

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE OBRAS

REINALDO FRANCISCO MEYER JUNIOR

**MOTIVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA ÁREA DE
GEOTECNIA E FUNDAÇÕES**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2012

REINALDO FRANCISCO MEYER JUNIOR

**MOTIVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA ÁREA DE
GEOTECNIA E FUNDAÇÕES**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós Graduação em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR.

Orientador: Prof. Dr. Egídio José Romanelli

CURITIBA

2012

REINALDO FRANCISCO MEYER JUNIOR

**MOTIVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA ÁREA DE
GEOTECNIA E FUNDAÇÕES**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de *Especialista* no Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, pela comissão formada pelos professores:

Orientador:

Prof. Egídio José Romanelli, Dr.
Professor do XVII GEOB, UTFPR

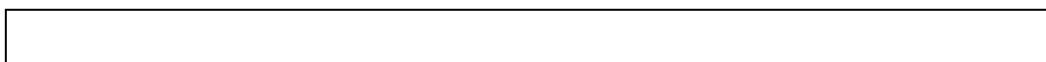
Banca:

Prof. Rodrigo Eduardo Catai, Dr.
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

Prof. Adalberto Matoski, Dr.
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

Prof. Cezar Augusto Romano, Dr.
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

Curitiba
2012



Primeiramente a Deus, pois com ele tudo se torna possível.

Aos meus familiares, em especial minha mãe e meu pai que me incentivaram durante toda minha trajetória acadêmica.

A minha namorada Salete pelo incentivo as minhas decisões e participação efetiva na minha vida

Ao meu professor orientador e a empresa visitada pela dedicação e apoio na realização deste estudo.

AGRADECIMENTOS

Foram muitos os que me incentivaram durante toda minha trajetória acadêmica e me encorajaram a realizar este curso de pós-graduação.

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de viver e desfrutar dos belos momentos que a vida oferece.

Agradeço meus familiares, principalmente meus pais Reinaldo e Luciane, pelo apoio e incentivo em todos os momentos da minha vida, sem eles seria muito difícil vencer mais esse desafio.

Agradeço minha namorada Salete, pela compreensão e participação efetiva em todas minhas decisões.

Agradeço ao Professor Dr. Egídio José Romanelli, pela sua dedicação e comprometimento na orientação deste trabalho.

Agradeço a todos os professores que ministraram aulas na Especialização em Gerenciamento de Obras, pois o conjunto de conhecimentos adquiridos durante o curso me ajudaram a ser um profissional melhor.

Agradeço a empresa visitada e a todos os colaboradores que responderam ao questionário.

Gostaria de deixar registrado também, minha gratidão aos professores da banca examinadora pela atenção e contribuição dedicadas a este trabalho.

“The proper management of human beings life at work, the way they earn their living cannot only improve themselves but the World itself. In this sense, it can be an utopian or revolutionary technique”. (MASLOW, 2000 apud BENNIS, 2000).

“O gerenciamento adequado da vida dos seres humanos no trabalho, da maneira como eles ganham sua vida, pode melhorá-los e melhorar o mundo, e, neste sentido, pode ser uma técnica utópica ou revolucionária” (MASLOW, 2000 apud BENNIS, 2000).

RESUMO

JUNIOR, Reinaldo Francisco Meyer. Motivação: estudo de caso em uma empresa da área de geotecnia e fundações. 2012. 64f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2012.

Este trabalho apresenta um estudo sobre a motivação na área da construção civil. O objetivo principal foi identificar fatores motivacionais. Durante a fase de pesquisa bibliográfica, foram contempladas as principais teorias motivacionais, as fontes de motivação no trabalho e os estilos do comportamento motivacional. Para atingir os objetivos propostos, foi desenvolvido um questionário respondido por trabalhadores de uma empresa da área de geotecnia e fundações que exerciam suas atividades em três ambientes com condições distintas de trabalho - escritório, fábrica e obras. Como conclusão, constatou-se que o salário é um fator motivacional importante. Contudo deve estar aliado a outras questões como: oportunidades de crescimento dentro da empresa, reconhecimento profissional, auto-realização e boa convivência com as pessoas. Foram apresentadas algumas sugestões de melhorias para a empresa como: investir em qualificação profissional, desenvolver um plano de cargos e salários e realizar constantes avaliações de desempenho.

Palavras-chave: Motivação na construção civil, teorias motivacionais, gestão de pessoas, relações humanas.

ABSTRACT

JUNIOR, Reinaldo Francisco Meyer. Motivation: a case study in a business area of geotechnics and foundations. 2012. 64f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2012.

This report represents a motivation study in the area of civil construction. The main objective was to identify motivational factors. During the literature search, there were covered the main motivational theories, the sources of work motivation and motivational styles of behavior. In order to achieve the proposed objectives, it was developed a questionnaire answered employees of a Geotechnical company area and foundations that perform their activities in three different environments with distinct conditions of work – office, factory and construction. As a conclusion it was found that the salary is a substantial motivational factor. However it must be agreed to other matters such as growth opportunities inside the company, professional acknowledgment, self-realization and good relationship among other people. There were presented some improvement suggestions to the company such as to make investments in qualified professionals, to develop a salary and function plan and to realize regular performance evaluations.

