course, the condition of respect and control of the company. The deficient points were observed in a centralizing of decision-making, limited interpersonal relations and communication process is not effective, which recommends attention and actions that effectively promote improvements. We conclude that the study leaves other possibilities of exploration that supports the theme, favoring other discussions.

key-words: Leadership. Company. Democratic.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 PROBLEMÁTICA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	12
2 REFERENCIALTEÓRICO.....	14
2.1 A LIDERANÇA EM SEUS ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS....	14
2.2 TEORIAS DA LIDERANÇA.....	15
2.2.1 Teoria dos traços.....	15
2.2.2 Teoria comportamental.....	17
02.2.3 Teoria situacionais.....	20
2.2.4 Teoria transformacional.....	22
2.3 TIPOS DE LIDERANÇA.....	24
2.4 A LIDERANÇA NO MERCADO ATUAL.....	27
2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MERCADO IMOBILIÁRIO.....	29
2.6 O MERCADO IMOBILIÁRIO E SUAS CONDIÇÕES DE LIDERANÇA.....	32
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	34
3.2UNIVERSO E AMOSTRA.....	35
3.3TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	35
3.4TÉCNICA DE ANÁLISE DE RESULTADOS.....	36
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	37
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	47
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICES.....	53

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMÁTICA

Para crescerem e se desenvolverem, cada vez mais as organizações precisam estar atentas às novas demandas de mercado, e a liderança, em suas condições de gerenciar pessoas, é um diferencial competitivo, capaz de atender as mudanças e aos novos cenários que a concorrência exige.

No passado, a burocracia e os processos de produção dominavam, o poder e a força eram características marcantes nos líderes. Contudo, no presente verifica-se modificações nas formas de gestão, com necessidades de líderes que atuem em equipe e compreendam as pessoas como essenciais para o alcance de resultados (BORGES, 2002)..

Essas transformações devem contemplar o mercado organizacional em suas diversas categorias, com lideranças estruturadas em novas mentalidades, com qualidades e requisitos que sejam capazes de motivar e incentivar pessoas a produzirem mais e fazerem melhor.

No que concerne ao segmento imobiliário, desafios se postam, quando o mercado brasileiro é dinâmico e competitivo. Para as médias empresas, a concorrência mostra-se ainda maior, pelo grande número de empresas imobiliárias existentes, pela oferta de imóveis e pela melhoria de renda da classe média baixa, que é promissora e com perspectivas de evolução.

Na concepção de Bernardes (2012), o mercado imobiliário vem apresentando um notável crescimento, em consequência direta do aumento do poder aquisitivo e da volta dos financiamentos com prazos e taxas de juros compatíveis com o bolso do comprador.

Como enfatiza, “o dinamismo econômico, renda maior e confiança no futuro, forte demanda por imóveis, financiamento abundante e produção condizente foram os ingredientes da receita do surpreendente sucesso do setor” (BERNANDES, 2012, p. 14).

No mercado norte-rio-grandense, essa realidade é percebida, com crescimento imobiliário em todo o território potiguar, com clientes de diversas classes com grandes possibilidades de aquisição de moradia própria.

Diante desse quadro de competitividade, para se destacarem no mercado, as imobiliárias precisam de diferenciais e a liderança, em seus aspectos de gestão, é parte fundamental nesse processo, quando o ser humano possui a capacidade de adquirir conhecimentos e competências para eficazmente aplicá-los no ambiente de trabalho.

É neste sentido que a pesquisa busca discutir o papel da liderança na organização, com o entendimento de que apesar das constantes transformações nas relações de trabalho, é importante investigar o comportamento gerencial da imobiliária, por oferecer condições de avaliações substanciais sobre a gestão em seu campo.

Ao estudo cabe então questionar: como a liderança se dispõe na empresa Águia Incorporações – Natal/RN?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar como a liderança se dispõe na empresa Águia Incorporações – Natal/RN.

1.2.2 Específicos

- Traçar os perfis dos líderes da empresa;
- Verificar quais os tipos de liderança existente na empresa;
- Avaliar a percepção dos líderes e liderados sobre as lideranças no ambiente de trabalho;
- Apontar as posturas de liderança que melhor atendem as demandas da organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

O ambiente das empresas na atualidade está cada vez mais competitivo e essa competitividade exige das empresas inovações e mudanças para garantirem resultados satisfatórios.

Neste contexto, a liderança aparece como um aspecto essencial para o gerenciamento de pessoas, com condições de estimular e motivar equipes para melhorias nos processos de produção e conseqüentemente gerar rentabilidade e lucratividade nos negócios.

Na percepção de Santiago (2007), no contexto atual, as rápidas e imprevisíveis mudanças ambientais, seja nos aspectos políticos, econômicos, sociais e legislativos, levam as empresas a sequeles transformações. Esse quadro de mudanças impõe as empresas soluções ágeis, o que exige capacitação, trabalho em equipe e conseqüentemente uma liderança que apresente resultados eficazes, do grupo e da organização.

Sendo assim, o trabalho se justifica pela compreensão de que a liderança é um diferencial para o atingimento de resultados das empresas e que, portanto, é importante refletir sobre seu desenvolvimento e condições dentro do ambiente de trabalho.

1.4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Águia Incorporações é uma empresa do ramo imobiliário, localizada na Av. Senador Salgado Filho, nº 2190, Shopping Portugal Center, Sala 238 Lagoa Nova, Natal-RN.

A empresa foi fundada em 14 de agosto de 2006, e desde sua fundação vem priorizando o bom atendimento e venda facilitada através de financiamento próprio, por isso já possui cerca de 1150 clientes em seu cadastro, 1.500 lotes vendidos em 10 empreendimentos espalhados pela Grande Natal, mais especificamente nas cidades de: Extremoz, Macaíba e São Gonçalo do Amarante. Atualmente possui

dois empreendimentos em fase de construção, que prontos disponibilizarão mais 750 lotes para as cidades de Extremoz e Macaíba-RN.

Com a chegada do programa federal Minha Casa Minha Vida a empresa passou a enxergar um novo mercado, voltado para venda a construção. Com isso surgiram novas demandas e os loteamentos estão cada vez mais estruturados e modernos, seguindo o conceito de grandes cidades e adotando projeto de loteamentos como Bairros Planejados.

Tem um corpo funcional de 10 colaboradores, distribuídos nas seguintes funções: 01-Diretor Administrativo/Financeiro; 01-Diretor Comercial/Obras; 01-Gerente Administrativo/Financeiro; 01-Coordenadora de atendimento; 02-Assistentes Administrativas; 1-Recepcionista; 1-Coodenador de obras; 1-Supervisor de obras; e 1- Arquiteta.

O processo de decisão é realizado pelos gestores, pela ordem: Diretor Administrativo e Financeiro, Diretor Comercial e de Obras e Gerente Administrativo Financeiro.

Por ser um espaço composto de funções basicamente administrativas, o ambiente de trabalho da empresa mostra-se propício ao desenvolvimento profissional dos funcionários, já que existe boa interação social, cuidado com a saúde dos funcionários, pois todos eles possuem plano de saúde, e constante incentivo ao desenvolvimento e capacitação dos mesmos, através de cursos e palestras.

Com o constante crescimento logo a empresa estará mudando para uma sede mais ampla e de melhor localização e visualização comercial, com ampliação do espaço para atendimento dos clientes e melhor acomodação dos funcionários, além de possíveis novas contratações para a equipe.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A LIDERANÇA EM SEUS ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS

A liderança vem ao longo do tempo ganhando força e significados e compreender esses processos requer reflexões, tanto em conceitos, como em sua condição histórica.

Etimologicamente, o termo liderança advém do inglês *to lead*, que significa dirigir, conduzir, gerir, guiar, comandar. Os primeiros registros da palavra remontam os anos de 825 d. C., enquanto que a palavra líder tem seus registros no século XIV. Sua incorporação à língua portuguesa se deu em meados do século XIX, sendo efetivamente integrada a morfologia nas décadas de 30 e 40 (SANTIAGO, 2007).

Em termos históricos, a liderança em seu papel, adveio do militarismo, com a finalidade de alcançar objetivos a partir da hierarquia e poder estabelecidos. A liderança era baseada no modelo de grandes líderes, na obediência à autoridade e a hierarquia dos cargos (SANTIAGO, 2007).

O despertar da liderança na administração ocorreu no início do século XX, através da escola de Administração Científica, que focava as técnicas e os processos de produção como geradoras de eficiência, tendo estruturação em Taylor, Fayol e Weber, principais pensadores da escola (MATOS; PIRES, 2006).

Na visão de Taylor, que focava as tarefas, era de responsabilidade do líder manipular os empregados e fazê-los cumprir tarefas e alcançar resultados através da racionalidade (SANTIAGO, 2007).

A ênfase de Fayol complementou a visão de Taylor, que substituiu o foco, antes analítico, para uma percepção sintética sobre os processos de produção e administração. O foco era na racionalização das estruturas administrativas, em que as organizações passaram a ser enxergadas em diversas partes que compõe sua estrutura. A ênfase maior era na direção organizacional, com preocupação com as funções e operações internas e para essa realidade criou as cinco funções básicas para a administração: previsão, organização, comando, coordenação e controle (SANTIAGO, 2007).

No que concerne à postura de Weber, esta era pautada na burocracia e tinha por base a autoridade, racionalidade e eficiência. Muitas das características do modelo burocrático de Weber são encontradas nas concepções de Taylor e Fayol, como a divisão do trabalho pautado na especialização funcional, hierarquia e autoridade definidas; sistema de regras e normas que descrevem direitos e deveres funcionais, procedimentos e rotinas; impessoalidade nas relações interpessoais e promoção e seleção de trabalhadores com base na capacidade técnica (MATOS; PIRES, 2006).

Constata-se que, apesar do aumento da produtividade no espaço de trabalho, as necessidades dos trabalhadores ainda não eram mensuradas, como também os aspectos comportamentais dos trabalhadores e a liderança, neste contexto, sem características definidas, mostra-se como uma necessidade implícita.

A liderança passou a ser mensurada a partir de teorias desenvolvidas, que conceberam diferentes vertentes sobre a liderança.

