

# MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

**Carine Moreira Sachett Pilon<sup>1</sup>**

carinesachett@hotmail.com

Msc. Susi Barcelos e Lima<sup>2</sup>

## Resumo

Este artigo visa demonstrar uma questão muito debatida atualmente na construção civil: a falta de motivação dos funcionários. Não é de hoje que há uma grande preocupação com a alta rotatividade na construção civil, ocasionados por vários motivos, hábitos e valores da população. No entanto, novas perspectivas apontam para uma melhora considerável deste aspecto. Neste sentido, o enfoque principal deste artigo se dá através de uma análise no modelo atual de gestão de recursos humanos através de uma pesquisa em uma pequena empresa da cidade de Bagé, Rio Grande do Sul e, a partir daí, cria-se diretrizes para manter estas pessoas motivadas por parte dos líderes voltada para o campo da mão de obra especializada na construção civil. São apresentadas teorias de motivações que se insira perfeitamente no contexto do trabalho destas pessoas. Este artigo aborda algumas saídas para as principais desmotivações, mostrando porque elas são geradas e quais os processos que poderiam apresentar progressos significativos em relação à mão de obra operacional baseadas nestas teorias motivacionais.

## Abstract

This abstract show a much debated issue currently in construction: the lack of employees' motivation. It is not new that there is great concern about the high turnover in construction, caused by many reasons, habits and values of the population. However, new perspectives point to a considerable improvement in this respect. In this sense, the main focus of this article is through an analysis of the current model of human resource management through a survey in a small company in the city of Bage, Rio Grande do Sul and, from there, it creates guidelines to keep these people motivated by leaders facing the sector of skilled labor in construction. Theories of motivations that fits perfectly the context of the work of these people are presented. This article discusses some outputs for the main disincentives, showing why they are generated and what processes could have significant progress on hand based operational work in these motivational theories.

**Palavras Chave:** Motivação, Gestão de Pessoas, Construção Civil

**Key Words:** Motivation, People Management, Construction

---

<sup>1</sup> Carine Moreira Sachett Pilon, arquiteta, autora.

<sup>2</sup> Msc. Susi Barcelos e Lima, psicóloga, orientadora.

## 1. INTRODUÇÃO

A construção civil, setor que está em franco crescimento atualmente no Brasil, é uma das indústrias que mais apresentam alta taxa de rotatividade de seu quadro de funcionários. Acredita-se que este é um dos principais motivos da ausência de motivação dos trabalhadores em questão. Apesar de já ter ocorrido grandes mudanças em programas de incentivo, ainda há, em sua maioria, um modelo de gestão desatualizado e extremamente tradicional que não valorizam o potencial do empregado e nem mesmo se preocupa com sua qualidade de vida, tema muito debatido atualmente. Neste sentido, este trabalho apresenta algumas teorias, antigas e contemporâneas de motivação, a fim de refletir sobre a possibilidade de aplicá-las ao encontro das demandas e necessidades da área em questão através da implementação das mesmas para buscar o equilíbrio entre a organização e o trabalhador.

Para Medeiros (2002) “métodos de gestão de empresas e tecnologias de produção, apesar de permitirem maior eficiência na utilização dos recursos produtivos, trouxeram uma série de efeitos negativos aos recursos humanos, tais como a excessiva especialização do trabalho, a padronização da mão de obra e a rigidez das hierarquias.” Em decorrência disso o autor ainda afirma que “trabalhadores pouco satisfeitos e desmotivados passaram a apresentar altos índices de absenteísmo, rotatividade e acidentes de trabalho, com reflexos na baixa produtividade e na pouca qualidade dos produtos e serviços.” A motivação se relaciona ao esforço para atingir qualquer objetivo. (ROBBINS, 2005) Porém, neste trabalho vamos reduzir nosso foco à motivação profissional, aplicando este estudo na construção civil.

A problemática deste trabalho, portanto, visa identificar os fatores motivacionais para os funcionários do setor da construção civil em uma pequena empresa na cidade de Bagé, no Rio Grande do Sul.

Esta pesquisa foi elaborada com o objetivo de gerar conhecimento para a solução do problema já exposto, do ponto de vista da natureza aplicada. Sendo assim, a metodologia que mais se adaptou foi a pesquisa quantitativa, por permitir conhecer os perfis dos funcionários desta pequena empresa apoiado em um questionário para opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados.

Após a identificação da (des)motivação dos funcionários da construção civil desta empresa, é realizada uma análise através das principais influências e suas relações para apontar quais são os principais fatores que levam a (in)satisfação com o trabalho. E, a partir

desta análise, buscaram-se alternativas viáveis para a satisfação dos funcionários baseado nas teorias da motivação.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Recursos Humanos na Construção Civil**

#### **2.1.1 Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Construção Civil no Brasil e no Mundo**

Bem como se sabe, a gestão é praticada desde os primeiros agrupamentos humanos nas expedições para a caça nos povos primitivos. Naquela época, já havia planejamento, divisão de trabalho e logística. Quem deveria ficar, onde deveriam ir e onde acampar podem servir como exemplo de como funcionava as organizações antigamente. Muitas ideias e técnicas evoluíram continuamente, porém enfrentam e continuarão a enfrentar problemas organizacionais por séculos e séculos.