Keywords: Motivation in construction, motivational theories, personnel management, human relations.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Relação de funções e atividades	34
QUADRO 2 – Perfil dos colaboradores	37
QUADRO 3 – Grau de instrução dos colaboradores.....	38
QUADRO 4 – Renda bruta individual e familiar	38
QUADRO 5 – Experiência profissional	39

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Comparativo entre as teorias de Maslow e Herzberg	18
FIGURA 2 – Organograma da empresa	28
FIGURA 3 – Ambiente de trabalho da sede administrativa.....	29
FIGURA 4 – Vista geral da fábrica	29
FIGURA 5 – Banheiros com chuveiro elétrico da fábrica	30
FIGURA 6 – Refeitório da fábrica	30
FIGURA 7 – Armários e vestiários da fábrica	31
FIGURA 8 – Execução do serviço de sondagem	31
FIGURA 9 – Serviço de atirantamento em cortinas de estacas.....	32
FIGURA 10 – Serviço de execução de estacas escavadas de fundação	32
FIGURA 11 – Local para refeição dos trabalhadores das obras	33
FIGURA 12 – Vestiário da obra.....	33
FIGURA 13 – Banheiro da obra.....	34
FIGURA 14 – Situação quanto ao estudo dos colaboradores	40
FIGURA 15 – Interesse dos colaboradores pelo estudo.....	41
FIGURA 16 – Motivos de saída do emprego anterior	41
FIGURA 17 – Justificativa dos colaboradores para aumento de salários e/ou benefícios	42
FIGURA 18 – Dados sobre satisfação dos colaboradores em relação a sua função	43
FIGURA 19 – Caracterização do ambiente de trabalho	44
FIGURA 20 – Sugestão de melhorias para o ambiente de trabalho	45
FIGURA 21 – Características identificadoras dos colaboradores	47
FIGURA 22 – Diagnóstico de motivos para saída da empresa	48
FIGURA 23 – Pirâmide de Maslow e teoria de Herzberg (fábrica).....	49
FIGURA 24 – Pirâmide de Maslow e teoria de Herzberg (administração).....	49
FIGURA 25 – Pirâmide de Maslow e teoria de Herzberg (obras)	50
FIGURA 26 – Identificação de fatores geradores de insatisfação.....	51
FIGURA 27 – Identificação dos fatores que auxilia no aumento de produtividade.....	52

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos.....	11
1.1.1 Objetivo geral.....	11
1.1.2 Objetivos específicos.....	11
1.2 Justificativas.....	12
1.3 Estrutura do trabalho	12
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1 Abordagens sobre motivação.....	14
2.2 Teorias motivacionais.....	15
2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow	15
2.2.2 Teoria dos motivos humanos de McClelland	16
2.2.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg	17
2.2.4 Teoria do estabelecimento de objetivos, de Locke.....	18
2.2.5 Teoria da equidade, de Adams	19
2.2.6 Teoria da expectativa, de Vroom.....	19
2.3 Estilos de comportamento motivacional.....	20
2.3.1 Estilo de participação.....	20
2.3.2 Estilo de ação.....	21
2.3.3 Estilo de manutenção.....	21
2.3.4 Estilo de conciliação.....	22
2.4 Facilitadores motivacionais	23
2.5 Fontes de motivação no trabalho	24
3. METODOLOGIA.....	27
3.1 Estudo de caso.....	27
3.1.1 Escolha da empresa	27
3.1.2 Apresentação da empresa	27
3.1.3 Condições de trabalho dos colaboradores	28
3.1.4 Funções e descrição das atividades	34
3.2 Desenvolvimento do questionário.....	35

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1 Amostragem da pesquisa	37
4.2 Perfil dos colaboradores.....	37
4.3 Análise motivacional	39
4.3.1 Identificação do interesse pelo estudo	39
4.3.2 Identificação dos motivos de saída do emprego anterior	41
4.3.3 Considerações em relação à remuneração	42
4.3.4 Diagnóstico de satisfação na função.....	43
4.3.5 Considerações em relação ao ambiente de trabalho	44
4.3.6 Características identificadoras dos colaboradores	45
4.3.7 Motivos para saída do emprego.....	47
4.3.8 Identificação de fatores motivacionais	48
4.3.9 Identificação de fatores geradores de insatisfação	50
4.3.10 Identificação de fatores que auxiliam no aumento de produtividade	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
APÊNDICE	56

1. INTRODUÇÃO

O mercado da construção civil está numa fase de grandes perspectivas. Houve aumento de crédito para financiamentos imobiliários, criação de programas habitacionais do governo e obras de infra-estrutura que atenderão aos eventos internacionais no Brasil (copa de 2014 e olimpíadas de 2016).

De acordo com a CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil), em 2011 a construção civil cresceu 4,8% em relação a 2010, ficando acima do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro que ficou em 2,7%, segundo divulgação do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). A demanda de ofertas de empregos também está em alta, para todos os segmentos (administrativo e operacional) as empresas estão recrutando profissionais.

A construção civil está num panorama ótimo, entretanto a mesma trabalha principalmente com produtividade, pois os prazos para entrega de obras estão cada vez mais curtos. Para cumprir todo um cronograma executivo, é necessário principalmente que os colaboradores estejam motivados e desenvolvam suas tarefas com seriedade e satisfação, somente assim os resultados de muito planejamento serão cumpridos com qualidade e segurança.