2.2 TEORIAS DA LIDERANÇA

Em seu processo evolutivo a liderança se desenvolveu com base em teorias, que buscavam compreender suas características e comportamentos, onde pode-se destacar a teoria dos traços, a teoria comportamental, a situacional-contingencial e a transformacional.

2.2.1 Teoria dos Traços

Com o advento da Psicologia, a teoria dos traços surgiu propôs uma liderança com base em características inatas, com aptidões capazes de levar pessoas a executarem tarefas. A teoria foi formulada para identificar as características que diferenciavam os homens de destaques das massas e foi disseminada para explicar a postura de líderes como Alexandre, o Grande, Júlio César e Napoleão.

Características físicas, intelectuais, sociais e relacionadas com as tarefas eram consideradas como já inerentes ao homem (BORGES, 2002).

Essas concepções foram modificadas a partir dos anos 20 e 30, com o surgimento da escola das relações humanas, que passou a enfatizar as pessoas nas organizações. A escola de Relações Humanas passou a considerar as relações interpessoais nos processos de trabalho, que propiciou consideráveis impulsos no comportamento das organizações, com concepções que se fundamentaram nos estilos comportamentais para o desempenho da liderança, em que estudos se voltaram para analisar os diferentes tipos de lideranças. (BORGES, 2002).

Na Teoria das Relações Humanas ou comportamental, foi realizada a Experiência de Hawthorne que buscava investigar a influência das condições físicas de trabalho na produtividade e eficiência dos trabalhadores.

A experiência de Hawthorne realizou-se:

Em 1927, numa fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, com objetivo de detectar a relação entre a intensidade da iluminação e a competência dos operários, medida por meio do ritmo de produção. A experiência foi coordenada por Elton Mayo, médico especialista em psicopatologia, pertencente a uma equipe de Harvard. Elton Mayo analisou os níveis de fadiga, acidentes laborais, mudança de turno e as consequências das condições de trabalho na vida e produtividade do profissional. Concluiu-se que o nível de produção é influenciado por diversos fatores, entre eles a integração social do grupo de trabalho, sendo que o comportamento dos empregados apoia-se totalmente no grupo. As recompensas e sanções sociais são simbólicas e não somente materiais, e influenciam decisivamente na motivação e na felicidade do trabalhador, considerando aqui o reconhecimento, aprovação social e participação. Por último, concluiu-se que é de grande importância enfatizar aspectos emocionais do comportamento humano dentro das organizações (ROSSÉS et. al., 2010, p.3).

A experiência foi considerada o marco na inovação da administração organizacional, por possibilitar conhecimentos a cerca dos sentimentos dos empregados, como também desenvolveu estudos relacionados à formação de equipes.

No contexto das organizações crescia as preocupações com o ambiente psicossocial e com as pessoas, e as necessidades humanas passam a ser mensuradas, como condições de desenvolvimento.

2.2.2 Teoria Comportamental

A teoria comportamental concentrou-se na observação dos líderes em suas ações e não naquilo que o líder é, com o intuito de identificar características de comportamentos que pudesse o líder adotar para ser eficaz em todas as situações, um comportamento, portanto, universal.

Estudos foram orientados para duas vertentes, uma para a liderança emergente, com pesquisas direcionadas para o campo sociológico e da psicologia social e outra para o ambiente organizacional. Enquanto os primeiros buscavam investigar os comportamentos dos indivíduos com maior influência em grupos, os segundos visavam identificar os comportamentos característicos de indivíduos investidos de autoridade legal (RODRIGUES, 2006).

A investigação sobre os comportamentos dos grupos foram primeiramente desenvolvidos por Bales, na Universidade de Harvard, que caracterizou os comportamentos dos líderes emergentes, com base em funções instrumentais, associadas ao cumprimento de tarefas, objetivos grupais e em funções expressivas, que associavam-se aos aspectos sociais e afetivos.

No contexto de avaliação do 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 *laissez-faire* (LOURENÇO, 2000).

É relevante tecer considerações sobre como esses estilos se fundamentam.

Benevides (2010) destaca que o líder autocrático tem uma postura diretiva e não abre espaço para a criatividade, idéias e participação dos liderados. Como consequência essa liderança não utiliza a espontaneidade, nem cria relações afetivas com os liderados, pois tem como objetivos principais, produtividade e resultados.

A liderança democrática se dispõe a estimular e motivar equipes para o atingimento de objetivos. É o tipo de liderança participativa, com diretrizes da produção decidida pelo grupo, mas com predomínio do comando do líder. A divisão de tarefas e as escolhas dos membros são decididas pelo grupo. A liderança

democrática critica e elogia pela eficácia da atividade ou tarefa desempenhada, é objetiva e suas atitudes promovem relações afetivas na equipe, o que proporciona um desenvolvimento de trabalho seguro e progressivo (ARAÚJO, SILVA; SOUSA, 2011).

Para Lopes (2008, p. 5):

Na Liderança democrática, o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando nas definições dos problemas e nas soluções, coordenando as atividades e sugerindo idéias. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentam boa quantidade de trabalho e qualidade surpreendentemente melhor, acompanhados de um clima de satisfação, integração grupal, responsabilidade e comprometimento das pessoas.

As ações do líder democrático são de orientação e de suporte, o que o credencia como um líder com grandes qualidades no campo das relações interpessoais e também na produção de resultados positivos.

Sobre a liderança liberal, esta é comumente conhecida como *laissez-faire*.

Na concepção de Benevides (2010), a liderança liberal é construída de forma aberta, com o líder evitando tomada de decisões, com a maioria dos controles dos processos sendo realizado pelos colaboradores. São líderes ausentes, não dão *feedback* e acreditam que seus colaboradores são intrinsecamente estimulados e podem, sem acompanhamento e direcionamento, realizarem suas tarefas e atividades com autonomia.

Na visão de Araújo, Silva e Sousa (2011), a liderança liberal favorece o desrespeito, a confusão e a impunidade, em que a ausência de comando, conseqüentemente pode levar ao fracasso de qualquer organização.

Conforme Lourenço (2000), pesquisas também foram realizadas na Universidade de Ohio e na Universidade de Michigan, que objetivaram identificar comportamentos de líderes em sua eficácia. Na Universidade de Ohio, os estudos possibilitaram evidenciar duas dimensões comportamentais distintas, a dimensão consideração e a dimensão estrutura.

Em suas características:

A dimensão "consideração" reagruparia todos os comportamentos emitidos por um líder e que versam sobre as relações humanas com os subordinados, nomeadamente o comportamento indicativo de amizade, confiança mútua, respeito e calor nas relações entre o líder e os membros do grupo; a dimensão "estrutura" versaria sobre os comportamentos orientados para a tarefa, referindo-se ao comportamento dos líderes face ao grupo, caracterizado pelo estabelecimento bem definido de métodos, padrões de organização e canais de comunicação (LOURENÇO, 2000, p. 6).

Na Universidade de Michigan, pesquisas similares ao da Universidade de Ohio foram desenvolvidas, objetivando verificar se os trabalhos de Lewin e seus colaboradores seriam aplicáveis de modo genérico no mundo do trabalho. Foram identificados os fatores de produção e empregados e seus efeitos, que quando apresentados, tiveram semelhanças com os estudos em Ohio, contudo, esses aspectos se apresentaram de forma unidimensional, contrariando o que as investigações de Ohio propunham, à impossibilidade de um líder apresentar combinações dos dois fatores (RODRIGUES, 2006).

Esses estudos em seus contrapontos geraram encorajamento e desapontamento. O desapontamento pela pouca probabilidade de prever comportamentos universais para um líder eficaz, e encorajamento porque os estudos contribuíram para uma abordagem comportamental que considerava as características de personalidade dos líderes e as características dinâmicas da situação (RODRIGUES, 2006).

Neste contexto, Lourenço (2000, p.7) fundamenta que:

Três aspectos assumem particular relevo: a ênfase no papel da formação contra o determinismo biológico; a clara distinção e delimitação de dois campos de atuação do líder - competência técnica e relações humanas; a identificação de estilos de comportamento dos líderes com conseqüente chamada de atenção para a sua importância, até então negligenciada.

Esses aspectos das teorias comportamentais estão presentes em diferentes estilos gerenciais, que são utilizados até hoje no âmbito das organizações. Esses estilos não são únicos e nem puros, pois muitos líderes apresentam-se com características de um ou de outro tipo e que dependendo das situações, agem de maneira que melhor atendam aos contextos, estruturas e ambientes de trabalho.

2.2.3 Teorias Situacionais

Nos anos 60 os estudos sobre liderança se estruturam no modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard e no modelo contingencial de Fiedler (SANTIAGO, 2007).

Sobre a liderança situacional:

Quando se pensa na situação, como uma condição importante para a eficácia do líder, surge a ideia de liderança situacional. De acordo com essa nova visão, todos os modelos ou estilos de liderança são eficazes, dependendo da situação (BORGES, 2002, p. 5).

A liderança situacional de Hersey e Blanchard é uma das mais conhecidas e tem por base a interação de duas variáveis, o comportamento do líder e o nível de maturidade dos subordinados. O comportamento do líder é orientado para as tarefas e para o relacionamento, e o nível da maturidade dos subordinados se sustenta na capacidade de estabelecer objetivos, aceitar responsabilidades e no nível de formação e experiência para as tarefas (RODRIGUES, 2006).

O modelo referenciado estabelece relações entre o estilo do líder e a maturidade dos subordinados, que compreende quatro níveis de maturidade e quatro níveis de estilos:

M1- nível de maturidade baixo, os subordinados são incapazes e não têm vontade de assumir responsabilidades;
M2- os subordinados mostram alguma vontade, mas não se sentem preparados para assumir responsabilidades;
M3- os subordinados são capazes, mas não estão dispostos a assumir responsabilidades;
M4- os subordinados são capazes e querem assumir responsabilidades.
S1 (Direção)- elevada orientação para a tarefa e reduzida orientação para os subordinados;
S2 (Instrução)- elevada orientação para tarefas e para os subordinados;
S3 (Apoio)- reduzida orientação para as tarefas, elevada orientação para os subordinados;
S4 (Delegação)- reduzida orientação para as tarefas, como para os subordinados (RODRIGUES, 2006, p. 9).

