



Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros

ISSN: 2237-2342 (impresso)

L-ISSN: 2178-2008 (on-line)

Ano VIII, Vol.VIII, n.32, out./dez., 2017.

Tramitação editorial:

Data de submissão: 30/10/2017.

Data de reformulação: 15/11/2017.

Data de aceite definitivo: 28/11/2017.

Data de publicação: 20/12/2017.

## LIDERANÇA E EMPREENDEDORISMO

### LEADERSHIP AND ENTREPRENEURSHIP

*Dr. Alessandro Aveni<sup>1</sup>*

#### RESUMO

A gestão das equipes sobretudo com o uso de redes está criando vários desafios gerenciais. Se quiser gerenciar uma equipe e fornecer elementos de competitividade por que ela se torne uma equipe empreendedora há ainda mais complexidades a serem enfrentadas. O objetivo do trabalho PE resumir em maneira simples conceitos de liderança e empreendedorismo para equipes em particular da construção civil. O trabalho mostra os elementos característicos da liderança e da gestão empreendedora em equipes de trabalho. Com uma análise bibliográfica aponta-se os elementos para que a equipe possa se formar e avaliar seu desempenho em relação a liderança e empreendedorismo para sua atuação no trabalho.

**Palavras chave:** liderança, empreendedorismo, competências empreendedoras.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração e Mestre em Geografia pela Universidade de Brasília-UnB, Doutor em Ciências Políticas pela Universidade Statale de Milano e em Administração pela Universidade Commerciale Luigi Bocconi di Milano ambas na Itália. Possui também Especialização em Estratégia Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas ? FGV. Foi Gerente de Desenvolvimento da Rede Comercial e de Planejamento e Controle na Royal Dutch Shell/Itália. Exerceu função como gerente de desenvolvimento da rede comercial, gerente de planejamento e controle na Royal Dutch Shell ,Responsável de Tecnologia da Informação em diversos projetos, sociedades de consultoria e bancos italianos. No Brasil, entre 2005 e 2017, atuou como Professor na UnB, nas modalidades presencial e a distância, em Administração, com ênfase em: Análise de Sistemas, Orçamento, Finanças e Matemática Financeira) e por 5 anos no ensino a distância na UNB. Entre 2009 e 2010 lecionou na Universidade Estadual de Goiás ? UEG, como Professor de Administração, com ênfase em: Administração Estratégica, Empreendedorismo e Responsabilidade Social, Gestão de Custos. Entre 2012 e 2014 foi estagiário e docente no departamento de Geografia UnB abordando os temas de política e geografia urbana, geografia econômica, geografia de transportes. Está em processo de conclusão do doutorado. Entre 2016 e 2018 Atuou como Professor de Gestão de projetos e Gestão do Terceiro setor no curso de Administração Pública da Faculdade Processus Campus II (nota 5 MEC) Foi pesquisador no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ? IPEA em 2015 (Projeto: Rede Urbana do Brasil) Atualmente é Professor de Gestão do Terceiro setor da facultade Processus, de Empreendedorismo no Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico ? CDT/UnB, onde atua também no ensino de Graduação e Pós-Graduação no Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação ? PPGPRONIT/UnB. Professor voluntário na Multincubadora do CDT onde participa de dois projetos de pesquisa. Ingressou em 2018 no Pód-Doc do Profnit com a pesquisa sobre Indicações Geográficas. É pesquisador do grupo Inovação e pesquisa em transportes - GIPT no CNPQ. <http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional/detalhegrupo.jsp?grupo=0240310NX9IPZB>.

## **INTRODUÇÃO**

Uma obra Sustentável, na construção civil estimula iniciativas que apresentem soluções para as interferências socioambientais da construção com base nas seguintes premissas: atendimento a legislação e justiça social. Isso é construir de forma responsável, atendendo à legislação trabalhista, fiscal e ambiental, estendendo aos fornecedores e parceiros estas boas práticas. Responsabilidade e proatividade buscando práticas que vão além do que a legislação obriga. Uso do conceito 3R (reduzir, reutilizar e reciclar). Repensar o empreendimento, reduzindo perdas e evitando desperdício de materiais de construção, gerenciando corretamente os resíduos e incentivando primeiro sua reutilização, quando possível, e depois a sua reciclagem, inclusive pela aquisição de materiais de construção reciclados. Eficiência energética, isso é buscar sistemas de energia que reduzam consumo e desperdício, optando por alternativas energéticas menos impactantes. Conservação da água, isso é verificar a viabilidade de implantação de sistemas de reuso de água e de tecnologias para boa gestão do consumo e evitem o desperdício.