No século XVIII, surge a tendência da Revolução Industrial que revolucionou a produção e a aplicação de conhecimentos administrativos. O século XX foi marcado pelo início de um grande avanço para a administração. Este avanço foi impulsionado pela Expansão da Revolução Industrial na América, que criou uma nova realidade para as organizações, exigindo métodos totalmente novos de administração. Esta revolução na Administração teve muitas participações, uma delas, Frederick Taylor e seus seguidores, os quais propõem uma divisão de trabalho a partir de tarefas, sendo realizado através de repetições e monotonia, eliminando tarefas comuns e obras coletivas. Determinavam uma maneira científica de trabalhar, o que foi utilizado por muitos anos pelas organizações, visando basicamente o aumento de produtividade, não levando em conta a satisfação do empregado com seu respectivo trabalho. (SOUZA, 2004)

E, mesmo no século XXI, apesar de muitos programas de implementação para a mudança neste tipo de organizações, se encontra em pleno funcionamento tipos de gestões extremamente tradicionais, o qual não valoriza o potencial do empregado.

A evolução de um povo, na ação ou civilização ao longo da história é mostrada pelas riquezas culturais com as quais são feitas suas construções, arquitetura e a engenharia civil, desde os tempos mais remotos ditam o grau de tecnologia e avanço cultural da sociedade para que se possa entender a evolução da engenharia civil no Brasil nos últimos cem anos, se faz necessário um breve histórico do seu surgimento, para que assim se faça entender seu quadro evolutivo, a engenharia civil no Brasil iniciou suas atividades de forma não regulamentada no período colonial com a construção de fortificações e igrejas, durante esse período atuavam duas categorias de profissionais na área de engenharia, os engenheiros e os mestres pedreiros, os primeiros eram os oficiais dos exércitos brasileiros com objetivo principal executar obras de engenharia (alguns nem tinham curso regular na

área, mas eram os únicos que tinha conhecimento sistemático ao respeito). E os mestres, também chamados de mestre de risco, eram quem projetavam e construíam as edificações em geral e seus conhecimentos eram passados de geração a geração sem nenhum conhecimento científico. (COSTA, 2003)

### 2.1.2 A Atual Gestão de Recursos Humanos na Construção Civil no Brasil

Apesar de grandes evoluções na área da construção civil, ainda hoje se pode dizer que a mão de obra representa o recurso mais importante na execução de obras, ao contrário de muitos outros setores industriais que a evolução praticamente eliminou a necessidade de serviços humanos. Neste sentido Souza (s. d.) afirma que “em função de se estar lidando com seres humanos, que têm uma série de necessidades que deveriam ser supridas. A medição da produtividade pode ser um instrumento importante para a gestão da mão de obra.”

No entanto Uehara e Serra (2004) acreditam que “a capacidade construtiva frente ao mercado já melhorou muito através da racionalização e automatização dos processos produtivos.” Ressaltam o grande desenvolvimento da construção civil devido às novas tecnologias, produtos e novos conceitos de gestão.

Os modelos de gestão desenvolvidos em empresas de grande porte, não apenas do setor da construção civil, mas também de outros setores industriais estão sendo adaptados para empresas de pequeno e médio porte, para que possa melhorar a qualidade, a competitividade visto que “quando qualidade e produtividade melhoram, o preço de um produto pode ser reduzido, resultando em uma fatia maior de mercado e mais empregos” (MARTINO apud UEHARA e SERRA, 2004).

Os Recursos Humanos são de suma importância na construção civil, pois esta depende intensivamente da mão de obra, o que inclui a capacidade das pessoas que fazem o recrutamento a ajudar a empresa à atingir seus objetivos, através da eficiência em recrutar, substituir ou reposicionar pessoas. É necessário criar “meios para que as mesmas produzam resultados satisfatórios para a organização e sintam-se motivadas com a conquista de objetivos individuais e corporativos”. (BORGES; BRANDÃO; MARINHO, 2009)

A sustentabilidade de uma empresa depende da excelência na gestão e, no caso da construção civil, observa-se que a gestão de pessoas é fator imprescindível para alcançar sucesso empresarial. Porém a visão direta ao lucro ignora alguns pontos muito relevantes para a evolução da empresa, como a segurança e saúde do trabalhador. Este tipo de gestão compromete a qualidade dos serviços e tipos de obras desta empresa pois estão diretamente ligados a produtividade da mesma.

Há várias possibilidades para melhorar a baixa produtividade e falta de planejamento. Esta se desdobra em atrasos nos cumprimentos de metas e prazos. Este trabalho traz com um

enfoque especial para a minimização deste problema a motivação por parte de todo o quadro de funcionários existente no setor, desde os mais qualificados, como os arquitetos, engenheiros e administradores aos com qualificações mais restritas, ou seja: pedreiros, ferreiros, pintores, serventes, carpinteiros, o qual representam a maior parte dos serviços gerados por uma obra.

## **2.2 Motivação**

Segundo Sílvia Vergara apud Tassinari (2006) “motivação não é um produto acabado, mas um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida. Tem caráter de continuidade que significa dizer que sempre você terá alguma coisa a sua frente para motivá-lo”. O estudo da motivação comporta a busca de princípios (gerais) que nos auxiliem a compreender, por que seres humanos e animais em determinadas situações específicas escolhem, iniciam e mantêm determinadas ações. Já ROBBINS (2005) define motivação “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.”.

A motivação é o que dirige ou sustenta os esforços de uma pessoa. Todo o comportamento, exceto reflexos involuntários como o piscar de olhos, é motivado. É a disposição para fazer algo, quando isto é condicionado pela capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. (NIENOW, 2011) A motivação está inserida na vida das pessoas, no contexto do trabalho ou não.