Portanto, é de grande importância para o setor a apresentação de estudos sobre o tema motivação, principalmente na identificação de fatores que podem aumentar a motivação e produtividade dos colaboradores.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Identificar fatores motivacionais na área da construção civil, através de um estudo de caso em uma empresa da área de geotecnia e fundações.

1.1.2 Objetivos específicos

- i- Apresentar um estudo teórico sobre a motivação e fatores motivacionais;
- ii- Desenvolver um questionário que permita identificar fatores de motivação na área da construção civil;

- iii- Aplicar o questionário em três ambientes com condições distintas de trabalho - escritório, fábrica e obras;
- iv- Apresentar sugestões através dos resultados do estudo de caso, para organizações aumentarem a motivação de seus colaboradores.

1.2 Justificativas

A motivação “vem sendo um dos tópicos de maior importância e parece que ainda continuará merecendo, no futuro, o mesmo grande destaque” (BERGAMINI, 1993, p. 16). A necessidade das organizações compreenderem como os colaboradores podem ser produtivos e trabalharem com satisfação motivou a escolha do tema.

É requisito básico que o profissional graduado na construção civil, tenha capacidade técnica para o desenvolvimento de soluções e metodologias que abrangem seu perfil profissional. Entretanto, em sua maioria estes profissionais possuem carência de conhecimentos na área de relações humanas.

Este trabalho vem colaborar com a difusão do tema motivação, através da apresentação de conceitos e teorias descritas em literaturas, bem como demonstrar que através da aplicação de um questionário as organizações podem identificar fatores motivacionais e de produtividade de seus colaboradores.

Como a construção civil é composta por diversos segmentos, que conseqüentemente apresentam condições de trabalho diferentes uma das outras, é importante que os fatores motivacionais sejam identificados, levando em consideração o ambiente onde o trabalho é executado.

A empresa, onde o estudo de caso foi realizado, desenvolve atividades no ramo de geotecnia e fundações e possui três ambientes de trabalho - escritório, fábrica e obras. Optou-se por abordar a atividade de fundações, pois a obra em fase inicial esta sujeita às intempéries e muitas vezes possuem áreas de vivência inadequadas, conseqüentemente a motivação e a produtividade do funcionário que trabalha diretamente no canteiro podem ser prejudicadas.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos.

O capítulo 1 refere-se à introdução, fornecendo esclarecimentos sobre o motivo do desenvolvimento do tema, bem como objetivos do trabalho.

O capítulo 2 traz um histórico bibliográfico dos conceitos e teorias que abrangem o tema principal.

O capítulo 3 refere-se à metodologia, apresentando a empresa onde foi realizado o estudo de caso e o questionário para identificação dos fatores motivacionais.

O capítulo 4 apresenta os resultados obtidos com a aplicação do questionário e a análise do mesmo.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais, correlacionando os dados obtidos com os objetivos propostos. Este capítulo também apresenta algumas sugestões para trabalhos futuros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Abordagens sobre motivação

Macêdo et al. (2004, p. 91) destacam que o comportamento humano é gerado por algo que motiva as pessoas, por isso o conhecimento dos mecanismos de motivação torna-se uma ferramenta muito importante para as empresas. O autor define motivação como motivo para ação, ou seja, objetivo a ser alcançado. Ettinger (1964, p. 3) cita que cada pessoa para atingir seus objetivos tem sua própria individualidade, qualidades herdadas e adquiridas, desejos, paixões, temores, sentimentos e esperanças.

Segundo Gil (2001, p. 201) “empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.”

Aguiar (2000) explica que as organizações caracterizam os problemas de falta de produtividade, falta de contribuição e o não atingimento de metas como problemas individuais, ligados às características de personalidade de cada trabalhador, ou seja, a motivação no trabalho é considerada de única responsabilidade do funcionário. O autor destaca que as organizações trabalham com a idéia de que os colaboradores reagem a “recompensas e punições” as quais fundamentam as políticas organizacionais referentes à: seleção, avaliação, promoção e demissão.

Contudo, a motivação como um processo psicológico não é tão simples, é necessário entender as causas que fazem o indivíduo agir, assim como identificar as condições que determinam a duração ou persistência da ação e os motivos pelos quais a mesma é interrompida (AGUIAR, 2000, p. 293). Ettinger (1964, p. 3) explica que como as pessoas dedicam apenas parte do seu tempo para as tarefas relacionadas ao trabalho, muitos interesses alheios ao serviço influenciam e condicionam seus atos.

Aguiar (2000, p. 293) descreve que algumas abordagens sobre motivação estão fundamentadas no princípio do hedonismo, este princípio explica que os indivíduos maximizam o prazer e minimizam o sofrimento através da seleção de alternativas de ação, ou seja, as pessoas buscam formas para adquirir recompensas ou satisfação e buscam meios para diminuir as punições ou insatisfações.

Segundo Aguiar (2000), alguns psicólogos orientam-se através das idéias dos behavioristas e dos cognitivistas. O autor explica que os behavioristas enfatizam o aprendizado, ou seja, sempre existe relação entre o comportamento do indivíduo com

acontecimentos anteriores (recompensas e punições recebidas). Os cognitivistas acreditam que as pessoas possuem valores e expectativas em relação ao mundo, ou seja, os indivíduos possuem objetivos e quando estes são atrativos, “lutam” para atingi-los.

Kurt Lewin é um cognitivista que contribui com sua abordagem, para ele as escolhas que as pessoas fazem em determinadas situações, são ocasionadas pelos motivos daquele momento próprio e não de eventos passados AGUIAR (2000, p. 294).