Em relação a esse modelo, compreende-se que este busca estabelecer uma correspondência entre a atuação do líder e a maturidade dos colaboradores, com demonstrações da essencialidade de estilos de lideranças flexíveis.

O modelo contingencial de Fiedler integra três elementos, que são o estilo de liderança, favorabilidade da situação e desempenho de grupo. O estilo de liderança é analisado através de escala, que busca recorrer ao colega de trabalho que tem a menor preferência e apresenta maior dificuldade nas relações de trabalho. O desempenho do grupo relaciona-se com o estilo de liderança e depende do ambiente favorável para a situação (LOURENÇO, 2000).

Sobre esses aspectos, pode-se inferir que a eficácia do grupo é dependente do ajuste no estilo de liderança, em situações que permitam ao líder em seu desempenho ou com base em seus próprios atributos, influenciar os membros do grupo.

Conforme Rodrigues (2006), a eficácia da liderança no modelo de Fiedler é determinada pelos aspectos de relação líder-liderados, grau de estruturação da tarefa e grau de poder, que assim se dispõem:

- A relação líder-liderados se fundamenta no grau de confiança e respeito que os liderados têm em relação ao líder;
- O grau de estruturação da tarefa se sustenta na medida em que existem procedimentos relativos ao trabalho;
- O grau de poder é a capacidade de influência a partir do posicionamento hierárquico da organização, contemplando a autoridade para admitir, de despedir, de administrar a disciplina, de promover, de aumentar o salário, dentre outros.

Neste sentido, os aspectos afetam o estilo de liderando, pois dependendo da posição do líder, da forma como as tarefas são definidas e responsabilizadas e do grau de integração, respeito e consideração na relação entre líder e liderado, poderá a liderança ser eficaz ou não.

Para Santiago (2007), nesse modelo, as variáveis situacionais identificadas foram: a personalidade e a experiência passada do líder; as expectativas e o

comportamento dos superiores; as características, expectativas e o comportamento dos subordinados; as exigências das tarefas; a cultura e as políticas da organização e as expectativas e comportamento dos pares.

Neste sentido, a abordagem contingencial tenta identificar quais desses aspectos são mais relevantes e analisar qual o estilo de liderança é melhor aplicável numa determinada situação, pois o estilo da liderança se modifica conforme as contingências que se apresentam. Como condição básica, os líderes devem conhecer as pessoas e sua maturação, pela visão de que os imaturos são mais dependentes e os maduros desenvolvem melhor a autonomia. Quanto mais imaturas as pessoas, mais necessidade de uma liderança que possibilite liberdade nas ações e formas de produção (SANTIAGO, 2007).

2.2.4 Teoria Transformacional

A partir dos anos de 1970, a liderança que se estabelece é transformadora, com consistentes pesquisas e investigações que mostram o líder como um agente de mudança, com a liderança estruturada na flexibilidade, visão de futuro, em conhecimentos motivacionais e incentivadores de liderados, capacidade de relacionamento interpessoal e com condições de desenvolver continuas aprendizagens de equipes (BORGES, 2002, ROSSÉS et. al., 2010).

As abordagens assinaladas apresentavam-se com foco no indivíduo, contemplando aptidões, estilos e habilidades dos líderes de acordo com as necessidades da situação e eventos que ocorrem.

Sobre a liderança transformacional, Lourenço (2000) assinala que é uma liderança concebida a partir da influência que mobiliza para a mudança social. É um processo de influência que produz efeitos na motivação e incentivos dos colaboradores para que alcancem objetivos pessoais e que por isso é uma liderança capaz de promover a transformação social.

Neste contexto, a liderança transformacional é produtora de mudanças de posturas e atitudes de membros de uma organização, que implicam diretamente na missão e objetivos organizacionais, reconhecida pela sua capacidade de propiciar resultados, como as grandes transformações culturais, estratégicas e sociais no

âmbito dos negócios. Sua ação cria novas perspectivas, mobiliza e envolve pessoas em prol da mudança maior, a mudança organizacional (LOURENÇO, 2000).

Para Rodrigues (2006, p.17):

A liderança transformacional ocorre quando os líderes e os seguidores se interessam por objetivos que os conduzem a níveis superiores de motivação e de 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.

Dentre as teorias da liderança, a transformacional mostra-se com um alcance mais amplo dentre as teorias referenciadas, pois envolvem traços, autoridade, comportamento e variáveis inerentes a diferentes situações. Essa visão da liderança se constitui como uma compreensão de que historicamente, percebe-se que a liderança evoluiu, agregando importância e mudanças em seus conceitos nas organizações.

Como conceitua atual, a liderança é a forma pela qual uma pessoa estende sua influência para os outros. Representa o uso justo do poder e a energia que lança e sustenta uma ação ou que transforma intenções em realidade. A liderança não tem relação com posições ou funções hierárquicas, tem haver com a habilidade de levar pessoas a fazerem de boa vontade o que o líder deseja a partir de sua influência pessoal (KANAN, 2010).

Ao revistar o percurso histórico e conceitual da liderança, as abordagens autorais denotam a liderança como um papel relevante e essencial no campo do trabalho, deixa claro que as ideologias burocráticas e mecanicistas, pautadas na autoridade da função, não cabem no espaço das organizações contemporâneas.

As necessidades de mercado apontam recepções para uma liderança aberta, alicerçada em influências mútuas, que tenha condições de analisar e conhecer necessidades e motivações humanas, pois são as pessoas lideradas humanamente e com percepções significativas sobre seu líder que possibilita produtividade nas organizações.

2.2 TIPOS DE LIDERANÇA

Retomando questões levantadas pela escola das Relações Humanas, em que estudiosos se debruçaram em investigar estilos de liderança, a ênfase buscava mensurar as habilidades do líder, com mostras de diferenciações entre os tipos de liderança.

Na atualidade, pelas novas relações de trabalho e de tecnologias produtivas, identificam-se diferentes posturas de liderança no ambiente das organizações.

Com vistas a clarificar os aspectos da liderança é oportuno situar as características de líderes e gerentes, que em muitas situações são entendidas como similares e associativas, quando na realidade existem distinções nos comportamentos e ações de cada um.

Quadro 1 – Comportamento de líderes e gerentes

LÍDERES	GERENTES
• Comportamento inovador	• Comportamento administrativo
• Ênfase nas pessoas	• Ênfase nos sistemas e estruturas
• Tem perspectiva de futuro	• Tem percepção de curto prazo
• Pergunta o quê e por que	• Pergunta quando e como
• Inspira confiabilidade	• Exerce o controle
• Desafia o <i>status quo</i>	• Aceita e mantém o <i>status quo</i>
• É a sua própria pessoa	• É o clássico e bom soldado
• É eficaz	• É eficiente

Fonte: Bennis (1996 *apud* SANTIAGO, 2007) – Adaptado pelo pesquisador.

Com essa percepção, a liderança diferentemente do gerenciamento, se estrutura em buscar fazer as coisas certas, através das pessoas e com base em uma credibilidade construída em exemplos, confiabilidade, segurança e ações proativas.

Mesmo com todos os aspectos considerados, a liderança tem suas especificidades, em que no ambiente das organizações é possível encontrar diversos tipos de liderança, cabendo trazer para reflexões os tipos mais identificados nas empresas.

Rowe (2002), em seus estudos sobre liderança, fundamenta três tipos de liderança que se fazem presente no contexto das organizações, que são: a gerencial, a visionária e a estratégica.

Sobre a liderança gerencial o autor a substancia em atitudes conservadoras e passivas em relação às metas. Considera o trabalho um processo que envolve pessoas e ideias e que integradas podem definir estratégias. As relações com as pessoas são construídas com base nas funções e as percepções sobre si é baseada nos vínculos com a organização, influenciando as decisões e atitudes dos colaboradores.

Essa liderança se envolve no cotidiano das atividades laborais, se preocupam com áreas funcionais de responsabilidade, são especialistas em suas áreas de atuação e são menos propensos a tomarem decisões com base em valores. A postura desse tipo gerencial é de planejamento em curto prazo, com a finalidade de aumentar o desempenho financeiro. Limita-se em gerenciar e garantir os procedimentos operacionais, valendo-se de pensamento linear, do determinismo do ambiente interno e externo para as escolhas (ROWE, 2002).

A liderança visionária se alicerça na pró-atividade, em moldar idéias e pensamentos das pessoas em suas necessidades e desejos, trabalham para aprimorar estratégias para resolver problemas antigos. É intuitiva, compreende e preocupa-se com as ideias das pessoas e as percepções não são vinculadas ao trabalho.

Conforme Reis (2009, p. 91):

Liderança Visionaria é voltada para o futuro e para exercer uma liderança visionária é preciso ter autoridade para influenciar o pensamento e as atitudes de pessoas, delegar poderes e implica correr risco em muitas dimensões. Líderes visionários não são bem aceitos em organizações se não tiverem o apoio de líderes gerenciais, por que tem excesso de informações estão ligados as organizações de forma complexa, por isso sabem apenas o básico nas funções gerenciais mas estão ligados e tomam decisões sobre todas as funções, porém podem investir mais em seus objetivos do que a garantia de retorno e, dessa forma destruir valores se não tiverem as ações de líderes gerenciais; São relativamente proativos, moldando idéias em vez de operarem a elas.

Esse tipo de liderança influencia as ações das pessoas no ambiente das organizações, preocupando-se com a organização e seu futuro a partir do desenvolvimento das pessoas. É uma liderança comprometida com tarefas

múltiplas, integradas e complexas, e absorvem uma sobrecarga de informações, com tendências a tomar decisões com base em valores, inovações e pessoas. Criam e mantêm uma cultura que asseguram a viabilidade organizacional a longo prazo, valorizando o conhecimento tácito e a estratégica para o alcance de objetivos. Priorizam o pensamento linear e utilizam decisões estratégicas no ambiente de trabalho (ROWE, 2002).