Para entender melhor a motivação e servir como guia para as pessoas que praticam a Gestão de Recursos Humanos de uma empresa ou administradores de uma forma geral, foram propostas diversas teorias sobre a origem da motivação em cada indivíduo.

### **2.2.1 As Principais Teorias da Motivação Humana**

O surgimento das novas organizações de trabalho, com o passar dos tempos, despertou o interesse em torno dos aspectos que levariam ao aumento da produtividade humana. Então, buscou-se compreender quais os fatores capazes de levar os trabalhadores a caminhar em direção aos objetivos da organização, tornando-os colaboradores eficientes e eficazes. Vários estudos foram realizados na tentativa de desvendar o fenômeno da motivação humana nas organizações a partir de uma análise das correntes que surgiram durante o último século, estas são consideradas as teorias antigas da motivação. Para Robbins (2005) “foi a

partir de 1950 que três teorias tornaram-se conhecidas pelos conceitos sobre motivação.” Estas são apresentadas a seguir.

#### 2.2.1.1 A hierarquia das necessidades humanas - Abraham Maslow

“Segundo Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano.” (CHIAVENATO, 2005) Essas necessidades tendem a obedecer a hierarquia das necessidades humanas e, somente após prover as necessidades da base da pirâmide é que se busca atender as necessidades de nível mais alto. BUENO (2002) ressalta que “a escalada da pirâmide não depende apenas de condições oferecidas, mas também das circunstâncias de vida de cada pessoa.” Na base desta pirâmide de Maslow encontram-se as necessidades fisiológicas, como comer, beber e dormir. Este teórico afirma que estas necessidades são as mais importantes, já que o indivíduo que se encontra em alguma situação extrema, primeiramente vai se sentir motivado a realizar as necessidades fisiológicas mais do que qualquer outra.

A próxima necessidade a ser citada por Maslow são as necessidades de segurança. Para Wagner III; Hollenbebeck (apud NIENOW, 2011) “As necessidades de segurança têm a ver com a aquisição de objetos e relações que protejam seu possuidor contra ameaças futuras, especialmente ameaças à capacidade de satisfazer as necessidades fisiológicas”.

O terceiro nível da hierarquização é apontado por Maslow como as necessidades de amor, afeto, e sentido de pertença. Necessidade está suprida pela família, amigos, companheiro (a) e colegas. No quarto nível está a necessidade de estima, onde a autoestima pode ser satisfeita em parte por fontes externas e parte por fontes internas.

No topo da teoria de hierarquia de Maslow, estão às necessidades de auto realização. Para Nienow (2011) “estas necessidades envolvem o desejo dos indivíduos de alcançar seu potencial pleno” e, ainda, que a auto realização “é notoriamente difícil de descrever, mas a sua essência é expressa por comportamentos que tendem a realizar e mostrar o potencial singular que existe em cada um de nós.”

#### 2.2.1.2 A teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg

Diferente de Maslow, o qual fundamenta sua teoria na pirâmide das necessidades humanas, desde as necessidades mais básicas, Frederick Herzberg embasa sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. (CHIAVENATO, 2000) Herzberg, para BUENO (2002), afirma “que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento. Passou a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas, como estima e auto-realização.”

Herzberg descreve a motivação orientada por dois tipos de fatores. Os primeiros são os fatores higiênicos, que constituem o local de trabalho: “condições do trabalho e conforto; políticas da organização e administração; relações com o supervisor; competência técnica com o supervisor; salários; segurança no cargo; e, relações com os colegas” (CHIAVENATO, 2005). Stoner e Freeman (apud NIENOW, 2011) explicam que “quando estes fatores são positivos, não levam à satisfação no trabalho, mas simplesmente à ausência de insatisfação.”

A segunda categoria são os fatores de motivação, são aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada, sendo, portanto, controlável pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a auto realização. (BUENO, 2002) São exemplos destes fatores, segundo Chiavenato (2005): “delegação de responsabilidade; liberdade de decidir como executar o trabalho; promoção; uso pleno das habilidades pessoais; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles; simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e, ampliação ou enriquecimento do cargo.” Estando estes dois fatores presentes no trabalho do indivíduo, pode-se dizer que as funções são tanto satisfatórias quanto motivadoras para a grande maioria dos funcionários.

#### 2.2.1.3 Teoria X e Y – Douglas McGregor

Este teórico propôs duas visões distintas do ser humano, uma negativa – X e uma positiva – Y. Para Robbins (2005) a “visão que os executivos têm da natureza dos seres humanos se baseia em certos agrupamentos de premissas e que eles tendem a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários conforme este conjunto de premissas.”

Estas premissas dos executivos são explicadas, na teoria X da seguinte forma:

1 - Os funcionários não gostam de trabalhar e tentarão evitar o trabalho sempre que possível. 2 – Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados como punição para que atinjam as metas. 3- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível. 4 – A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição. ROBBINS (2005)

Como contrastes desta visão, são listadas as premissas positivas da Teoria Y:

1- Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir. 2 – as pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos. 3 – A pessoa mediana é capaz de apreender a aceitar, ou até a buscar a responsabilidade. 4 – A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores. ROBBINS (2005)

Apesar de as teorias apresentadas anteriormente serem as mais conhecidas e servirem como base para as teorias que surgiram no século passado. As teorias contemporâneas

apresentam o que de mais avançado existe para explicar a motivação dos funcionários, segundo alguns autores.