Entretanto é preciso que esta busca seja acompanhada para uma construção consciente e equipes que possam ter foco na sustentabilidade. Essas equipes devem ter duas características bem desenvolvidas: liderança e empreendedorismo. O objeto do trabalho é definir os elementos de como lidar uma equipe de trabalho e como assumir um comportamento empreendedor na construção civil. O conceito de se tornar líder é ter uma liderança no trabalho principalmente com sua equipe. O comportamento empreendedor é fundamental seja que o profissional trabalhe com uma equipe própria externa a empresa seja que ele trabalhe dentro uma empresa. Depois a seção teórica o trabalho pretende resumir diretrizes fundamentais para liderança e empreendedorismo nas pequenas equipes de trabalho.

O trabalho é relevante para entendimento do papel de líder e de integrante das equipes, valores e motivações de grupo e comportamento empreendedor. Os assuntos levam ao entendimento que há dinâmicas nas relações de trabalho que precisam ser sistematizadas e conhecidas por que seja possível ter uma qualidade nos resultados e, sobretudo, nas relações de trabalho, dentro o grupo e com os clientes e fornecedores.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Por liderança se entende um processo de trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objetivos. Trata-se de um processo complexo formado de diversas atividades como: coordenação, direção, motivação, comunicação e participação no trabalho em grupo (CHIAVENATO 2005, MAXIMANO 2011) Sempre de acordo com Maximano (2011) a liderança permeia todas as atividades gerenciais, ou seja, não é uma atividade isolada. Todas as tarefas, dentro esta atividade, que envolvem relacionamento como: persuasão, negociação, motivação e, de forma geral, relações humanas precisam de liderança. Sobretudo as relacionadas com a condução da equipe de trabalho.

Sobretudo na construção hoje em dia se utiliza uma forma de trabalho chamada de rede que são um estágio avançado do modelo orgânico de organização (MAXIMANO 2011). Não devem ser confundidas com as redes sociais, que se tornaram possíveis com a tecnologia da informação, porém tem por base uma rede social e também usa as ferramentas da tecnologia da informação e da comunicação.

A rede é assim muito mais do que “uma organização” é uma organização-relação que congrega inúmeras pessoas e que combina os recursos de diversas pessoas de formas também virtuais, porque, na grande maioria dos casos, tem atividades informais. Estas dependem dos vínculos e arranjos entre pessoas, muitas vezes com poucos contatos visual como troca de informações por celular ou computador.

Segundo Maximano (2011) a teoria e a prática das redes não são novas. O princípio de comunidade de conhecimento está na base de projetos de pesquisas científicas de alcance global – por exemplo, no projeto do genoma humano. Wikipedia e Wikileaks, exemplos de iniciativas organizadas que funcionam graças a redes. Quanto melhor a conectividade e maior a coerência estratégica entre os elementos, mais forte a rede, pois a conectividade significa que a rede pode se auto-organizar de maneira eficiente, ficando cada vez mais poderosa (Arquilla, 2001)

Assim a liderança e as redes servem para desenvolver um mecanismo importante que é a motivação para alcançar os resultados e os objetivos selecionados. A motivação é um processo que tem três propriedades (MAXIMANO 2011 p. 236):