2.2 Teorias motivacionais

De acordo com Gil (2001, p. 202), a motivação é consequência de necessidades não satisfeitas, desta forma nenhuma pessoa pode motivar outra, pois as necessidades não são impostas e sim individuais de cada um. Portanto, os gerentes e as organizações devem estar aptos para identificar as necessidades dos colaboradores e criar condições para que as mesmas sejam atendidas.

Existem várias teorias motivacionais que explicam as necessidades dos indivíduos e que podem auxiliar o entendimento do comportamento humano sobre determinadas circunstâncias. Macêdo et al. (2004) descrevem que existem as teorias chamadas de conteúdo, que consideram as necessidades internas de cada pessoa como fator que leva a motivação e as teorias de processos que apresentam os processos cognitivos que influenciam o comportamento, desde a ativação até a supressão.

2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow

Macêdo et al. (2004) descrevem que a teoria de Maslow explica que a motivação nasce da busca da satisfação de necessidades, esta teoria permite identificar os grandes grupos destas necessidades, o estabelecimento de prioridades e relevância do crescimento pessoal e auto-realização em conjunto com os objetivos organizacionais. A teoria enfatiza a integração dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais AGUIAR (2000, p. 296).

Aguiar (2000) descreve cada uma das necessidades e explica que apesar de tratar-se de uma hierarquia, Maslow não supõe que as necessidades básicas sejam totalmente satisfeitas, o que acaba existindo é uma relativa satisfação.

- Necessidades fisiológicas: Consideradas necessidades básicas do ser humano e a mais preponderante, ou seja, quando uma pessoa esta sem comida, segurança ou amor, ela buscará atender essas necessidades acima de quaisquer outras;

- Necessidade de segurança: Envolvem a estabilidade, proteção, ausência de medos, ameaças e ansiedade. Essa necessidade surge à medida com que as fisiológicas são satisfeitas;
- Necessidade de afiliação e amor: A solidão, o ostracismo, a rejeição e a ausência de raízes comuns, são situações que evidenciam a não satisfação desta necessidade, Maslow explica que esta necessidade pode torna-se preponderante, pois possui a mesma intensidade de uma pessoa faminta;
- Necessidade de estima: Relacionada com o próprio indivíduo e com ações externas, pois as pessoas constantemente buscam a realização, confiança, competência, independência, reputação, reconhecimento, atenção e dignidade sendo que a não satisfação gera sentimentos de fraqueza e de desencorajamento;
- Necessidade de auto-realização: Refere-se ao desejo que as pessoas têm de desenvolver seu potencial, esta relacionada com a curiosidade humana englobando os desejos de compreender, sistematizar, organizar, analisar e procurar relações e significados, construindo um sistema de valores;

2.2.2 Teoria dos motivos humanos de McClelland

Macêdo et al. (2004, p. 93) explicam que McClelland destaca a importância das necessidades básicas, identificando três conjuntos que são adquiridos socialmente ao longo da vida, são eles:

- Realização: Necessidade de alcançar sucesso através do desenvolvimento pessoal, conseqüentemente obter reconhecimento;
- Afiliação: Representa a necessidade de ser aceito por outros, ou seja, compartilhamento e boa convivência;
- Poder: Necessidade de obter capacidade de influenciar ou dominar os outros, interesse pela liderança e por status.

Para Aguiar (2000, p. 299) essa teoria enfatiza o esforço do indivíduo com o seu próprio trabalho a fim de buscar um padrão de excelência individual, ou seja, a realização vem daquilo que é feito e não de possíveis recompensas.

2.2.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Macêdo et al. (2004, p. 94) explicam que a teoria dos dois fatores, descreve que somente a satisfação pelo ambiente de trabalho não basta, os relacionamentos, os benefícios ou mesmo os salários oferecidos são necessários para que haja um estímulo interno capaz de motivar. Entretanto, Aguiar (2000, p. 301) decreta que mesmo proporcionando um ambiente favorável, com ótimos salários, benefícios e normas administrativas aceitas, as atitudes positivas e esperadas em relação ao trabalho poderão não ser evidenciadas.

Macêdo et al. (2004) apresentam os dois grupos de fatores que afetam o desempenho, segundo Herzberg:

- Fatores higiênicos: São de manutenção do ambiente da empresa, por exemplo: remuneração justa, condições físicas satisfatórias de trabalho, benefícios e boas relações interpessoais. Estes fatores podem não ser suficientes para motivar, porém se suprimidos poderão ocasionar insatisfação e quedas de produtividade.
- Fatores motivacionais: Pode ser descrito como a satisfação proporcionada pelo conteúdo do cargo e das responsabilidades do trabalho, como: desafios, reconhecimento, grau de autonomia e auto-realização.

Macêdo et al. (2004, p. 95), descrevem que a grande contribuição de Herzberg, foi mostrar que não basta que as organizações criem políticas higiênicas adequadas, se não houver reformulação de cargos e valorização dos profissionais. Portanto, cada colaborador deve ser avaliado segundo sua competência e progresso, para que haja um enriquecimento de sua função, podendo ser de forma horizontal (novas atividade ou responsabilidades) ou vertical (substituição de tarefas simples por mais complexas). A FIGURA 1 apresenta um comparativo entre as teorias de Maslow e Herzberg.