#### 2.2.1.4 Teoria ERG – Clayton Alderfer

Esta teoria, segundo Nienow (2011), diminui a hierarquia proposta por Maslow. “São condensadas as necessidades de auto-realização e estima em crescimento, ao afeto é dado o nome de relacionamento, e às necessidades fisiológicas o nome de existência, eliminando as necessidades de segurança”. Alderfer enfatiza em sua teoria que as necessidades inferiores retornam, mesmo que já tenham sido satisfeitas, quando as necessidades mais altas forem frustradas. Este orienta a sua teoria expressamente para o entendimento das necessidades das pessoas no trabalho.

#### 2.2.1.5 Teoria das necessidades - David McClelland

Esta teoria enfoca três necessidades. São elas: de realização: que busca a excelência e configura as pessoas que lutam pelo sucesso; de poder: necessidade de fazer com que os outros se comportem como não se comportariam naturalmente; de associação: representa a necessidade por relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. (ROBBINS, 2005)

Segundo ROBBINS (2005) McClelland cita que “algumas pessoas parecem ter uma inclinação natural para o sucesso. Elas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. [...] Essa compulsão é a necessidade de realização” e ainda “eles buscam situações em que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, receber rápido feedback para saber se estão melhorando e estabelecer metas moderadamente desafiadoras”.

#### 2.2.1.6 Teoria da expectativa – Victor Vroom

Bueno (2002) explica a teoria de Vroom como “um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido.” De acordo com esta teoria, os esforços de trabalho de uma pessoa resultam em algum nível de desempenho. (BATEMAN; SNELL apud NIENOW, 2011). Estes autores apontam três componentes principais para esta teoria: a expectativa do resultado de desempenho, onde os indivíduos esperam as consequências de seu comportamento (STONER, FREEMAN apud NIENOW, 2011). A segunda crença é a instrumentalidade, no qual consiste na percepção da pessoa sobre a probabilidade de que seu desempenho seja seguido de um resultado particular (BATEMAN; SNELL apud NIENOW, 2011). E, finalmente, Bueno (2002) explica melhor o terceiro componente apresentando a “valência, que significa o valor real que o indivíduo dá à Instrumentalidade percebida. Não basta que o indivíduo perceba as



recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas.”

Se todos eles estão presentes (alta expectativa, alta Instrumentalidade e alta valência), a motivação é alta. A Teoria de Vroom leva-nos a concluir que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação dos objetivos individuais está no alcance do desempenho desejado. A Teoria de Vroom levanta uma questão até então inédita: é preciso que o trabalhador sinta-se capaz de atingir os objetivos pessoais traçados para que se sinta motivado. Esta suposição acaba por atrelar a motivação à competência. Sugere-se que um trabalhador que busca a auto-realização através do alcance dos objetivos pessoais só irá sentir-se motivado ao se julgar capaz de atingir estes objetivos. Esta hipótese estabelece um elo de ligação entre treinamento e motivação. (BUENO, 2002)

## 2.2.2 A Motivação na Construção Civil

A lucratividade na construção civil tem sua base no elo orçamento e o custo da obra. Um dos motivos para que este elo não de certo é a forma como a gestão de pessoas tem sido aplicada no Brasil, sem um enfoque para a motivação, gerando prejuízo para alguns neste setor.

Para MELO (2011) “as empresas de construção adotam basicamente as práticas de externalizar os serviços, realizando subcontratações ou subempreitadas, e/ou de internalizar, com a manutenção de quadros de mão de obra especializada” e ainda aponta que “a consequência imediata desse modelo de gestão é a alta taxa de rotatividade, recurso bastante usado para se adaptar as características do setor.”

Talvez o maior desafio para as empresas da construção civil seja garantir a participação comprometida e motivada da força de trabalho e, portanto, a missão destas empresas seria de se conscientizar da grande responsabilidade a introdução de melhorias tangíveis para a sustentabilidade do negócio. (MELO, 2011) Já MORIN (2011) afirma que “os problemas de desempenho representam uma parte importante das preocupações dos administradores. Para resolvê-los, foram construídos mecanismos de gestão que visam identificar rapidamente os desvios de desempenho, determinar suas origens e corrigi-los.”

## 3. MATERIAL E MÉTODOS

O setor da construção civil encontra-se em franco crescimento em todo o Brasil, com empresas com perfis bem heterogêneo dos mais diversos portes, desde micro a grandes empresas. A cidade de Bagé, no Rio Grande do Sul, vem acompanhando este cenário nacional e se caracteriza por ter, em sua maioria, micro e pequenas empresas.

A gestão de Recursos Humanos e, mais precisamente, o interesse sobre a motivação dos profissionais do setor de uma empresa da cidade foram determinantes para a escolha do método para o presente estudo. A pesquisa retrata o estudo das características de um grupo. Foi elaborado um questionário com 15 perguntas a serem respondidas objetivamente e um espaço para exposição de opiniões de motivação ou desmotivação destes indivíduos. A amostra para tal estudo se dá através de 22 funcionários, utilizando para critério de escolha, os funcionários que estavam presentes em três diferentes obras nos dois dias de aplicação do questionário. Estes questionários foram aplicados de forma individual por outra pessoa que não o empregador para não ocasionar um constrangimento nos mesmos. O objetivo visa apontar as diretrizes para que estes se sintam motivados utilizando o ambiente natural como fonte de dados. Propõe-se com os resultados deste estudo contribuir para as estratégias organizacionais, ambientais e comportamentais relacionadas à melhoria nesta área.