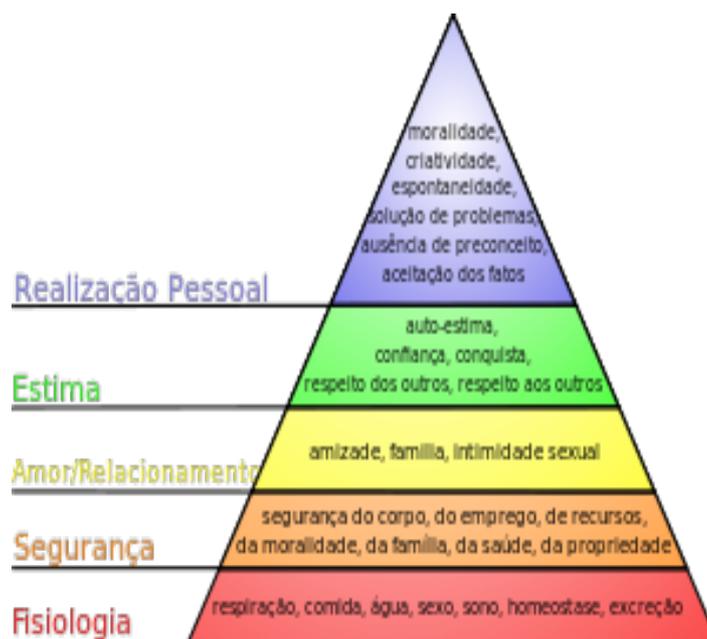
- Direção: o objetivo do comportamento motivado.
- Intensidade: a magnitude ou força dos motivos.
- Permanência: o tempo durante o qual a motivação se manifesta.

Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a entusiasmar-se por tudo. Isso depende de fatores psicológicos e na relação entre motivação e necessidades. É sabido que direção, intensidade e permanência da motivação é estimulada pelos líderes, mas deve existir também na equipe e nas pessoas.

Segundo o psicólogo Abraham Maslow citado pelo Maximano (2006), o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. Maslow (1943) organiza tais necessidades da seguinte forma:

- Auto-realização
- Auto-estima
- Sociais
- Segurança
- Fisiológicas

Figura 1 – Escala das necessidade fundamentais de Maslow



Fonte Maximano (2006. p. 238)

Tais necessidades devem ser supridas primeiramente no alicerce das necessidades escritas, ou seja, as necessidades fisiológicas são as iniciantes do processo motivacional, porém, cada indivíduo pode sentir necessidades acima das que está executando ou abaixo, o que quer dizer que o processo não é engessado, e sim flexível.

Para Frederick Herzberg (HEZBERG 1958 apud MAXIMANO 2011 p.267) , a motivação é alcançada através de dois fatores:

- Fatores higiênicos que são estímulos externos que melhoram o desempenho e a ação de indivíduos, mas que não consegue motivá-los.
- Fatores motivacionais que são internos, ou seja, são sentimentos gerados dentro de cada indivíduo a partir do reconhecimento e da auto-realização gerada através de seus atos.

Quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais e higiênicos, mas também com outros fatores, como sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais. Estes dois últimos estão claramente fora do ambiente de trabalho. No entanto, é inegável seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários de todos os níveis.

Já David McClelland (1961) nos seus estudos sobre motivação empreendedora identificou três necessidades que seriam pontos-chave para a motivação: poder, afiliação e realização. Para McClelland, tais necessidades são “secundárias”, são adquiridas ao longo da vida, mas que trazem prestígio, status e outras sensações que o ser humano gosta de sentir.

Segundo McClelland (1961) assumem especial importância, nomeadamente:

- A necessidade de realização, que traduz o desejo da pessoa em atingir objectivos que representem desafios em fazer melhor e mais eficientemente;
- A necessidade de poder, isto é, o desejo de controlar, decidir e de influenciar ou ser responsável pelo desempenho dos outros;
- A necessidade de afiliação, que representa o desejo de manter relações pessoais estreitas e de amizade. Apesar de em graus diferentes, todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, contudo, apenas uma delas prevalecerá e definirá a sua forma de atuação.

Assim de acordo com estes autores clássicos da Teoria Geral da Administração, se conclui que a motivação dentro de uma equipe não é uma função exclusivamente gerencial (não depende só do líder), e sim uma força intrínseca e que o nível de motivação varia entre as pessoas e dentro de uma mesma pessoa através do tempo, além das diferenças individuais, existem as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação.