A liderança estratégica se estrutura na sinergia entre as duas lideranças já citadas, com foco no comportamento ético e decisões baseadas em valores. Supervisionam as responsabilidades operacionais e estratégicas, formulando estratégias a curto e longo prazo e tem grandes expectativas em relação a si, a seus pares, superiores e subordinados. Enfatizam o controle estratégico e financeiro e usam dos conhecimentos tácitos e explícitos em relação ao indivíduo e a organização e tem crença de que as decisões estratégicas contribuem e influenciam diferentemente nas organizações e ambiente laboral (ROWE, 2002).

Nas proposições autorais é possível reconhecer que as lideranças postas têm peculiaridades e diferenças, mas que a liderança estratégica mostra-se alinhada com as demandas organizacionais da atualidade.

Identificam-se na liderança estratégica características importantes como inovação, visão de futuro, valorização do conhecimento, espírito de equipe e ênfase nas pessoas. Esses aspectos criam valor para as lideranças nas empresas, propiciam mudanças e viabilizam alcance de resultados.

Assim, é relevante frisar que os tipos de lideranças devem está voltados para atender objetivos e resultados pretendidos, considerando que o século XXI, tido como a era do conhecimento, exige lideranças flexíveis, capazes de desenvolver a integração, comunicação e o dinamismo no ambiente produtivo. Exige lideranças voltadas para desenvolver grupos de trabalho, que sejam facilitadoras, com foco na orientação de equipes e que possuam habilidades de influenciar pessoas para atingirem objetivos organizacionais.

2.3 A LIDERANÇA NO CONTEXTO ATUAL

As mudanças nas relações de trabalho e a competitividade exigem das organizações transformações constantes, e a liderança nas organizações desempenham cada vez mais o importante papel, de propulsora de produtividade.

Esse contexto pressupõe uma liderança voltada para atender mudanças, com líderes que possuam capacidades, competências e habilidades para valorizar e desenvolver pessoas, com foco no alcance de resultados.

Segundo Chopra (2002), mesmo reconhecendo os diferentes tipos de liderança, para fornecer respostas às necessidades organizacionais da atualidade, a liderança precisa estrutura-se em aspectos essenciais para um bom desenvolvimento e qualidade, como: ver e ouvir, delegar poder, ter consciência, fazer, liberdade e empatia, responsabilidade, sincronismo.

Ver e ouvir são sentidos que devem ser aguçados nos líderes, com observações substanciais do ambiente e possibilidades de compartilhar idéias com o grupo de trabalho.

Na visão de Cunha, Pereira e Neves (2009), ouvir a equipe possibilita ao líder criar um vínculo de relacionamento, tornando mais forte a sua influência junto aos membros. Sendo assim, ouvir é uma condição essencial para que o líder conheça os pontos de vista da equipe, suas ideias, opiniões, sugestões e melhorias.

Delegar poder para Chopra (2002, p.3),

Deve partir de uma autorreferência, que responde ao *feedback*, porém é independente da boa ou má opinião dos outros. Oriente-se pelo processo, em vez de pelos resultados. Assim, será possível elevar tanto seu *status* de líder como o de seus seguidores.

A liderança precisa confiar em seus liderados e para demonstrar essa confiança é importante delegar tarefas, que compromete e reforça a confiança na relação entre líder e liderados. A sobrecarga de tarefas sobrecarrega também o tempo do líder, e este precisa de tempo para planejar e desenvolver estratégias para alcançar objetivos (CUNHA; PEREIRA; NEVES, 2009).

A consciência na liderança significa levantar questionamentos pertinentes sobre si e servir de exemplos e inspiração para os liderados, que podem se autointerrogar sobre suas necessidades, desejos e objetivos (CHOPRA, 2002).

Na visão de Ramos (2009), a consciência do líder se fundamenta em avaliar de maneira realista os pontos fortes e fracos da equipe, com entendimento das questões emocionais dos liderados e reconhecimento de seus impactos no desempenho e nas relações laborais.

O fazer na liderança estrutura-se na ação como modelo a ser seguido, com a liderança assumindo a responsabilidade pelas promessas, sendo persistente, mas também com capacidade para comemorar e ver qualquer situação com flexibilidade e bom humor (CHOPRA, 2002).

Nos aspectos de liberdade e empatia, o líder deve se posicionar racionalmente diante das crises livrando-se da carga emocional e agindo proativamente para entender as necessidades profundas de seus liderados (CHOPRA, 2002).

Conforme Lopes (2008, p. 5), “liderar é ajudar sua equipe a enxergar a direção a seguir, motivar e entusiasmar seus colaboradores e estimular o empenho e o comprometimento de cada um”.

Ramos (2008) assinala que o líder empático tem habilidade para compreender sentimentos e emoções de outras pessoas, com demonstração de interesses por opiniões e ideias.

No que tange a responsabilidade, líderes devem mostrar iniciativa e assumir riscos com maturidade e racionalidade, ter integridade e agir em conformidade com os valores internos (CHOPRA, 2002).

Ainda para Chopra (2002), o sincronismo na liderança é um aspecto que possibilita conectar as necessidades com respostas da alma, pois cria no psicológico humano, energia para que os líderes alcancem resultados além dos previstos, atingindo níveis mais elevados.

Considerando esses requisitos, fundamentais para o exercício da liderança, Cunha, Pereira e Neves (2009) pontuam que a liderança precisa ser eficaz. Através do equilíbrio nas ações produtivas, condições de trabalho, respeito e valorização para com os liderados, certamente a consequência são resultados positivos para a organização.

Conforme Gruber (2001, p.27):

Líderes eficazes são persuasivos. Eles absorvem grandes quantidades de informações e as reprocessam, de modo a constituí-las em argumentos persuasivos. Depois, utilizam estes argumentos para convencer os demais sobre determinados valores ou ações. A persuasão é muitas vezes empregada à falta de outras formas de poder sobre aqueles que estão sendo persuadidos, tornando-se uma fonte primordial de poder de liderança.

Ao considerar a liderança em seus diversos fatores, é relevante frisar que todos eles contemplam aspectos técnicos e humanos, pois o líder deve ter capacidade técnica e habilidade para lidar com pessoas, precisa ter conhecimento para o processo produtivo e competência para trabalhar equipes com base na motivação, estímulo e entusiasmo.

Isso significa reconhecer que todas as características abordadas tem sua importância para o exercício da liderança no ambiente das empresas. Contudo, todos eles pressupõem ao líder, visão global de mercado e disposição constante para adaptar-se as transformações que se postam, o que se traduz em renovação cotidiana e contínua, profissional e pessoal do líder.

2.5 O MERCADO IMOBILIÁRIO

O ramo imobiliário dentro do contexto urbano apresenta-se como um importante mercado, por possibilitar o desenvolvimento e promover crescimento econômico e social.

Para compreender o mercado imobiliário é necessário refletir sobre seus processos e características.

De acordo com Silva (2012), o setor imobiliário foi regulamentado em 1964 e desde então oscilou entre momentos de euforia e estagnação, ocasionados por alterações políticas e econômicas que alteravam constantemente o cenário do mercado imobiliário.

Conforme Fontenelle (2002), em seus processos, o mercado imobiliário atua através de empreendimentos imobiliários ou de base imobiliária. Os empreendimentos imobiliários operam com obras de edificações, com produtos comercializados no mercado aberto de imóveis, residências e escritórios. Os de base imobiliária objetivam explorar comercialmente os imóveis.

Conceitualmente:

Os empreendimentos imobiliários são produtos da construção civil, construídos para venda no mercado aberto. São lastreados tipicamente em edificações residenciais e/ou comerciais, sobre as quais o comprador adquire o direito de propriedade sobre unidade autônoma da edificação. Pelas suas particularidades, tanto no processo de produção como no de comercialização e pela sua importância econômica e social, este produto caracteriza um mercado ou um subsetor referenciado como mercado imobiliário ou subsetor de empreendimentos imobiliários. Nos empreendimentos de base imobiliária, as negociações são realizadas no uso do imóvel sem necessariamente ser através da venda, em que negócios podem ser feitos em prazos longos, como a exploração de atividade econômica vinculada ao aluguel do imóvel (ASSUNÇÃO, 1996 *apud* FONTENELLE, 2002, p. 14).

Neste sentido, o ramo imobiliário se caracteriza em empreender e construir, pois compreende a coordenação de todas as etapas do empreendimento, desde a incorporação até a entrega final do produto ao cliente. É importante lembrar que a construção não é a atividade fim da empresa, mas que tem bastante significado dentro da atividade, porque requer maior estrutura, tempo e recursos dentro do processo, e, portanto, é fundamental para qualificar o empreendimento e garantir o alcance dos objetivos empresariais.

Para Sábado (2011), o ramo imobiliário cria, na maioria dos casos, espaços e estruturas administrativas independentes, em que a parte empreendedora se configura em definir, incorporar e vender produtos com foco na rentabilidade, e a parte de construtora se responsabiliza pela produção, em que as decisões objetivam a construção e sua racionalização.

Pode-se inferir que o mercado imobiliário se constitui de atividades voltadas para empreender e construir, que podem ou não serem desenvolvida por uma mesma empresa.

Sob essa ótica segmentar é que o ramo imobiliário tem se expandido e cada vez mais empresas imobiliárias ganham espaço e expressividade no mercado de negócios, atuando em diferentes campos.

Essa realidade, contudo, não foi sempre assim, quando até bem pouco tempo, uma grande parte da população não possuía residência própria ou vivam em lugares com precárias infraestruturas e baixas condições de moradia. Em 2007 existia uma deficiência de habitação no Brasil de aproximadamente seis milhões de residências (GARCIA; CASTELO, 2009).

Conforme o autor:

A instabilidade econômica e as políticas ineficientes destinadas ao mercado da habitação perduraram por quase vinte anos, tendo início em meados dos anos oitenta e persistindo até o início dos anos 2000, resultando na estagnação do mercado imobiliário no Brasil durante praticamente todo o período. Durante esta fase, o país ainda sofreu com os efeitos de várias crises econômicas de nível mundial, que acarretaram em redução da produção, aumento de inflação, elevação da dívida externa e redução das fontes de crédito (SILVA, 2012, p. 2).