Propõem-se analisar a satisfação dos funcionários da construção civil de uma pequena empresa na cidade de Bagé e identificar quais são os principais fatores que levam a satisfação e a motivação com o trabalho no setor, identificando, entre outros, qual o principal motivo que leva a alta taxa de rotatividade neste setor. Busca-se conhecer os fatores pessoais e avaliar a relação entre a vida pessoal e o trabalho do indivíduo. A partir das respostas dos questionários buscam-se alternativas viáveis para a satisfação dos funcionários baseado nas teorias da motivação.

Averigua-se a partir de características que servem como dados de identificação: faixa etária, estado civil, escolaridade, cargo que ocupam e se possuem ou não dependentes e a relação com as principais motivações dos trabalhadores focando na área da construção civil. Estas motivações são avaliadas através da:

- Visão do funcionário em relação a fatores organizacionais da empresa que mensuram o grau de satisfação dos indivíduos quanto à forma com que a empresa organiza a forma de trabalho (MEDEIROS, 2002);
- Visão do funcionário em relação a fatores ambientais que analisa a percepção deste frente ao ambiente do trabalho em relação à termos físicos;
- Visão do funcionário em relação a fatores comportamentais da empresa, o qual segundo MEDEIROS (2002) diz respeito ao seu bem-estar psicológico, emocional e social, investigando o nível de satisfação dos trabalhadores quanto às necessidades de participação, aceitação no grupo, autoestima e auto realização;
- Feedback positivo ou negativo dos serviços apresentados.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a aplicação do questionário, foi feita uma análise do instrumento utilizado para avaliar as principais motivações e desmotivações dos funcionários em relação à empresa. A amostra utilizada para este estudo abrangeu os mais variados tipos de profissionais da construção civil, tais como serventes, pedreiros, pintores, carpinteiros, mestres, etc. de diferentes idades e estado civil que compareceram ao serviço durante a coleta de dados.

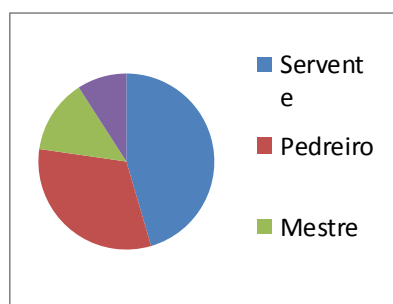


Figura 1– Gráfica do Cargo Ocupado

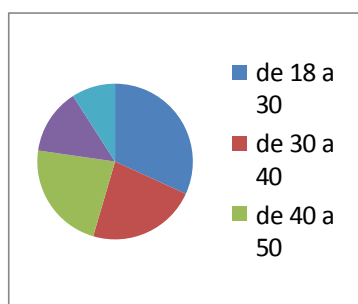


Figura 2– Gráfico da Idade

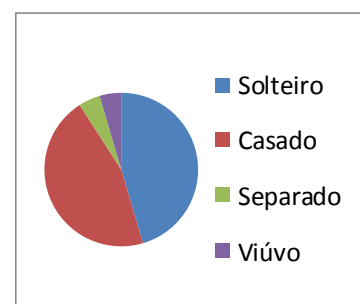


Figura 3– Gráfico do Estado Civil

Notou-se o baixo nível de escolaridade de uma forma geral, totalizando mais de 90% dos funcionários com 1º grau incompleto e nenhum chegou a cursar o segundo grau. Outro ponto muito relevante que ajuda a formar o perfil destes profissionais é que apenas 9% não possuem dependentes, independentemente da idade e do estado civil do indivíduo.

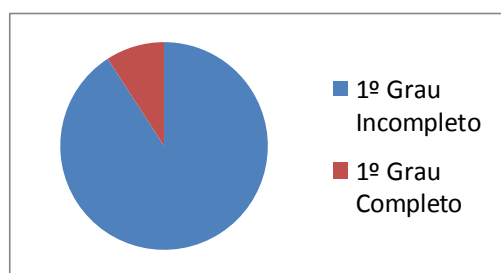


Figura 4– Gráfico da Escolaridade

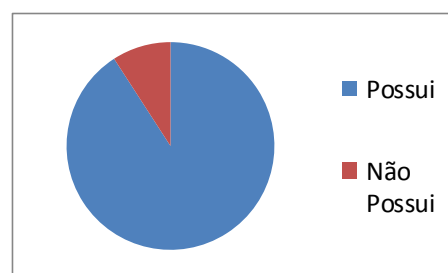


Figura 5– Gráfico dos Dependentes

Este fator possivelmente explica porque mais de 70% dos questionários tiveram uma avaliação positiva com o salário que recebem atualmente o descrevendo como item motivacional, além do pagamento sempre em dia, semanalmente e a carteira assinada. E, também por reflexo deste nível de escolaridade é possível observar que apenas 10% citam a falta de perspectiva de evolução profissional, elemento que os fazem estar sempre em busca de novas oportunidades, uma das responsáveis pelo nível de rotatividade no setor.