Para uma gestão empreendedora nas equipes da construção civil então é importante redigir um sistema de indicadores de monitoramento das obras. Este elenco de indicadores serve para: entender quanto trabalho foi feito e quanto deve ser feito, quais os pontos fracos na equipe, onde corrigir e melhorar. Geralmente o líder tem isso “na cabeça”, mas quem não tem experiência do trabalho pode aproveitar desse momento para criar uma lista de pontos críticos do trabalho que devem ser monitorados sempre.

Para isso o uso de processo de projeção estruturada ou ágil, pode ajudar a equipe organizada em rede ou formada para trabalho presencial, pois se apresenta, por exemplo no manual PMBok da *Project Management Organization* - PMI um sistema que relaciona as fases do projeto e as atividades chave com monitoramento e controle. O uso de processos de gerenciamento de projetos depende da decisão do líder. Quanto mais o líder é preparado quanto melhor o uso de ferramentas atuais e gerenciais.

## **METODOLOGIA**

O trabalho visa propor uma gestão da liderança de equipes com base uma revisão teórica. O ensaio produz uma lista de três elementos a ser usados para gestão de equipes. Então a pesquisa se caracteriza como bibliográfica e o texto argumentativo..

## **ANALISE DE ELEMENTOS DE LIDERANÇA EMPREENDEDORA**

Com base a seção anterior quais os elementos que podem ser usados na construção do relacionamento do líder com a equipe e que sejam orientados a uma atuação empreendedora de acordo com McClelland (1961)?

Entre os elementos que o líder de equipe deve avaliar:

- Ética
- Comportamento empreendedor
- Necessidades interpessoais

## 1 - Ética e valores nas relações de trabalho.

O que é ética no trabalho? É instituir normas de alto desempenho. Qualquer nível de desempenho depende de normas sociais, criadas pelos próprios integrantes do grupo. Por meio de um processo de acordos, os integrantes estabelecem quais são os padrões corretos de qualidade, quantidade e ética (MAXIMANO 2011) Ética é a palavra que se refere à conduta humana seus atos pessoais e públicos (relações sociais) A ética é um conjunto de regras de conduta (valores) e busca fundamentar as ações morais. É também considerada a virtude caracterizada pela orientação dos atos pessoais segundo os valores do bem e da decência pública.

Na filosofia a ética é a Ciência que estuda os juízos morais referentes à conduta humana (CANDIDO 2011):

-A moral se fundamenta na obediência a costumes e hábitos recebidos. A moral e a cultura de um povo não sempre são éticas. Por exemplo, se existir um sistema de corrupção geral aceito.

-A ética também não deve ser confundida com a lei. A lei pode ser omissa quanto a questões abrangidas no escopo da ética. Por exemplo, o caso do direito a vida (valor ético) se tiver uma lei que admite o aborto.

Ética empresarial. A ética empresarial pode ser entendida como o conjunto dos valores da organização que assegura sua sobrevivência, sua reputação e, conseqüentemente, seus bons resultados. Os valores da empresa são um conjunto de ações que auxiliam gerentes e funcionários a tomar decisões de acordo com os princípios da organização. Nesse caso ética e moral se confundem como regras gerais na empresa.

A ética profissional e conseqüentemente das organizações é considerada um fator importantíssimo. Quando a empresa tira vantagem de clientes, abusando do uso dos anúncios publicitários de início ela pode ter um lucro em curto prazo, mas a confiança será perdida. A ética na empresa visa garantir que os funcionários saibam lidar com determinadas situações (por exemplo estelionato, suborno, corrupção) e que a convivência no ambiente de trabalho seja agradável.

Código de ética nas empresas é um instrumento criado para orientar. A empresa deve desenvolver o conteúdo do seu código de ética com clareza e objetividade, pois o sucesso da empresa depende das pessoas que a compõe, ela deve facilitar a compreensão dos seus funcionários com palestras e cursos. São os funcionários que transformam a ética em realidade, por isso a empresa deve motivar o comprometimento do indivíduo com o código de ética.