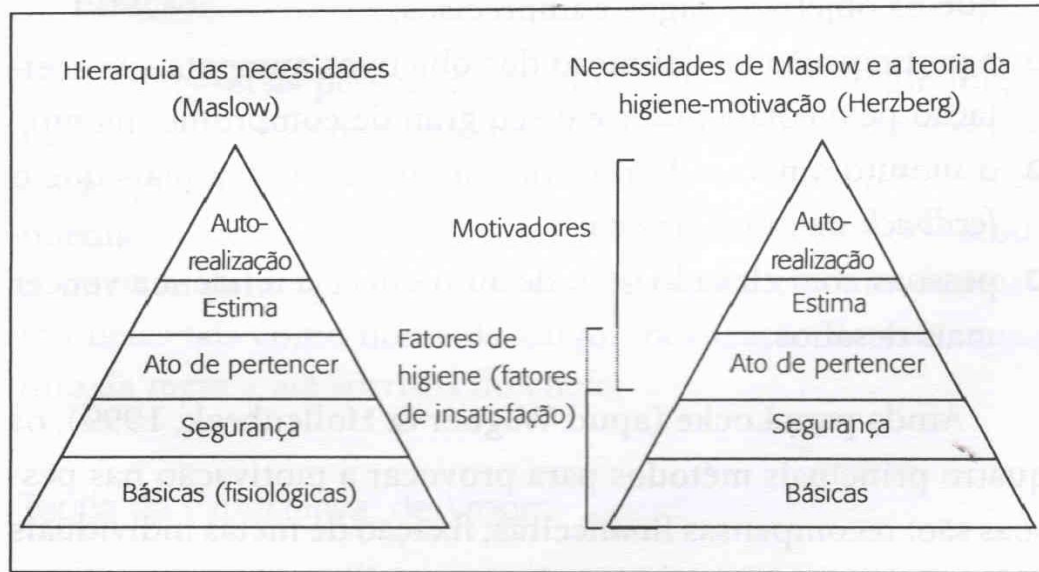


Figura 1: Comparativo entre as teorias de Maslow e Herzberg
Fonte: Montana & Charnov (2000 apud Macêdo et al., 2000, p. 95)

Para Banov (2009, p. 73), os fatores higiênicos citados na teoria de Herzberg, correspondem aos três primeiros degraus da pirâmide de Maslow, ou seja, necessidades fisiológicas (salários e benefícios), necessidade de segurança (políticas administrativas e remuneração justa) e necessidades sociais (conflitos das relações humanas, natureza da liderança, clima entre as pessoas e condições de trabalho). O autor destaca que estes fatores quando controlados adequadamente previnem contra o baixo desempenho dos colaboradores.

2.2.4 Teoria do estabelecimento de objetivos, de Locke

Wagner e Hollenberck (1999 apud Macêdo et al., 2004, p. 96), descrevem que “Locke sustenta que a intenção de trabalhar por algum objetivo constitui grande fonte de motivação, pois suscita comportamento proativos.” Os autores apresentam algumas conclusões desta teoria, ligadas à gestão de pessoas, são elas:

- Objetivos de caráter difíceis conduzem a melhores desempenhos;
- Objetivos específicos apresentam melhores resultados se comparados a objetivos vagos e imprecisos;
- A participação do colaborador na decisão dos objetivos aumenta seu grau de comprometimento com as tarefas;
- O monitoramento próprio do seu progresso motiva mais que o feedback de terceiros;
- Pessoas com elevado grau de eficácia possuem mais facilidade em vencer desafios;

- Recompensas financeiras, fixação de metas individuais e de equipe, participações em decisões importantes e criação de cargos com tarefas mais amplas, são métodos que motivam as pessoas.

2.2.5 Teoria da equidade, de Adams

Robbins e Finley (1997 apud Macêdo et al., 2004, p. 97), descrevem que Adams em sua teoria cita que é importante que as organizações mantenham sempre um processo de igualdade entre os funcionários. A relação entre as contribuições (esforço e tempo empregado) e as recompensas recebidas (pagamentos ou benefícios) deve ser equilibrada.

Para Banov (2009, p. 75) as pessoas costumam fazer comparações uma com as outras, relacionadas ao esforço para realizar uma determinada tarefa e o quanto recebem por ela. Portanto, quando o colaborador percebe que existe desigualdade ao comparar a sua situação com a dos demais funcionários, haverá um sentimento de injustiça que pode prejudicar o processo motivacional.

2.2.6 Teoria da expectativa, de Vroom

Segundo Robbins e Finley (1997 apud Macêdo et al., 2004) esta teoria responde o porquê de existir trabalhadores que executam apenas o mínimo necessário para manterem seu cargo. De acordo com os autores a teoria pressupõe três relações existentes: quantidade de esforço x desempenho resultante (expectativa), desempenho extra x recompensa adquirida (instrumentalidade) e recompensa adquirida x satisfação de metas pessoais (valência). Através de valores matemáticos atribuídos a frequência com que cada uma dessas relações ocorre é possível determinar o grau de motivação de uma pessoa.

Robbins e Finley (1997 apud Macêdo et al., 2004) segundo a teoria, apresentam as condições que podem auxiliar na geração de motivação na organização e que são bases para a atuação de um líder, são elas:

- Criação de um ambiente que proporcione um bom desempenho e condições de trabalho, assim como treinamentos, apoios e estímulos que aumentem as expectativas dos colaboradores;
- Recompensa através de elogios, avaliações positivas e aumento de salário;
- Identificação das recompensas com maiores valências.