As melhorias se deram a partir do plano real em 1994 e foram gradativamente ganhando força, pois o setor iniciou uma trajetória de crescimento fundamentado na estabilização econômica. Em conformidade com o Banco Central do Brasil (BACEN) e a Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (ABECIP), no ano 2000 a totalização de residências construídas era de 352.731 unidades e no ano de 2009 chegava a 693.132 unidades. Os financiamentos para o crédito imobiliário em 2000 foi de 5,8 milhões e em 2009 o valor alcançou a expressividade de 49,7 milhões (SILVA, 2012).

Neste contexto, a área de construção civil, ambiente em que se insere o mercado imobiliário, é um importante gerador de renda no Brasil, sendo responsável por mais de 5% do Produto Interno Bruto (PIB) em 2010. Sua importância também se consolida na geração e distribuição de renda, quando 7,4% dos postos de trabalho são de atividades no setor de construção civil, com grandes possibilidades de emprego para trabalhadores com baixa escolaridade (IBGE, 2010).

Notadamente percebe-se que o ramo imobiliário tem crescido consideravelmente e esse crescimento gera competitividade mercadológica, que impõe as empresas capacitação para concorrer e exige mais produtividade e melhores resultados.

2.6 O MERCADO IMOBILIÁRIO E SUAS CONDIÇÕES DE LIDERANÇA

Dentro do entendimento de que o crescimento do mercado imobiliário gerou uma competitividade cada vez mais acirrada, as empresas que atuam no ramo precisam cada vez mais estar preparadas para essa realidade, e a liderança neste

ambiente, pode ser um elemento propulsor de mudanças, inovações e melhoria na capacidade de competição das empresas.

No desenvolvimento de atividades, as empresas do ramo de construções tem o papel de desenvolver ações empresariais que satisfaçam o empreendimento, o empreendedor e todos os profissionais envolvidos, além de buscar cumprimento de prazos, qualidade dos serviços e atender a todas as condições estabelecidas pelo contratante. As pessoas, neste contexto, devem estar coordenadas, motivadas e lideradas (ADESSE, 2004).

É neste sentido, que concepções sobre liderança tem trazido à tona questões importantes sobre como os líderes agem e se posicionam no ambiente de empresas imobiliárias para atender essas necessidades e as demandas competitivas do mercado imobiliário, com investigações que tem sinalizado qual a postura do líder para competir e melhor se sobressair.

Piovezan (2006) em seu estudo sobre inovação na construção civil fundamenta que a área de recursos humanos é primordial para o sucesso da inovação do campo. Gestores devem buscar novos saberes e serem receptivos para o desenvolvimento de novas formas de fazer.

Para Oliveira (2007), nos últimos anos tem aumento o reconhecimento nas empresas de construções, de que o alcance de resultados é dependente da qualidade da liderança e de suas habilidades em adquirir o melhor de seus grupos de trabalho. A comunicação foi um dos importantes fatores percebidos para a obtenção de uma liderança eficaz.

Conforme Sábado (2011), no campo imobiliário, as empresas no ambiente competitivo devem agir de maneira planejada, com gestores que se voltem para o trabalho em equipe, com base em pensamento estratégico que envolva áreas e pessoas em suas percepções e intuições. As ações estratégicas planejadas podem ser ofensivas e defensivas, com o intuito de enfrentar o mercado e garantir resultados para a organização.

Em outra visão relevante, Peters e Waterman (1999 *apud* SÁBADO, 2011) assinalam que os funcionários são produtos de seu próprio ambiente, em que estímulos podem gerar produtividade e essa é essencial para o sucesso da empresa, como também a comunicação informal e as relações interpessoais são importantes para um melhor desenvolvimento funcional.

Para Borges (2002), funcionários quando se identificam com seus líderes, ficam motivados e orgulhosos na realização de suas atividades, com maiores possibilidades de produzirem esforços coletivos e iniciativas individuais, o que favorece a vantagem competitiva, gerando resultados cada vez mais importantes para as empresas. Esses resultados se associam diretamente as formas de lideranças, produção e atividades funcionais, em seus diferentes cargos e funções.

Quando se aponta a liderança no ramo imobiliário como um pilar importante para modificar, inovar e melhorar as condições de competitividade das empresas é porque as ações do líder no contexto laboral podem efetivamente fazer a diferença, buscando atender as demandas internas e externas do presente e com possibilidades de analisar as perspectivas futuras.

3 METODOLOGIA

A metodologia tem a finalidade de apontar os caminhos traçados na pesquisa.

Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 83), “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões”.

Sendo assim, busca-se identificar o tipo de pesquisa, qual a população contemplada, qual a técnica e os instrumentos de coleta de dados e como a pesquisa trata analiticamente os dados coletados.

Esses aspectos são explicitados a seguir.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa se configura em uma pesquisa exploratória, do tipo qualitativa, pois visa tecer interpretações e significado sobre o estudo do ambiente laboral no que concerne aos aspectos de liderança.

Para Gil (1991), o tipo de pesquisa exploratória tem por base uma maior familiaridade com o problema, com o intuito de torná-lo mais explícito, com o objetivo de descrever as características de determinado fenômeno, estabelecendo relação entre variáveis e na maioria dos casos, assume a forma de estudo de caso.

A pesquisa qualitativa se substancia na análise da relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, em uma avaliação subjetiva, que não se quantifica, com interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, pois considera o ambiente natural como fonte direta para coleta de dados, sendo o pesquisador o instrumento-chave (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Neste sentido, o estudo estrutura-se em um estudo de caso, quando objetiva investigar a liderança no ambiente da empresa Águia Incorporações.

Conforme Gil (1991), o estudo de caso se fundamenta em um estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de maneira a possibilitar

conhecimento amplo e específico do mesmo. O estudo de uma ideia, que propicia a análise de um determinado universo e possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A população é composta por gestores e colaboradores da empresa. A pesquisa contemplou todos os líderes, que na empresa são em número de dois, o que configura como uma pesquisa censitária.

Em relação ao número de colaboradores a pesquisa se fundamenta também em uma pesquisa censitária, pois contempla os sete colaboradores existentes na empresa.

Sobre pesquisa censitária, segundo Marconi e Lakatos (2003), abrange a totalidade dos componentes do universo.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Como instrumentos de coleta, foram elaborados questionários para serem aplicados com líderes e colaboradores.

Para Marconi e Lakatos (2003), o questionário é um instrumento de coleta de dados, que se constitui em uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Os questionários formulados se estruturam em duas partes, a primeira que traça o perfil dos entrevistados e a segunda parte que avalia a liderança, com perguntas abertas.

O questionário para os líderes foi fundamentado em questões voltadas para identificar o perfil dos líderes, seus posicionamentos, ações e decisões diante da gestão desenvolvida por cada um, além de considerar as percepções sobre liderança no ambiente de trabalho. O questionário para os colaboradores foi

desenvolvido com base em perguntas que analisam as concepções dos liderados sobre as lideranças no ambiente de trabalho, suas ações e decisões nos processos de trabalho. Os questionários foram entregues e recolhidos pelo próprio pesquisador.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE RESULTADOS

A partir dos dados colhidos dos entrevistados, os resultados são apresentados e analisados com base nas respostas obtidas, com reflexões-críticas sobre os conteúdos.

Em relação à técnica de análise de conteúdo, segundo Mozzato e Grzybovski (2011), é um conjunto de técnicas de análise, que objetiva enriquecer a leitura dos dados coletados, com vistas a compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas.

Os conteúdos da pesquisa são, portanto, interpretados e analisados pelo pesquisador.

Para Marconi e Lakatos (2003), na análise de resultados evidenciam-se as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. A análise pode ser realizada com base na interpretação, que verifica as variáveis dependentes e independentes, na explicação que esclarece a origem da variável dependente e verifica a necessidade de encontrar a variável antecedente e na especificação que explica até que ponto as relações entre as variáveis independente e dependente são válidas.

Sendo assim, a análise procura adquirir respostas para as indagações, buscando estabelecer as relações necessárias entre os dados colhidos e as perguntas levantadas, que podem ser comprovadas ou refutadas.

Os dados coletados são, portanto, avaliados à luz do referencial teórico, com explicitações claras e conforme interpretação e entendimento do pesquisador.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Com o intuito de elucidar o campo das práticas a abordagem da liderança, realizou uma pesquisa de campo que segue abaixo em seus resultados, com posições das entrevistas realizadas com líderes e com colaboradores.

Em relação aos estilos de liderança, os líderes acreditam adotar o estilo democrático, porém em situações de maior turbulência agem de maneira autocrática.

Sobre essa dualidade de liderança no espaço de trabalho, as teorias comportamentais sinalizam que muitos estilos de liderança estão presentes no ambiente das organizações e dependendo da situação, contextos e estruturas organizacionais, os líderes agem da maneira que melhor atenda as suas necessidades.

Para Lopes (2008), a liderança democrática utiliza bem os processos de comunicação, promovem a participação e buscam igualdade para o trabalho e para o grupo. Atua como facilitadora da equipe, nas orientações e suporte para resolver problemas e desenvolver atividades. Sob a liderança democrática, equipes apresentam melhores capacidades de trabalhos, sentem-se mais satisfeitas e apresentam resultados com mais qualidade.

Já Benevides (2010) destaca que o líder autocrático tem uma postura diretiva e não abre espaço para a criatividade, idéias e participação dos liderados. Como consequência essa liderança não utiliza a espontaneidade, nem cria relações afetivas com os liderados, pois tem como objetivos principais, produtividade e resultados.

Sobre o papel do líder na empresa, os entrevistados apontaram que são colaboradores e negociadores a partir de suas próprias experiências, pois se percebem como referências em suas funções, pela atuação de 15 anos no mercado e por terem contribuído para o crescimento da empresa.

Pode-se alinhar essa percepção com os estudos de Rowe (2002), quando pontua sobre liderança estratégica e gerencial.

A liderança estratégica se estrutura na sinergia entre as duas lideranças já citadas, com foco no comportamento ético e decisões baseadas em valores. Supervisionam as responsabilidades operacionais e estratégicas, formulando

estratégias a curto e longo prazo e tem grandes expectativas em relação a si, a seus pares, superiores e subordinados. Enfatizam o controle estratégico e financeiro e usam dos conhecimentos tácitos e explícitos em relação ao indivíduo e a organização e tem crença de que as decisões estratégicas contribuem e influenciam diferentemente nas organizações e ambiente laboral (ROWE, 2002).