Alguns valores que podem ser colocados no código da ética da empresa<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> Por exemplo na Petrobras <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca/codigo-de-boas-praticas/> <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca/codigo-de-etica/>

- O respeito à vida e a todos os seres humanos, a integridade, a verdade, a honestidade, a justiça, a eqüidade, a lealdade institucional, a responsabilidade, o zelo, o mérito, a transparência, a legalidade, a impessoalidade, a coerência entre o discurso e a prática. O respeito à vida em todas as suas formas, manifestações e situações, qualidade de vida, a saúde, o meio ambiente e a segurança .
- A honestidade, a integridade, a justiça, a eqüidade, a verdade, a coerência entre o discurso e a prática, no respeito às diferenças e diversidades de condição étnica, religiosa, social, cultural, lingüística, política, estética, etária, física, mental e psíquica, de gênero, de orientação sexual e outras.
- A transparência se manifesta como respeito ao interesse público e de todas as partes interessadas e se realiza de modo compatível com os direitos de privacidade pessoal
- Desenvolver as atividades de negócio reconhecendo e valorizando os interesses e direitos de todas as partes interessadas, atuando proativamente em busca de níveis crescentes de competitividade, excelência e rentabilidade, com responsabilidade social e ambiental, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Brasil e dos países onde atua.
- Na busca a excelência em qualidade, segurança, meio ambiente, saúde e recursos humanos a empresa promove a educação, capacitação e comprometimento dos empregados, envolvendo as partes interessadas.

Então é fundamental informar sobre as regras e eventual código de ética da equipe grupo de trabalho, usando valores relacionados ao trabalho numa empresa de construção civil.

## **2 - Liderança: Comportamento Empreendedor, Motivação**

O que é a liderança na organização e pelo comportamento empreendedor?

Na gestão da liderança o bom profissional assume para si mesmo e para a organização para a qual trabalha, de ser líder de uma equipe. “Primeiramente, procure entender de você mesmo, das suas obrigações, pois será mais fácil entender seus colegas de trabalho.”

Não é só a personalidade, nem a inteligência que define os líderes mas os conhecimentos técnicos aplicados. Liderar significa atingir resultados. Para ser um bom líder o profissional tem de ajudar as pessoas da sua equipe a chegarem mais longe, que o resultado dos seus esforços em grupo vale mais do que se trabalhassem individualmente. Em última análise, se a equipa produziu mais, melhor e mais rápido do que a concorrência, o líder fez o seu trabalho. Atenção de que CHEFE é aquele que se limita a dar ordens e exigir obediência. LÍDER é aquele que estimula o trabalho em equipe, motiva e orienta o funcionário

O líder tem de entusiasmar, desafiar e inspirar cada um dos membros do grupo e por isso tem de despende uma dose significativa de energia compreender as suas próprias emoções e saber auto-motivar-se, auto-entusiasmar-se com os desafios é o que atrai as pessoas. Liderar é ser capaz de influenciar as emoções dos outros para criar energia, paixão, entusiasmo e empenho.

O líder também tem de ser capaz de fazer os membros da equipe funcionar como equipe. Diferentes personalidades, objectivos conflitantes, diferentes motivações pessoais nem sempre são bem identificadas e geridas, o que nos leva necessariamente à questão do interesse nas pessoas.

O Líder deve ser capaz de gerar "energia organizacional" e isto não se consegue com números nem competências analíticas.

Um bom líder tem de procurar exceder o que se espera dele. Fazer apenas o que é pedido é manter-se no "aceitável". Ser capaz de exceder sistematicamente o que é exigido é uma forma de auto-desenvolvimento, mas, principalmente, um desafio. O líder se torna responsável de estabelecer desafios e conseguir os resultados esperados.

Resumindo as principais características de um líder (SEBRAE 2012)<sup>3</sup>

- Desenvolve clima de cooperação e espírito de equipe.
- Estabelece a divisão do trabalho, delega autoridade e responsabilidade.
- Valoriza os empregados.
- É objetivo nas críticas e nos elogios.
- Apresenta alternativas de ação, que serão escolhidas pelo grupo
- Procura elevar o nome do grupo.
- Possui auto controle e poder de discernimento.
- A linguagem mais comum: "nós".