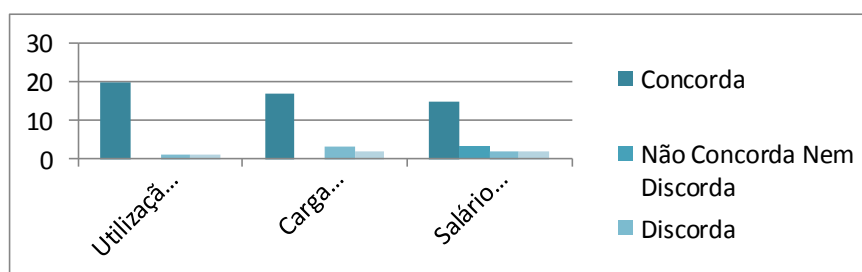


Figura 6– Gráfico 1 dos Fatores Organizacionais

Via de regra, a análise da pesquisa indica pouca dispersão nas respostas apresentadas, as taxas ficam em torno dos 90% para os funcionários que indicam estarem satisfeitos com a aplicação dos conhecimentos, capacidades e habilidades nas tarefas desenvolvidas, com as cobranças em relação à carga de trabalho e carga horária. Também é alto o índice de satisfação quanto á outros fatores organizacionais da empresa como, por exemplo, as trocas de informações empresa/funcionário. Estes números podem ser observados no gráfico abaixo.

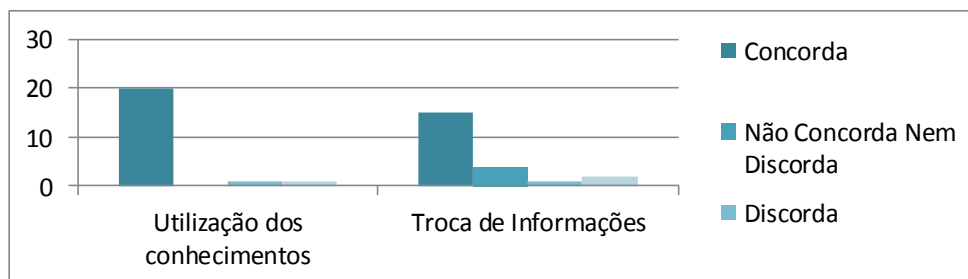


Figura 7– Gráfico 2 dos Fatores Organizacionais

Quanto aos fatores ambientais há uma leve baixa destas taxas, representando um total de satisfação de 70% em relação à limpeza e organização do local do trabalho e a preocupação da empresa para com o uso dos equipamentos de proteção individuais, conforme gráfico.

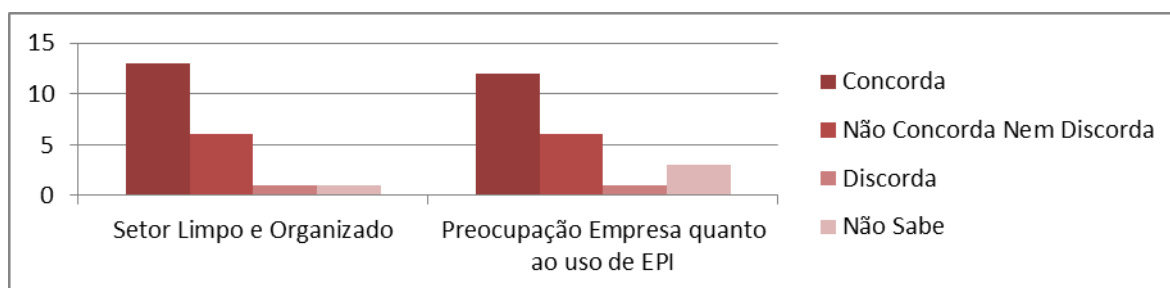


Figura 8 - Gráfico Fatores Ambientais

Os fatores comportamentais apresentaram grande contraste entre os questionamentos propostos. Sendo algumas respostas, totalmente positivas as avaliações quanto à satisfação social deste indivíduo em trabalhar para a empresa e pela boa relação com os demais funcionários, representado por mais de 95% das respostas positivas, inclusive citado por alguns deles, este companheirismo, como ponto muito positivo para a motivação no

desempenho do trabalho. A capacidade do trabalho em proporcionar prazer e a estabilidade também foram pontos avaliados de forma positivamente, chegando a 85%. Estes itens podem ser analisados através do gráfico apresentado a seguir.