Sobre a liderança gerencial o autor a substancia em atitudes conservadoras e passivas em relação às metas. Considera o trabalho um processo que envolve pessoas e ideias e que integradas podem definir estratégias. As relações com as pessoas são construídas com base nas funções e as percepções sobre si é baseada nos vínculos com a organização, influenciando as decisões e atitudes dos colaboradores.

Ao serem indagados sobre as relações existentes entre líderes e colaboradores, os líderes entrevistados responderam que os contatos diretos com os colaboradores são rápidos, e que a maioria dos contatos é pelo celular ou e-mail. Disseram também que a relação é aberta e que as conversas com os colaboradores são para informar necessidades administrativas diárias e semanais.

Para elucidar essa percepção, segue uma fala da de um dos líderes quando se posiciona sobre suas condições relacionais com colaboradores:

Como não tenho muita disponibilidade em estar no escritório sempre, estou quase sempre disponível no celular e email. Procuo passar para cada colaborador o que preciso no dia ou precisarei durante a semana através de conversa (LÍDER 1).

Identificou-se a ausência da pessoalidade do líder para com seus colaboradores, com contatos restritos e puramente formais, com poucos contatos físicos e tarefas apenas sendo determinadas.

Na concepção de Cunha, Pereira e Neves (2009), escutar a equipe possibilita ao líder criar vínculos relacionais, conhecer as opiniões e idéias dos liderados, tornando mais forte a sua influência junto aos membros.

Ao serem abordados sobre os processos de comunicação, os líderes entrevistados informaram que a comunicação se desenvolve em sua maioria de forma individual, líder-colaborador. Colocaram também que as informações para os colaboradores são comunicadas através de discussões em grupo e através da internet, para que todos os interessados sejam comunicados.

Em suas considerações, Lopes (2008), uma liderança comunicativa encoraja a participação das pessoas do grupo, que diante do envolvimento interagem e se comprometem mais.

Sobre os procedimentos utilizados para solucionar conflitos, os líderes responderam que resolvem problemas através de conversas com colaboradores e agindo imediatamente no conflito. Também pontuaram que resolvem conflitos com diálogo e paciência.

Sobre isso Lopes (2008) enfatiza que a orientação do grupo e a resolução de problemas de maneira apaziguadora e paciente contribuem para uma boa qualidade no trabalho, maior produtividade e desempenho.

Sobre a tomada de decisão, os líderes responderam que as decisões são tomadas com base em dados financeiros, relatórios gerenciais e experiência própria.

Refletir sobre essa questão, é relevante citar o pensamento de Chopra (2002), quando este coloca que para fornecer respostas às necessidades organizacionais da atualidade, a liderança precisa estruturar-se em aspectos essenciais para um bom desenvolvimento e qualidade, como: ver e ouvir, delegar poder, ter consciência, fazer, liberdade e empatia, responsabilidade, sincronismo.

Sobre as condições de participação dos colaboradores em planejamento, ações e decisões da empresa, os líderes entrevistados assinalaram que costumam planejar, agir e decidir em grupo, ouvindo e aceitando opiniões.

Em termos de participação da equipe, Cunha, Pereira e Neves (2009) posicionam que os líderes precisam desafiar e confiar em seus liderados, delegando tarefas e envolver a equipe nas ações da empresa.

No que concerne às ações diante do desempenho dos colaboradores, os entrevistados pontuaram que são elogiados pelos desempenhos e atividades bem executadas. Com suas próprias palavras os líderes assim se pronunciaram:

Costumo sempre ser muito cordial e agradecer os bons e rotineiros resultados. Quanto aos que requerem melhoria, procuro mostrar as gravidades que aquele erro causou e poderia causar através de conversa (LIDER 1).

Bons desempenhos merecem maiores oportunidades e responsabilidades. Maus desempenhos, uma segunda chance antes do desligamento (LIDER 2).

Nas falas dos líderes é perceptível duas atitudes de liderança diante de condições de desempenho. Uma que demonstra uma postura mais proativa diante de erros operacionais e outra mais contundente e direta.

Para Benevides (2010), a autocracia se fundamenta em uma postura diretiva, com o objetivo principal de adquirir produtividade e resultados, sem contrabalancear situações e condições.

Já a liderança democrática critica e elogia pela eficácia da atividade ou tarefa desempenhada. É objetiva e suas atitudes promovem relações afetivas na equipe, o que proporciona um desenvolvimento de trabalho seguro e progressivo (ARAÚJO, SILVA; SOUSA, 2011).

Sobre o desenvolvimento das competências e habilidades de seus colaboradores, os líderes disseram que são trabalhadas através de cursos, palestras e visitas aos empreendimentos. Pontuaram ainda que visitas a outros negócios são também ferramentas utilizadas.

Segundo Sábado (2011) as empresas imobiliárias devem se voltar para suas equipes, envolvendo-as em suas intuições para desenvolvem pensamentos estratégicos para o enfrentamento do mercado e alcance de objetivos.

Nas ações dos líderes para colaboradores atingirem objetivos profissionais e pessoais, os entrevistados assim responderam:

Procuro sempre mostrar o lado bom ou ruim do que o colaborador fez durante certo processo ou período, acho que é de grande importância para o crescimento profissional (LIDER 2).

Reconhecendo, elogiando, promovendo. Sem reconhecimento não há motivação (LIDER 1).

Peters e Waterman (1999 *apud* SÁBADO, 2011), frisam que os funcionários são produtos de seu próprio ambiente e estimulá-los é um caminho para gerar produtividade e melhores desempenhos para o alcance das metas organizacionais.

Na pesquisa com colaboradores, o perfil dos colaboradores foi caracterizado com base nos aspectos de gênero, idade, formação acadêmica e tempo de empresa.

Em termos de gênero, os colaboradores da empresa em sua maioria são de mulheres, com identificação de 71% de colaboradores femininos e 29% de colaboradores masculinos.

Quanto à idade dos colaboradores, 72% dos entrevistados estão com idade entre 21 e 30 anos, 14% estão na faixa etária entre 31 e 40 anos e 14% estão na faixa etária acima de 40 anos. A pesquisa não identificou nenhum colaborador na faixa etária acima de 40 anos.

Na questão da formação acadêmica, os percentuais apontam que 71% dos entrevistados são de colaboradores com escolaridade superior completa e 29% são de colaboradores que possui ensino médio completo.

Na análise do tempo de serviço dos colaboradores, 57% dos entrevistados tem menos de dois anos de empresa, 43% tem entre 2 e 4 anos de empresa. Para o tempo de 4 a 8 anos de empresa não houve percentual apurado.

Na análise sobre a liderança, os resultados foram assim identificados.

Sobre o relacionamento do colaborador com o líder no espaço de trabalho, identificando comportamentos e ações da liderança, os entrevistados responderam que existe um bom relacionamento da equipe com os líderes, com ensinamentos e orientações para as atribuições laborais.

Peters e Waterman (1999 *apud* SÁBADO, 2011) sinalizam que as assinalam que os funcionários são produtos de seu próprio ambiente, em que os contatos e elos entre líder e liderados e as relações interpessoais são importantes para um melhor desenvolvimento funcional.

Sobre os conhecimentos técnicos das lideranças, os entrevistados mencionaram que os líderes possuem conhecimentos técnicos voltados para prática de negociações, contudo na parte operacional administrativa existem muitas situações em que os conhecimentos são limitados.

Sob essa ótica Piovezan (2006) fundamenta a importância das pessoas para a inovação no campo imobiliário, em que líderes devem buscar novas formas de saber e devem está aberto para novas formas de fazer.

Em relação à existência de diálogo e boas relações interpessoais entre líderes e colaboradores, alguns entrevistados responderam que existe um bom relacionamento, com diálogo e comunicação, porém, a maioria colocou que falta diálogo com a equipe e que em algumas situações de erros, os líderes chamam a atenção do colaborador diante do grupo.

Para Dias (2005) os líderes precisam se expressar de maneira coerente e eficiente, buscando sempre a interação e coesão grupal, para que assim haja

estímulos para que as pessoas se direcionem para atender aos objetivos da empresa.

Sobre os processos de comunicação entre líder e colaboradores, os entrevistados assim se colocaram: “a comunicação é boa, mas falta *feedback*”, “a comunicação não é diária, e ocorre quando surge a necessidade dos meus serviços, ou quando é preciso desenvolver um determinado trabalho. Não existe *feedback*” (COLABORADORES, 3, 5 e 7).

Outros entrevistados apontaram que a comunicação no geral está presente diariamente, mas o *feedback* dos líderes se dá através de reuniões individuais e até mesmo em bonificação.

É oportuno assinalar que nos últimos tempos, com as empresas de construções reconhecendo o potencial do líder em suas habilidades de lidar com a equipe, a comunicação é um dos fatores primordiais para a obtenção de eficácia na liderança. A comunicação humana sempre foi um fator central na gestão organizacional para produzir mudanças e por isso muitos dos problemas que ocorrem em uma organização são resultados direto da falta de comunicação (OLIVEIRA, 2007).

Nas orientações sobre as atribuições e acompanhamento das execuções das atividades pelos líderes, os entrevistados em geral afirmaram que as orientações são claras com acompanhamento através de conversas, relatórios e reuniões.

Nas colocações de um colaborador:

As atribuições são claras, como também a hierarquia. Então sabemos a quem se dirigir caso nossas atribuições precisem de orientação. O caso do meu acompanhamento é quase que diário, ele verifica em que etapa do procedimento estou falhando e me orienta da melhor forma possível (COLABORADOR 3).

Alguns entrevistados sinalizaram que em alguns casos as orientações são superficiais.

Para Lopes (2008), a postura da liderança deve ser de orientação e de suporte, ajudando a equipe a enxergar a direção a seguir com motivação e entusiasmo.

Na concepção de Dias (2005), como orientador cabe ao líder deixar claro todos os procedimentos necessários para a execução de tarefas, contribuindo para o aprendizado e crescimento dos seguidores, adquirindo respeito e gerando confiança.