A liderança difere da gestão empreendedora. A gestão empreendedora deixa de lado o comando e a hierarquia e da liberdade e autonomia às pessoas, apontando as metas e os resultados que elas devem alcançar.

Quais os elementos da gestão empreendedora na construção civil? Como conseguir uma gestão empreendedora e liderar a equipe no setor construção civil. Numa gestão empreendedora é preciso organizar seu próprio trabalho como uma empresa.

Alguma sugestão:

- Reconhecer os requisitos legais e ambientais no trabalho.
- Manter uma pasta da documentação de referência (contratos, regras etc.).
- Planejar o trabalho e os objetivos
- Definir responsabilidade e tarefas na organização em relação aos objetivos.
- Controles e indicadores de gestão.
- Ações corretivas a respeito do planejado.

O empreendedor trabalha sempre com um plano de ação. Um plano de ações definidas a partir do planejamento da obra deve ter:

- Objetivos: transformação em ações para organização.
- Ações em relação a política de gestão dos recursos humanos.
- Ações em relação ao treinamento e a seleção.

---

<sup>3</sup> (serie informações gerenciais Liderança, acessado [www.df.sebrae.com.br](http://www.df.sebrae.com.br) 15/10/2012):

- Ações em relação a comunicação interna e externa.

Na gestão empreendedora o líder deve manter também o controle da situação usando indicadores. Estes são medidas do trabalho que avaliam:

- qualidade das obras
- produtividade por pessoa e para equipe
- relações com fornecedores
- gestão financeira do dinheiro recebido e a receber
- satisfação do integrantes da equipe
- capacitação atual e futura pretendida para os integrantes da equipe

Para fazer isso é necessário que cada indicador seja definido em termos quantitativos. Por exemplo: qualidade das obras. O acabamento demorou por defeitos a ser concertados? Há defeitos que deverão ser concertados? Quantas horas estão perdidas para retomar conta do acabamento?

A gestão empreendedora deve assim:

- orientar a organização,
- definir objetivos da organização
- treinar e contratar parceiros e funcionários,
- motivar e controlar a organização.

Motivação. A motivação é uma força que direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Em suma motivar é provocar a ação e sua reação, conhecendo a meta antes do percurso.

### **3 - Necessidades interpessoais: feedback**

Outro elemento fundamental da gestão das equipes é a avaliação das necessidades interpessoais. Estas se dão como sinais de maturidade humana a capacidade de estabelecer numerosas pontes de relacionamento interpessoal com as outras pessoas. Cada um vai precisar do outro para realizar suas tarefas.

Há uma necessidade de um treinamento de relações humanas interpessoais, para facilitar a vivência grupal e comunitária. Todo indivíduo presente em uma equipe tem necessidades interpessoais específicas. Essas necessidades são interpessoais no sentido de que somente em grupo e pelo grupo podem ser satisfeitas adequadamente.

As três necessidades interpessoais mais importantes são: a necessidade de inclusão, a necessidade de controle e a necessidade de afeição. A primeira é a preocupação com a inclusão que é a necessidade de se sentir aceito, integrado, valorizado totalmente por aqueles aos quais se junta. O controle é a necessidade de um retorno por o grupo das ações do indivíduo (mais a frente: feedback). A afeição é o apego ao grupo, o afeto é um dos sentimentos que mais gera autoestima.

Para verificar a inclusão o líder pode se perguntar:

-Como o novo membro será aceito?-Quem o aceitará?-Quem o rejeitará?-Que deve ser feito para ele ser aceito? O líder deve cuidar desta fase pois é uma fase importante para estabelecer confiança e o sentimento de pertencer. Todo

participante de um grupo deve colaborar para a sua própria inclusão e a dos outros.

Ações comuns para criar inclusão e afeição, são de saudar todos os participantes da equipe, providenciar suas exigências formais de participação (divisa, camiseta do grupo etc.), apresentação quando houver membros novos, oferecer um “cafezinho” ou algum refrigerante, no intervalo, nunca jogar com os sentimentos dos outros, não causar vergonha a ninguém e muito menos diante de outras pessoas, quem for humilhado, jamais esquecerá, etc.