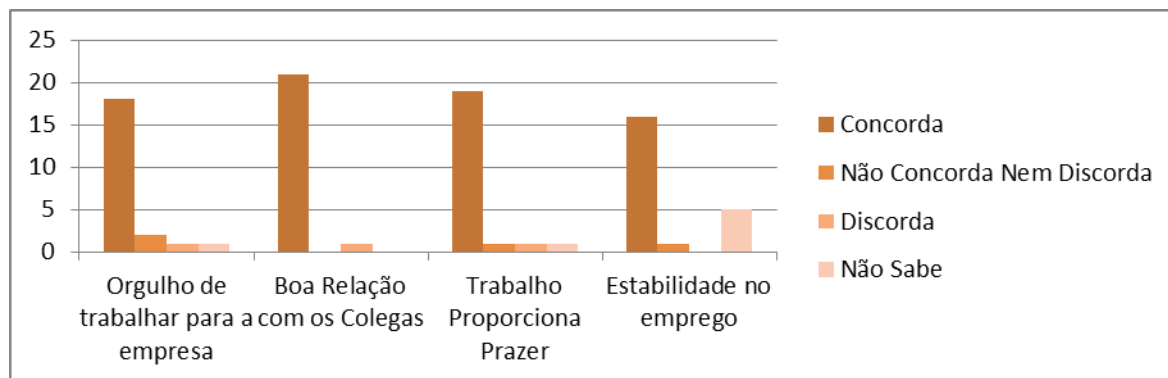


Figura 9 - Gráfico 1 dos Fatores Comportamentais

Já a relação direta com o chefe, conforme apresenta o gráfico a seguir, mostram respostas claramente negativas, principalmente quando os subordinados são geridos diretamente pelos mestres de obras, ficando em menos de 50% a taxa dos funcionários que dizem poder contar com o chefe quando estão com problemas pessoais. Para Nasser (2009), uma empresa deve buscar “alguém que reconhece e evita riscos, que tem pensamento independente e estabilidade emocional, que tem bom relacionamento interpessoal e que, acima de tudo, sabe fazer a gestão de pessoas dar lucro.” E ainda explica que “Planejar, organizar, dirigir e controlar são premissas que se destrincham através da Teoria Behaviorista do século XX, na qual uma de suas idéias é a possibilidade de resolver problemas da empresa partindo de soluções humanas. As empresas buscam profissionais com desenvolvimento sistemático que gera alinhamento entre objetivos e valores da empresa e objetivos e valores do indivíduo.” É ainda menor a taxa, ficando em apenas 40% dos funcionários que responderam só receber retorno negativo quanto às atividades desenvolvidas, sendo a maior queixa pela desmotivação deste setor, evidenciando ainda mais a falta de preparo dos chefes quanto a relação indivíduo versus organização. Estes ainda afirmam a falta de reconhecimento quando produzem melhor ou pelo menos de acordo com o que foi determinado e não obtêm nenhum retorno positivo, sendo o maior protesto apresentado por todos estes profissionais.

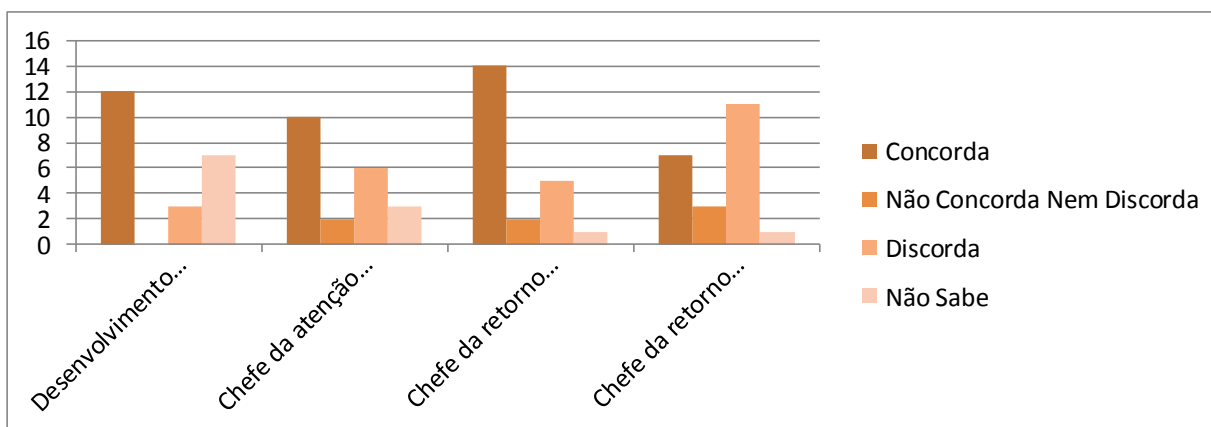


Figura 10 - Gráfico 2 dos Fatores Comportamentais

Uma questão relevante é que os três mestres de obras que representam 100% deste cargo na amostra colhida descrevem como a maior motivação exercer e ser reconhecido pela profissão e como a maior desmotivação notar quando os trabalhos por eles exigidos dos demais funcionários não saem de acordo com o que planejaram.

## 5. CONCLUSÃO

É inegável que o conceito tradicional de Recursos Humanos, baseados em atividades e tarefas, estruturadas através de funções ou hierarquia de cargos devem ser repensados para um novo contexto de mercado que vem surgindo a décadas, pois fica claro que o atual modelo de gestão busca apenas a produtividade da empresa e não leva em conta a satisfação do funcionário e o elemento estratégico que este significa para a lucratividade final destas organizações.

A gestão de recursos humanos da empresa analisada apresenta necessidade de mudança em alguns pontos, conforme análise realizada anteriormente. A estrutura necessita criar uma situação mais participativa dos funcionários, criando um ambiente favorável ao conhecimento geral do negócio e do produto final (a obra), para que estes possam contribuir para o alcance de resultados positivos na empresa. Seguindo a linha da Teoria de Vroom o qual diz que “é preciso que o trabalhador sinta-se capaz de atingir os objetivos pessoais traçados para que se sinta motivado.”

O principal desafio das organizações seria o de criar um ambiente organizacional onde os funcionários se sintam confiantes de acordo com as próprias necessidades, cooperando de uma forma que auxilie a empresa a alcançar seus objetivos. Estas necessidades podem ser observadas na Teoria ERG de Alderfer, que liga as necessidades de auto-realização e estima em crescimento.

Percebe-se pela padronização nas respostas quanto à remuneração que os salários pagos pela empresa e as bonificações com prêmios por produtividade tem funcionado muito bem para motiva-los neste quesito, um programa de valorização dos empregados que está adequado para o setor e no momento não implica em mudanças.

A teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg mostra uma saída para a principal reclamação dos funcionários: a falta de reconhecimento por parte dos chefes. Este teórico

afirma que o reconhecimento e à valorização profissional são um dos principais fatores motivacionais para estes indivíduos e culminam com a realização profissional destes.