Para resolver situações conflitantes na empresa, segundo os colaboradores, dependendo da situação, os líderes discutem sobre os problemas com a equipe, realizam reunião e conversam individualmente com os colaboradores.

Nesta perspectiva, Ramos (2008) assinala a importância de avaliar de maneira realista os pontos fortes e fracos da equipe, compreendendo as questões emocionais dos liderados e reconhecimento de seus impactos no desempenho e nas relações laborais.

Em termos de tomada de decisão, a maioria das posições dos colaboradores, foi que os líderes levam as decisões para as reuniões, em que nestas são divulgadas os objetivos das pautas, com aberturas para opiniões dos colaboradores e processos de decisão.

Para elucidar essa posição, um dos entrevistados seguinte forma: “geralmente é feita em reunião, eles pedem opinião e por fim dão a palavra final e orientam como proceder” (COLABORADOR 1).

No que se refere à participação dos colaboradores nas decisões empresariais, de acordo com os entrevistados existe espaço aberto para as opiniões dos colaboradores, como bem coloca um dos entrevistados “sim, eles nos dão espaço para darmos opinião sobre o assunto em pauta” (COLABORADOR 6).

Contudo, muitos dos colaboradores enfatizaram que as reuniões nem sempre são com todos os colaboradores e as decisões finais são tomadas pelos líderes, pois muitos não participam de reuniões e nem das decisões.

Para Dias (2005, p. 21), “o líder precisa ter uma postura, que conduza seu grupo de comandados, a terem participação no processo administrativo da empresa e, no seu processo de condução, gerando um estímulo na equipe e também um maior comprometimento”.

Se os líderes elogiam, motivam e estimulam os colaboradores no desempenho das atividades, os entrevistados em geral, disseram que na maioria das vezes os líderes elogiam e estimulam os colaboradores, porém tem líderes que elogiam mais que outros.

Na descrição de um dos entrevistados:

Sim, os colaboradores são reconhecidos pelo desempenho de suas atividades, o estímulo é sempre voltado para o crescimento da empresa, com a empresa crescendo o colaborador ganha mais espaço (COLABORADOR 7).

Na percepção de Borges (2002), quando os liderados se identificam com seus líderes, ficam motivados e orgulhosos na realização de suas atividades, com maiores possibilidades de produzirem esforços coletivos e iniciativas individuais, o que favorece a vantagem competitiva e maiores resultados.

Em relação ao desenvolvimento das competências e habilidades, os colaboradores enfatizaram que os líderes buscam um maior desenvolvimento dos colaboradores, através de treinamentos das equipes, palestras e cursos de capacitação.

Adesse (2004) pontua que os líderes devem ter a capacidade de perceber as potencialidades da equipe e de seus membros e procurar explorá-las, com treinamento e desenvolvimento, visando assim melhorias para que as pessoas tracem seus caminhos com responsabilidade, disciplina e principalmente preparo.

Sobre as ações da liderança para o atingimento dos objetivos profissionais e pessoais, os entrevistados, em sua maioria, disseram que os líderes se colocam como exemplos de perseverança e sucesso profissional e pessoal, mostrando que é possível crescer e se desenvolver, como funcionário e como pessoa.

Sobre isso Adesse (2004) afirma que os líderes têm como função desenvolver ações que atendam os objetivos da empresa e de seus profissionais envolvidos, e por isso as pessoas precisam estar bem lideradas e motivadas para o desenvolvimento de suas atribuições.

Sobre qual seria a mudança realizada pelos colaboradores diante de uma possível condição de liderança na empresa, os entrevistados mais uma vez voltaram a pontuar falhas no processo de comunicação, apontando desejo de buscar em melhorar a comunicação no ambiente de trabalho, com abertura para maiores diálogos e escutas. Muitos dos entrevistados assinalaram a necessidade de uma maior comunicação entre setores para que as atividades fossem mais bem desenvolvidas.

Diante dos resultados apresentados e discutidos, pode-se assinalar que na concepção dos líderes, estes se enxergam como líderes autocráticos e

democráticos, com conhecimentos necessários para agirem e decidirem as questões empresariais com segurança e racionalidade. Mostram-se capazes de desenvolver pessoas, com boas relações com os colaboradores, com contribuições em incentivos e motivações para o desempenho das atividades, além de influenciá-los em prol de objetivos profissionais e pessoais.

Contudo, foi possível identificar pouco contato interpessoal e com decisões sendo tomadas muito mais com base nas experiências e conhecimentos dos líderes do que propriamente ouvindo seus colaboradores.

É necessário frisar que diante de um grupo maduro, idéias e criatividade sempre nascem e ouvir opiniões e posições de colaboradores possibilitam consensos e melhores decisões.

As limitações de comunicação também foram percebidas como um ponto de relevância, quando se verifica nas posições dos líderes, poucas colocações sobre a importância do diálogo e pouco contato pessoal com os colaboradores.

A concepção dos colaboradores também corrobora com a visão dos líderes, pois no ambiente da empresa existe tanto o estilo de liderança autocrático, como o democrático.

O estilo autocrático é trabalhado com menor intensidade, em algumas situações, visto que nos retornos das indagações, apenas duas questões levantadas tiveram respostas que indicam o uso desse estilo. As posições dos entrevistados permite entender que a tomada de decisão é centralizada, com participação parcial dos colaboradores e que os processos de comunicação precisam melhorar, pela carência de diálogo, de escutas e de *feedback*.

Sobre o tipo de liderança democrático, este é perceptível como sendo mais utilizando, pelos retornos dos entrevistados. A maioria das respostas foi positiva no que concerne ao favorecimento da relação líder-liderado, com os líderes sendo vistos com conhecimentos técnicos suficientes para exercerem as funções, orientam e acompanham as atribuições dos colaboradores, os conflitos geralmente são resolvidos no ambiente de trabalho, os líderes estimulam e motivam colaboradores em seus desempenhos funcionais, buscando desenvolver as competências e habilidades dos colaboradores, com incentivos para que os liderados possam atingir objetivos pessoais e profissionais através da perseverança, dedicação e exemplos de seus líderes.

Assim, no ambiente da empresa Águia Incorporações a liderança se dispõe de maneira autocrática e democrática, dependendo da situação e de ações dos colaboradores. Os líderes foram identificados com conhecimentos e capacidades para gerenciar negócios e equipes, porém a tomada de decisão centralizada, limitadas relações interpessoais e os processos de comunicação deficientes apontam para a necessidade de melhorias.

A empresa, para o seu melhor desenvolvimento, requer posturas de lideranças democráticas, que trabalhem em equipe, pensem como equipes e decidam com as equipes, através de relações mais próximas, sem perderem, claro, a condição de respeito e comando da empresa.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Após a pesquisa apresentada é possível responder aos objetivos propostos, com resultados que assinalam que as concepções dos líderes e liderados mostram-se alinhados no que concerne aos tipos de liderança e respostas apuradas.

Nos tipos de liderança identificou-se modelos autocráticos e democráticos sendo desenvolvidos no espaço de trabalho. Tanto na visão dos líderes como de seus colaboradores existe percepções similares sobre a liderança, excetuando-se pontos importantes que merecem reflexões.

Com resultados das indagações aos líderes, há uma autopercepção de que possuem conhecimentos necessários para a função, com condições de agir e decidirem na empresa. Sentem-se capacitados para trabalharem em equipe, construindo boas relações, incentivando grupos e pessoas e influenciando-as para o bom desempenho das atividades profissionais e atendimento das necessidades pessoais.

Nas questões concernentes às relações interpessoais, processo de decisão e a comunicação, os resultados permitiram identificar respostas autocráticas e posturas centralizadoras, com pouca abertura para o diálogo e escutas e limitada proximidade entre líderes e liderados.

Percebeu-se nas colocações dos entrevistados que a liderança democrática é mais bem vista e aceita pelo grupo, apesar de que a autocracia mostrou-se com pouco espaço nas relações de trabalho.

As atitudes democráticas dos líderes foram bem observadas e compreendidas como positivas pelos colaboradores, ao passo que as ações autocráticas dos líderes não são entendidas como favorecedoras para o desenvolvimento e desempenho no trabalho.

De uma maneira geral, os resultados apontaram a postura democrática mais bem aceita pelos liderados, mesmo sendo preciso reconhecer que essa condição nem sempre é assumida o tempo todo dentro da dinâmica do negócio, quando dependendo da situação os líderes agem de maneira autocrática.

Como recomendações do pesquisador, para o ambiente organizacional estudado é importante que se promova melhorias na tomada de decisão, relações interpessoais e na comunicação, esta última, carente de escuta e de *feedback*.

É importante considerar que a empresa para a competitividade de mercado precisa desenvolver trabalho em equipe, com eficiente processo de comunicação, boas relações humanas e tomadas de decisões que envolvam a equipe, partes essenciais das empresas.

Assim, o estudo em sua importância, deixa outras possibilidades de exploração que o tema suporta, com vistas a favorecer outras discussões.

Como sugestão para novas pesquisas, é relevante abordar a liderança, com duas ou mais empresas do ramo imobiliário, para que assim comparações possam ser feitas sobre os estilos adotados em cada uma e os que melhor se aplicam ao ramo.

REFERÊNCIAS

ADESSE, Eliane. A liderança do coordenador no processo de projeto. In: IV WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DO PROCESSO DE PROJETO NA CONSTRUÇÃO DE EDIFÍCIOS, 2004. **Anais...** 2004. Disponível em: <http://www.gerenciamento.ufba.br/MBA%20Disciplinas%20Arquivos/Coordena%C3%A7%C3%A3o%20Projetos/Lideran%C3%A7a.pdf>

ARAÚJO, Amanda de Caldas; SILVA, Simone Costa; SOUSA, Francicleide Gonçalves de. Estilo de Liderança Gerencial na Perspectiva dos Liderados: um Estudo na Via Leste Motos Ltda. In: VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2011. **Anais...** Paraíba, 2011.

BRASIL. **PIB 2010**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). 2010. Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=1830><http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=1830>. Acesso em 02 mai. 2013.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf?sequence=1>. Acesso em 08 abr. 2013.