Aprender a conviver supõe um processo. O conhecimento de todos e do papel e das tarefas é fundamental como ponto de partida. O líder deve procurar agir com justiça, não se deixando levar por nervosismo, impaciência e egoísmo. Não deve-se cortar as asas da ilusão e da esperança para os seus colaboradores, ser correto no falar, ser. Seja uma pessoa emocionalmente estável, “saiba escutar”, “tenha paciência”, “fale ponderadamente” e “saiba colocar-se” no “sapato do outro”.

As necessidades inter pessoais são parte das Relações Humanas da empresa. Estas tem como objetivos específicos interpretar os fatores determinantes das diferenças individuais e explicar os fatores que determinam um relacionamento harmonioso no ambiente social e profissional.

As perguntas que levam esta análise são:

“Por que os indivíduos diferem entre si? Quais são os fatores que produzem variações comportamentais?” Qualquer atividade destinada a melhorar o desenvolvimento das relações entre as pessoas precisa basear-se na compreensão dos aspectos que influenciam o total desenvolvimento.

No ambiente de trabalho o que predomina e o que devemos avaliar são as condições para harmonia entre o homem e o trabalho dentro de um processo evolutivo para alcançarmos com êxito um bom relacionamento com os nossos colegas de trabalho. A base concreta para um bom relacionamento é ter percepção dos nossos deveres e obrigações, e dos limites e regras que fazem a relação social ser harmônica.

Como o líder deve manter bom relacionamento na equipe:

- falar com as pessoas.
- chamar as pessoas pelo nome.
- ser cordial e interesse-se sinceramente pelos outros.
- ser cauteloso em criticar.
- elogiar, encorajar e dar confiança
- ouvir, aprender dos outros

Como um membro de um grupo deve se relacionar com os outros:

- Respeitar ao próximo como ser humano
- Controlar suas reações agressivas, evitando ser indelicado ou mesmo irônico.
- Procurar conhecer melhor os membros do seu grupo
- Evitar tornar a responsabilidade atribuída a outro

- Procurar definir sempre bem as palavras no caso de discussões em grupo, para evitar mal-entendidos.
- Ser modesto nas discussões; pensar que talvez o outro tenha razão e, se não, procurar compreender-lhe os motivos de pensar e agir.
- Admitir os erros

È importante de se lembrar as seguintes regras:

- Jamais repreenda alguém na frente dos outros, não se pode ferir a dignidade humana.
- Não repreenda o funcionário, enquanto estiver exaltado.
- Faça-o sentir que infringiu um padrão e não uma vontade de ordem pessoal do chefe.
- Recorde o comportamento anterior do empregado, quando tiver sido bom.
- Permita que ele se explique.

O Feedback. Retroalimentação ou feedback, é um procedimento que se refere ao retorno de informações do efeito para a causa de um fenômeno. Nas empresas o feedback é o provimento do desempenho, conduta, ou ação executada por esta, para um colaborador. Objetivo é reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal o feedback permite que nos vejamos como somos vistos pelos outros e como melhorar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo. É uma importante ação que facilita a consolidação das ações sobre os seus resultados.

Na prática é interessante se exercitar em formar equipes fictícias e com papéis fictícios. Pelos menos três pessoas: um líder e dois integrantes. Colocar uma situação de trabalho (por exemplo uma obra de pintura de um apartamento) e considera que os membros da equipe não se conhecem. Quais os passos para iniciar a trabalhar e como o líder deve conseguir conhecimento dos outros e motivar. (pedir aos integrantes se o líder conseguiu). Trocar o papel de líder até que todos possam experimentar a situação.

### **RESUMINDO: Aplicação dos conceitos relacionados às noções básicas de empreendedorismo**

Gestão empreendedora é promover o incremento da competitividade. A equipe deve ser coesa e cooperar para objetivos comuns. Este trabalho de grupo consiste em aprendizagem e conhecimentos comuns que criam estímulo para criatividade individual e se tornam as bases da competitividade. Isso acontece se:

- ha uma cooperação para um objetivo
- discussão e aprendizagem comum
- gestão do conhecimento
- inovação e estímulo para criatividade individual

Empreendedor e líder

- Mito: Empreendedores não têm chefes são completamente independentes. Explicação todo mundo é chefe do empreendedor:

seus sócios, investidores, clientes, fornecedores, empregados, família, comunidade.