Por fim, conclui-se que a motivação, produtividade e o comprometimento dos funcionários estão intimamente ligados ao auto desempenho das empresas e para que este desempenho esteja sempre crescendo é de extrema importância que os objetivos visados e os resultados esperados sejam claros e significativos para os funcionários, fazendo com que eles se sintam parte da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBIERI, José C; NOBRE, Wilson; MACHADO, Denise. **Meio Inovador Interno e Modelo de Gestão: Uma Análise de Dois Casos**. Salvador, 2002. Disponível em: <[http://www.jurandirsantos.com.br/outros\\_artigos/seict\\_meio\\_inovador\\_interno\\_e\\_modelo\\_d\\_e\\_gestao.pdf](http://www.jurandirsantos.com.br/outros_artigos/seict_meio_inovador_interno_e_modelo_d_e_gestao.pdf)> Acesso em: 21 de outubro de 2013.
- BORGES, Valmir; BRANDÃO, Susany; MARINHO, Eliane. **Análise da Gestão de RH na Construção Civil: Teoria x Prática**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.podesenvolvimento.org.br/inicio/index.php?journal=podesenvolvimento&page=article&op=view&path%5B%5D=41>> Acesso em: 07 de outubro de 2013.
- BUENO, Marcos. **As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 . Catalão, 2002.
- CARVALHO, Vinícius. **Paradoxo Entre Motivação e Desempenho**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/paradoxo-entre-motivacao-e-desempenho/69074/>> Acesso em: 04 de setembro de 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COSTA, Dayana B. **Diretrizes para concepção, implantação e uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas da construção civil**. Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3457>> Acesso em: 07 de setembro de 2013.
- FORMOSO, Carlos T. et al. **As Perdas na Construção Civil: Conceitos, Classificações e Seu Papel na Melhoria do Setor**. Porto Alegre, s.d. Disponível em: <<http://www.pedrasul.com.br/artigos/perdas.pdf>> Acesso em: 07 de setembro de 2013.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o trabalho científico**. 16ª Ed. Porto Alegre: ABNT, 2012.
- LOPES, Gabriela A. C. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/GABRIELA%20ALVARENGA%20COLMENERO%20LOPES.pdf>> Acesso em: 04 de setembro de 2013.

MARQUES, José R. **O Reconhecimento e a Motivação Profissional**. São Paulo, 2013. Disponível em: < <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/lideranca-e-motivacao/o-reconhecimento-e-a-motivacao-profissional/>> Acesso em: 03 de setembro de 2013.

MEDEIROS, Elisa G. **Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na construção civil**. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3048>> Acesso em: 07 de setembro de 2013.

MELO, Mayara. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Gestão de Pessoas na Indústria da Construção Civil** – Base para a Construção Sustentável – Um Estudo de Caso. Resende, 2011. Disponível em < [http://www.aedb.br/seget/artigos09/206\\_GESTAO\\_DE\\_PESSOAS\\_NA\\_INDUSTRIA\\_DA\\_CONSTRUCAO\\_CIVI\\_portela.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/206_GESTAO_DE_PESSOAS_NA_INDUSTRIA_DA_CONSTRUCAO_CIVI_portela.pdf)> Acesso em: 31 de agosto de 2013.

MORIN, Estelle M. **Os Sentidos do Trabalho**. São Paulo, 2011. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>> Acesso em: 04 de setembro de 2013.

NASSER, Rodrigo H. **O Papel do Líder na Construção Civil**. 2009. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-papel-do-lider-na-construcao-civil/33148/>> Acesso em: 31 de agosto de 2013.

NIENOW, Flávio S. **Visão dos Alunos de Comércio Internacional em Relação à Expatriação**. 2011. 148p. Dissertação (apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração) Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

SOUZA, Eneida. **Motivação e Desempenho no Trabalho**. Anais do 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária. Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/congrext/Trabalho/Trabalho6.pdf>> Acesso em: 04 de setembro de 2013.

SOUZA, Uiraci E. L. **Como Medir a Produtividade de Mão-de-Obra na Construção Civil**. São Paulo, s. d. Disponível em: <<http://www.gerenciamento.ufba.br/Disciplinas/Produtividade/como%20medir%20produtividade%20-%20Entac.pdf>> Acesso em: 07 de setembro de 2013.

TASSINARI, Denílson José. **O Trabalho e a Motivação Humana**. Belo Horizonte, 2006. Disponível em: < <http://lotus81.spaceblog.com.br/1218671/O-TRABALHO-E-A-MOTIVACAO-HUMANA/>> Acesso em: 06 de dezembro de 2013.

TATEOKA, Thays. **Recursos Humanos**. São Paulo, 2003. Disponível em <<http://piniweb.pini.com.br/construcao/noticias/recursos-humanos-79977-1.aspx>> Acesso em: 31 de agosto de 2013.

UEHARA, Fábio; SERRA, Sheyla. **Análise de gestão de recursos humanos na construção civil**. Bauru, 2004. Disponível em: < [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_11/copiar.php?arquivo=593-uehara\\_fn\\_an%20E1lise%20de%20gest%20E3o%20de%20recursos%20humanos%20na%20constru%20E7%20E3o%20civil.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_11/copiar.php?arquivo=593-uehara_fn_an%20E1lise%20de%20gest%20E3o%20de%20recursos%20humanos%20na%20constru%20E7%20E3o%20civil.pdf)> Acesso em: 26 de outubro de 2013.