2.3 Estilos de comportamento motivacional

2.3.1 Estilo de participação

De acordo com Bergamini (1993) o estilo participativo esta ligado a pessoas que procuram contribuir para o desenvolvimento de outras, em geral são considerados: idealistas, dedicados a grandes causas, confiáveis, prestativos, sensíveis a problemas alheios e colaboradores, trabalham com o auto-aperfeiçoamento e incentivam seus colegas a fazer o mesmo. O autor cita a frase que resume o significado deste estilo: “preciso de sua ajuda”.

Bergamini (1993, p. 59) apresenta o resultado de uma pesquisa realizada com várias empresas brasileiras, sobre os principais fatores que podem ser considerados como objetivos motivacionais a serem atingidos, os resultados foram: a auto-realização, as responsabilidades e a auto-estima. Como fatores de insatisfação os resultados apresentaram: políticas administrativas inadequadas, incompetência do supervisor e relacionamento interpessoal indigno.

Bergamini (1993) descreve algumas características do ambiente de trabalho que propiciam a motivação das pessoas que apresentam o estilo de participação, são elas:

- Ambiente de trabalho que existe oportunidade de adotar uma orientação levando em conta as pessoas, ou seja, os envolvidos no grupo de trabalho devem sentir a importância de sua contribuição para o desenvolvimento dos demais;
- Os pontos positivos e talentos individuais são considerando indispensáveis para resolução de dificuldades e alívio dos problemas alheios;
- Clima de sincera honestidade na convivência das pessoas, partindo do princípio de fazer pelos demais aquilo que seria o melhor para cada um;
- Seriedade de intenções em solucionar queixas no trabalho.

Bergamini (1993) apresenta também algumas características do ambiente de trabalho que de certa forma restringem a ação de pessoas com o estilo participativo, são elas:

- Impessoalidade e desinteresse em contribuir para o desenvolvimento de cada um ou do grupo;
- O trabalho é valorizado somente pelo resultado e o esforço recompensado somente com bens tangíveis (pagamento ou prêmios materiais);
- As pessoas obrigam-se a interar-se com as outras de maneira insincera;
- Há sempre alguém levando vantagem sobre outras pessoas;
- A irresponsabilidade e a falta de princípio acontecem com frequência.

2.3.2 Estilo de ação

Segundo Bergamini (1993, p. 60) o estilo de ação engloba pessoas que se propõem a vencer obstáculos, desafios e tarefas fora da rotina. Competência é uma qualidade indispensável para este tipo de estilo, pois segundo o autor os objetivos são alcançados segundo os próprios anseios pessoais e que cada indivíduo é responsável pela realização das tarefas. As pessoas que apresentam este estilo são conhecidas como: autoconfiantes, rápidas na ação e decisão, convictos de seus ideais, apresentam facilidade de comando e gostam de competição, pois acreditam que esta é uma forma de provar sua competência. O autor cita a frase que resume o significado deste estilo: “quero ver se você é capaz”.

Bergamini (1993) descreve algumas características do ambiente de trabalho que propiciam a motivação das pessoas que apresentam o estilo movido pela ação, são elas:

- Facilidade em comprovar a eficiência pessoal na resolução de problemas;
- Autonomia para desenvolver atividades permitindo tomar iniciativa para resolver as dificuldades;
- Ambiente onde o tratamento das pessoas é feito com igualdade e onde cada um assume a responsabilidade de sua atividade;
- Ambiente onde as pessoas pensam de forma direta;
- Ambiente com pessoas ágeis e prontas para ação e que não percam oportunidades importantes.

Bergamini (1993) apresenta também algumas características do ambiente de trabalho que restringem a ação de pessoas com o estilo de ação, são elas:

- Impossibilidade de usar o conhecimento pessoal em sua totalidade, pois as tarefas são rotineiras e repetitivas;
- Desenvolvimento pessoal sem possibilidade de progresso;
- Ambiente com pessoas que não possuem confiança em assumir responsabilidades;
- Ambiente sem iniciativa para a resolução de problemas;
- Intenções e objetivos do trabalho imprecisos e pessoas despreocupadas com o resultado de suas ações.

2.3.3 Estilo de manutenção

De acordo com Bergamini (1993, p. 63) pessoas com o estilo de manutenção pensam muito antes de agir, pois buscam a melhor forma para ação evitando falhas ou erros por falta

de atenção. A meta principal das pessoas movidas por este estilo é garantir o que é seguro, ou seja, o indivíduo dispõe do tempo que julga necessário para realizar o trabalho, realizando-o de forma eficaz e com qualidade. A frase citada pelo autor que resume este estilo é: “preciso agir com cuidado”.

Bergamini (1993) descreve algumas características do ambiente de trabalho que propiciam a motivação das pessoas que apresentam o estilo de manutenção, são elas:

- O trabalho é desenvolvido através de uma sistemática que permita saber de onde vem e para onde vão as coisas;
- As tarefas novas são semelhantes às antigas;
- Existe suficiente flexibilidade de tempo para a realização de consultas a: relatórios, estatísticas ou balanços, minimizando eventuais erros no desenvolvimento das tarefas;
- Não há mudanças repentinas de normas, permitindo que as pessoas sejam tratadas de forma homogênea com seriedade e justiça.