- Liderança para conduzir sua equipe. O líder e o empreendedor devem orientar, definir rumos e metas, ajudar as pessoas a ultrapassar suas dificuldades e desafios, monitorar o trabalho delas, impulsionar e motivar a equipe.

O empreendedor como o líder no trabalho deve ter um código de valores (código de ética) que possa suprir todos os desafios na gestão da sua equipe. As equipes que trabalham na empresa de construção, ou as equipes externas são chamadas a uma gestão empreendedora ética.

Empreendedores e líderes tem o papel da responsabilidade das suas equipes. Um dos fatores principais é motivar suas equipes. Para isso é necessário lembrar que há diferentes motivações de todos e que é necessário um trabalho de grupo que implica também um comportamento empreendedor de quem não é líder. Esta é a coisa mais difícil de se obter pois há uma tendência dos integrantes de considerar o líder único responsável dos resultados e da qualidade.

Para obter um sistema positivo onde todos trabalhem juntos em harmonia o líder deve cuidar do “clima” interno a equipe. Isso quer dizer que as relações interpessoais devem ser orientadas aos cuidados com os outros e para um crescimento profissional e humano de todos.

A liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de uma minoria, ela pode ser aprendida, assimilada, aperfeiçoada, adaptada e incorporada ao “chefe”. Não existe uma fórmula única para se tornar um líder. Porém necessitam algumas características como: virtudes, competências e habilidades. Algumas dessas, podem-se obter via cursos, universidades, treinamentos, outras somente com a experiência do cotidiano.

Para que haja eficácia na forma como abordamos os fatos do relacionamento cotidiano, somos impedidos a desenvolver de forma gradativa, o nosso comportamento de integração com as outras pessoas, ou seja, a nossa comunicação. O aperfeiçoamento da comunicação depende de alguns recursos a serem considerados na transmissão e recepção das mensagens.

## **CONCLUSÃO**

Nesse breve ensaio são avaliadas orientações teóricas sobre liderança que foram orientadas a gestão de equipes na construção civil. A relação entre teorias e orientações é definida para orientar as equipes na análise do que deve ser feito para ter melhor desempenho e uma orientação empreendedora.

O resultado é um texto para reflexão e possíveis orientações da prática de liderança de equipes e uma orientação empreendedora. São avaliadas as seguintes características: ética, comportamento empreendedor e necessidades interpessoais. As bases da competitividade nesse trabalho são a articulação de

- cooperação para um objetivo
- discussão e aprendizagem comum

- gestão do conhecimento
- inovação e estímulo para criatividade individual

## REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ARQUILLA, J.; RONFELDT, D. The advent of netwar (revisited). In: Ronfeldt, D. (Ed.). Networks and netwars: the future of terror, crime and militancy: 1-24. Santa Monica, CA: Rand Corporation, 2001.

CÂNDIDO, Antônio Pereira Ética na gestão pública / Antônio Pereira Cândido. – 2. ed. – Florianópolis : Publicações do IF-SC, 2011

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. The motivation to work. New York: John Wiley, 1959.

MASLOW, Abraham A. A theory of human motivation. Psychological Review, p. 370-396, 1943

McCLELLAND, David C. The achieving society. Princeton: Van Nostrand Reinhold, 1961.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru Introdução à Administração / Antonio Cesar Amaru Maximiano. – 8. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2011.

Sítios consultados da Construção civil:

<http://www.sebrae.com.br/setor/construcao-civil>

<http://www.sebrae.com.br/setor/construcao-civil/o-setor/gestao-empresarial>

[http://sustentabilidade.santander.com.br/oquefazemos/produtoseservicos/Documents/os\\_guiaboaspraticas.pdf.pdf](http://sustentabilidade.santander.com.br/oquefazemos/produtoseservicos/Documents/os_guiaboaspraticas.pdf.pdf)