BERNARDES, Cláudio. **O novo patamar do crescimento**. Jornal de São Paulo. Caderno de Economia e Negócios. 29 de março de 2012. Disponível em: <http://www.realimoveis.com.br/uploads/clippings/file/mercado-imobiliario-pronto-para-os-desafios.pdf> Acesso em 08 abr. 2013.

BORGES, Vanessa Estela. A evolução do papel do líder nas organizações: um enfoque histórico. **Revista Eletrônica Sumaré**. 2002. Disponível em: http://www.sumare.edu.br/Arquivos/1/raes/02/raesed02_artigo04.pdf Acesso em 08 abr. 2013.

CHOPRA, Deepak. **A alma da liderança**. Revista HSM Management, 33 julho-agosto 2002. Disponível em: <http://etecagricoladeiguape.com.br/projetousp/Biblioteca/alma%20de%20lideran%C3%A7a.pdf> Acesso em 09 abr. 2013.

CUNHA, Davi; PEREIRA, Marcos Alves; NEVES, Rodrigo de Oliveira. **O papel do líder nos tempos atuais**. 2009. Disponível em:

http://www.didio.eti.br/documentos/artigo_papel_lider_nos_tempos_atuais.pdf. Acesso em 05 mar. 2013.

DIAS, Luiz Antonio Farina. **O papel da liderança no processo de satisfação e fidelização de clientes nas organizações comerciais**: um estudo de caso. 166f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá, 2005. Itajubá: UNIFEI, 2005. Disponível em: <http://juno.unifei.edu.br/bim/0030026.pdf> Acesso em 25 abr. 2013.

GARCIA, Fernando; CASTELO, Ana Maria. **Mercado Imobiliário**: Desempenho recente e desafios para o Brasil. Fundação Getúlio Vargas. 2009. Disponível em: < http://www.bcb.gov.br/pre/credito_imobiliario/pdf/2%20-%20apresenta%C3%A7%C3%A3o%20bacen%2009-11-2007fernando%20garcia%20e%20ana%20maria%20castelo.pdf > Acesso em 10 abr. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1991.

GRUBER, Lucianne S. **Liderança – Habilidades e Características do Líder numa Organização Bancária**: Um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Curitiba, 2001. Disponível em: http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Lideranca/004%20-%20Lideran%E7a%20-%20Habilidades%20e%20caracter%EDsticas%20do%20l%EDder%20numa%20org%20banc%20-%20DISSERTA%C7%C3O.pdf. Acesso em 15 abr. 2013.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança das mulheres nas organizações de trabalho. **Revista O & S**. v.17 - n.53. Salvador, 2010. Disponível em: <http://scholar.google.com.br/scholar?start=10&q=hist%C3%B3rico+da+lideran%C3%A7a+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es&hl=pt-BR&lr=lang_pt&as_sdt=0,5> Acesso em 11 abr. 2013.

LOPES, Adilson de Oliveira [et. al.]. **O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso**. Revista Científica Eletrônica de Administração. Periódicos Semestrais. Ano VIII, n 14, Junho, 2008. Disponível em: <http://www.revista.inf.br/adm14/pages/artigos/ADM-edic14-anoviii-art01.pdf>. Acesso em 15 abr. 2013.

LORENÇO, Paulo Renato. **Liderança**. Universidade de Coimbra, 2000. Disponível em: <https://woc.uc.pt/fluc/getFile.do?tipo=2&id=2082>. Acesso em 01 de mai, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003. Disponível em: <http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india >Acesso em 10 abr. 2013.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 15, n. 3, set. 2006 .Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300017&nrm=iso&lng=pt&tlng=pt>Acesso em 08 abr. 2013.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>. Acesso em 01 jun 2013.

OLIVEIRA, Ricardo Rocha de. Liderança e comunicação na gestão da construção civil. In: III ENCONTRO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL. Porto Alegre, 2007. **Anais...** Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://noriegec.cpgec.ufrgs.br/tic2007/artigos/A1086.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2013.

PIOVEZAN, Luís Henrique. O papel da educação profissional na inovação tecnológica da construção civil. In: FARIA Claudia Prates. **Inovação em Construção civil**. coletânea 2006. Disponível em: <http://www.uniemp.org.br/livros/inovacao-na-construcao-civil/Livro-inovacao-na-construcao-civil.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2013.

RAMOS, Ana Felipa dos Santos. **A influência da liderança na motivação**: um estudo sobre o programa de trainees 2008. Dissertação (mestrado em gestão). 56f, 2009. Disponível em: <https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/1732/1/Influencia%20da%20lideran%C3%A7a%20na%20motiva%C3%A7%C3%A3o.pdf><https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/1732/1/Influencia%20da%20lideran%C3%A7a%20na%20motiva%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em 15 abr. 2013.

REIS, Anne Karoline Reis [et al.]. **Análise organizacional da element skateboards**. Faculdade Estácio Uniradial. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.cienciad skate.com/paper/0282.pdf>. Acesso em 30 abr. 2013.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Teoria das Relações Humanas e Economia Solidária**: o caso do Projeto Esperança/Cooesperança. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010. Disponível em:

<http://www.aedb.br/seget/artigos10/289_Artigo%20Seget%20TO.pdf >Acesso em 08 abr. 2013.

RODRIGUES, Ana Alexandra Gomes. **Liderança**: abordagens contingenciais ou situacionais, liderança carismática e transformacional. Instituto politécnico de Coimbra. Junho, 2006. Disponível em: http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_05_06/word/Lideran%C3%A7a-Abordagens%20Contingenciais%20ou%20Situacionais.pdf. Acesso em 03 de mai.2013.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 42, n. 1, Mar. 2002 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 03 de mai. 2013.

SÁBADO, José Osvaldo Souza. **Estratégias competitivas na construção civil**: um estudo de caso no segmento imobiliário de Belém. 2011. 79 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade da Amazônia, Belém, 2011. Disponível em: <<http://www.unama.br/novoportal/ensino/mestrado/programas/administracao/attachments/article/110/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Jos%C3%A9%20Osvaldo%20Souza%20Sabado.pdf> >Acesso em 10 abr. 2013.

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança, características e habilidades**: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais, 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado em administração). Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf >Acesso em 10 abr. 2013.

SILVA, Roberto Carlos Evencio de Oliveira da. As transformações do mercado imobiliário brasileiro nos anos 2000 – uma análise do ponto de vista legal e econômico. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. Setembro, 2012. **Anais...** 2012. Disponível em: <https://www.google.com.br/#sclient=psy-ab&q=crescimento+do+mercado+imobili%C3%A1rio++pdf&oq=crescimento+do+mercado+imobili%C3%A1rio+pdf&gs_l=serp.3...26338.27778.1.28914.6.6.0.0.0.0.311.15.17.2j1.6.0...0.0...1c.1.8.serp.oYgjx7ZSgN0&psj=1&bav=on.2,or.r_qf.&fp=63e2d0c6d9fa8dc8&biw=1024&bih=608 >Acesso em 10 abr. 2013.

APÊNDICES

PESQUISA – LIDERANÇA (COLABORADORES)

Essa pesquisa objetiva analisar como a liderança se dispõe na empresa Águia Incorporações – Natal/RN.

Para tanto, o questionário apresentado faz parte da Monografia do CURSO DE ADMINISTRAÇÃO da UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN, sob a responsabilidade do Pesquisador CAIO DINIZ FONTES.

Os resultados serão apresentados de forma coletiva, não é necessária sua identificação.

Parte I - Perfil do Entrevistado

Sexo: _____ Idade: _____ Formação acadêmica: _____

Tempo de Empresa: _____

Parte II – Análise da Liderança

1. Como é seu relacionamento com seu líder no ambiente de trabalho? Identifique comportamentos/ações de sua liderança no ambiente de trabalho?

2. As lideranças tem conhecimento sobre os procedimentos técnicos de trabalho? Justifique.

3. Existe diálogo e boas relações interpessoais entre os líderes e os colaboradores? Explique sua resposta

4. Como é a comunicação entre você e sua liderança? Você tem feedback (retorno sobre seu comportamento e desempenho) de seu trabalho? Se for o caso, como ele é realizado?

5. As orientações sobre as atribuições de cada membro são claras? Existe acompanhamento das atividades e de suas execuções? Se for o caso, como é realizado?

6. Os líderes resolvem os problemas e os conflitos no espaço de trabalho? Como?

7. Como são tomadas as decisões pelos líderes?

8. Você participa das decisões da empresa? Se for o caso, como? Que os afetam?

9. Os líderes elogiam, motivam e estimulam os colaboradores no desempenho das atividades?

10. Os líderes procuram desenvolver as competências e habilidades de seus liderados?

11. Os líderes influenciam e conduzem os colaboradores para atingir objetivos profissionais e pessoais?

12. Se você assumisse a liderança da empresa, o que você modificaria na relação com os funcionários?

Agradecemos a colaboração.

PESQUISA – LIDERANÇA (LÍDERES)

A presente pesquisa objetiva analisar como a liderança se dispõe na empresa Águia Incorporações – Natal/RN.

Para tanto, o questionário apresentado faz parte da Monografia do CURSO DE ADMINISTRAÇÃO da UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN, sob a responsabilidade do Pesquisador CAIO DINIZ FONTES.

Parte I - Perfil do Entrevistado

Sexo: _____ Idade: _____ Formação acadêmica: _____

Cargo: _____ Tempo de Empresa: _____

Parte II – Análise da Liderança

1. Que estilo de liderança você se considera?

2. Como você se percebe no desempenho do seu papel de líder na empresa?

3. Como se desenvolve as relações entre você e seus colaboradores?

4. Como você desenvolve a comunicação no ambiente de trabalho?

5. Como você soluciona conflitos na empresa?

6. Quais os procedimentos que você utiliza para tomar decisões?

7. Quando do planejamento, ações e decisões da empresa existem abertura para a participação dos colaboradores?

8. No desempenho dos colaboradores como você age diante de bons desempenhos e de desempenhos que requer melhorias?

9. Você busca desenvolver as competências e habilidades de seus colaboradores?

10. Como você age com seus colaboradores no processo de atingimento de objetivos profissionais e pessoais?

Agradecemos a colaboração,