Bergamini (1993) apresenta também algumas características do ambiente de trabalho que restringem a ação de pessoas com o estilo de manutenção, são elas:

- Ambiente com dificuldade em fornecer suporte de dados e informações, o que dificulta a tomada de decisão;
- Respostas para as perguntas do tipo “eu acho”;
- Grupo de trabalho contendo pessoas que não inspiram confiança quanto a sua veracidade;
- Ambiente com desrespeito a individualidade das pessoas (o tratamento com as pessoas varia conforme o humor de cada um).

2.3.4 Estilo de conciliação

Katcher (1985 apud Bergamini, 1993) reconhece que indivíduos com este estilo “sentem que é muito importante conhecer a fundo as pessoas, compreender seus valores, atitudes, crenças e reações”. Para Bergamini (1993, p. 66) as pessoas com este estilo colocam-se no lugar dos outros, para assim conhecer o que eles querem e valorizam. São reconhecidos por sua habilidade social e diplomática e são consideradas pessoas flexíveis, compreensíveis, alegres e otimistas.

Bergamini (1993) descreve algumas características do ambiente de trabalho que propiciam a motivação das pessoas que apresentam o estilo de conciliação, são elas:

- Ambiente que oferece a oportunidade de conviver e interagir constantemente com pessoas;
- Ambiente com pessoas amigas que valorizam as habilidades pessoais e a importância que cada um possui no grupo;
- Ambiente com pessoas que abdicam sobre alguma posição assumida, permitindo juntar interesses;
- Ambiente que demonstra alegria no convívio entre as pessoas.

Bergamini (1993, p. 67) apresenta também algumas questões relacionadas ao ambiente de trabalho que dificultam a ação de pessoas com o estilo de manutenção, são elas:

- Atividades individualizadas e isoladas, em que qualquer pedido de auxílio é visto como fraqueza pessoal ou falta de opinião;
- Ambiente com pessoas muito críticas que não realizam feedback de maneira correta (feedback negativo feito em público);
- Problemas são resolvidos apenas segundo normas fixas e rígidas, sem qualquer tipo de flexibilidade ou opiniões a respeito de revisões que poderiam melhorar os processos;
- Convívio com pessoas não confiáveis e que podem prejudicar os colegas a qualquer momento.

2.4 Facilitadores motivacionais

Byham (1992 apud Macêdo et al., 2004) descreve que existem três comportamentos facilitadores da motivação que o gestor deve adotar no relacionamento com sua equipe, são eles:

- Mantenha ou aumente a auto-estima: Pessoas satisfeitas são mais produtivas, motivadas e criativas. Na discussão de problemas, concentração apenas nos fatos e não na pessoa é fundamental, o gestor deve ser específico e sincero ao elogiar o trabalho, assim o colaborador entende a situação e a tarefa e/ou serviço fica evidenciada;
- Ouça e responda com empatia: Empatia significa colocar-se no lugar do outro e entender o que a pessoa está vivenciando. É importante que os funcionários saibam que seus sentimentos são levados em consideração, esta ação estimula muito a cooperação no ambiente de trabalho;
- Peça ajuda para solucionar um problema: A solicitação de idéias e sugestões acaba criando um clima de cooperação. Para as idéias ou sugestões inadequadas, uma

explicação da inviabilidade da mesma e solicitação de novas sugestões é o recomendado.

2.5 Fontes de motivação no trabalho

Bergamini (1993) descreve que existem duas classes de funcionários nas empresas: aqueles que reagem pelo simples movimento e aqueles motivados. As pessoas que agem pelo simples movimento, realizam as tarefas apenas através de oferecimento constante de recompensas e/ou punições. O autor declara que os supervisores devem estar atentos a este perfil de funcionário, pois em períodos onde necessita ausentar-se, estas pessoas podem comprometer a qualidade e quantidade da ação produtiva.

Macêdo et al. (2004, p. 103) citam que existem três fontes de motivação do indivíduo no trabalho: motivação financeira, individual e coletiva. O autor explica que a motivação no trabalho através de objetivos financeiros esta diretamente relacionada com os benefícios e recompensas proporcionadas pela organização, ou seja, o indivíduo vende o seu trabalho em troca de salários, benefícios e incentivos cada vez maiores para satisfazer suas necessidades e interesses particulares. Para Katz e Kanh (1978, apud Macedo, 2004), este tipo de motivação atrai e pode reter os colaboradores, porém quando outras empresas apresentam propostas salariais e/ou benefícios melhores, os funcionários tendem a optar pela saída e recolocação nestas novas empresas.

Em relação à motivação para satisfação de objetivos individuais, Macedo et al. (2004, p. 104) explicam que essas pessoas são movidas pelo sucesso individual, ou seja, desenvolvem qualquer tarefa mediante uma recompensa financeira adequada aos seus interesses, empregam todos os recursos da empresa e agem como se suas metas fossem também as metas da organização. Para Bennis (1995, apud Macêdo, 2004), pessoas com este tipo de motivação apresentam um maior comprometimento profissional, pois há uma compatibilidade entre os valores pessoais e a tarefa desempenhada.

A motivação coletiva segundo Macêdo et al. (2004, p. 104), esta ligada com a conquista dos objetivos coletivos da empresa, em que os interesses da organização são maiores que os individuais. De acordo com David e Newstrom (1992, apud Macedo, 2004) estes indivíduos apóiam as políticas da empresa e apresentam baixo índice de rotatividade.

Bergamini (1993) apresenta aspectos comportamentais que auxiliam no reconhecimento das pessoas que agem pelo simples movimento e das pessoas realmente motivadas. As pessoas que agem pelo movimento, podem ser reconhecidas como:

- Apenas eficientes: Cumpre com as tarefas pertinentes ao seu cargo para evitar eventual incomodo com reclamações a seu respeito;
- Extra-motivado: Sofre com crises de desânimo e necessita com freqüência de estimuladores externos (elogios ou punições);
- Eterno insatisfeito: Apresenta queixas pessoais prontas, cumprindo seu trabalho como se estivesse fazendo um favor para alguém;
- Grande ausente: Acredita que suas insatisfações e satisfações não dependem diretamente dele;
- Sem sentido: Não consegue conciliar sua vida pessoal com a vida de trabalho, ou seja, existe uma desintegração entre aquilo que gostaria de ser com o que o trabalho exige.

Para Ettinger (1964, p. 3) a redução de produtividade, troca frequente de pessoal, relaxamento da disciplina, faltas, doenças, esgotamento, trabalho subnormal, erros e acidentes constantes, são resultados de insatisfação no trabalho que também podem ser diagnosticados pela organização.

As pessoas motivadas podem ser reconhecidas, segundo Bergamini (1993, p. 111) como:

- Eficazes: Resolvem em efetivo e definitivo os problemas, assumindo responsabilidades em relação às tarefas que executa;
- Geradores de energia: Realimenta-se pela satisfação no trabalho e não percebe as horas passarem;
- Alguém presente: Sua personalidade fica evidenciada nas atividades que realiza;
- Feliz: Se queixa apenas quando esgotou suas próprias alternativas para resolução dos problemas;
- Identificado: Sente que sua vida pessoal e profissional se complementam.

Ettinger (1964) exemplifica várias fontes de motivação no trabalho não monetárias que podem ser adotadas pelas organizações, são elas:

- Sistema de sugestões: A demonstração do interesse em ouvir os colaboradores através da exposição de suas idéias e propostas, torna o indivíduo mais identificado com a empresa. Os resultados como: melhores métodos para realização das tarefas, economias, elevação do moral dos trabalhadores por estar participando dos pensamentos diretivos da empresa, são evidenciados com o sistema de sugestões;
- Atenção pessoal a cada colaborador: A demonstração da importância que o trabalhador possui para a organização, torna o indivíduo mais motivado. Esta

demonstração pode ser através de: elogios, feedback quando necessário, apresentação de oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa, avaliação do local de trabalho e tipo do serviço que o funcionário está apto a desenvolver;

- Competição dentro da empresa: Mostrar aos colaboradores informações como: volume de produção, volume de vendas e percentagem de tarefas cumpridas conforme cronograma, estimulam a rivalidade e competição dentro da empresa. A organização pode estipular metas para cada grupo de trabalho, conseqüentemente haverá uma disputa entre as pessoas, melhorando a produtividade;
- Atividades sociais para promover o espírito do grupo: Momentos de descontração, como festas anuais e programas esportivos proporcionados aos funcionários, auxiliam o desenvolvimento do espírito de equipe. Atividades voluntárias em conjunto com a organização, contribuem para que as pessoas se sintam orgulhosas de fazer parte da empresa. Muitas destas atividades contribuem para percepção de qualidades dos colaboradores não notadas na rotina diária;
- Privilégios especiais oferecidos a certos empregados: Privilégios e distinções realizadas a alguns funcionários podem estimular os demais a buscar este diferencial.

Gil (2001) apresenta algumas recomendações para gerentes motivarem seus colaboradores, são elas:

- Valorização das pessoas;
- Reconhecimento dos avanços;
- Encorajamento a iniciativas;
- Oferecimento de incentivos;
- Enriquecimento de funções;
- Delegação de autoridade;
- Avaliações;
- Mudanças nas condições de trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 Estudo de caso

3.1.1 Escolha da empresa

Optou-se por escolher uma empresa no segmento de fundações, pois esta é uma das primeiras fases executivas de uma obra. Nesta fase, os funcionários ficam submetidos a um ambiente de trabalho que dificilmente fica limpo, fica exposto a intempéries, muitas vezes encontra-se desorganizado e quando possui área de vivência instalada a mesma encontra-se em situação precária.

A empresa estudada além de realizar a execução dos serviços de fundações em obras, realiza a confecção de estacas em uma fábrica e o apoio administrativo em um escritório. Assim, foi possível avaliar os fatores motivacionais em três diferentes ambientes de trabalho, cada um com suas características e condições próprias.

3.1.2 Apresentação da empresa

A empresa estudada está localizada na região metropolitana de Curitiba e atua no ramo da construção civil no segmento de geotecnia e fundações; conta com uma fábrica própria de estacas que opera junto à sede administrativa e dezoito equipes de obras que realizam os serviços de: cravação de estacas pré-fabricadas, perfuração de estacas escavadas, cortina atirantada e sondagens geológicas.

Segundo sua política de qualidade, a organização está comprometida em atender as necessidades dos clientes, visando melhorar continuamente a qualidade de seus produtos e serviços, estabelecendo:

- Investir em seus colaboradores para sua capacitação e qualificação profissional;
- Atender as necessidades e satisfação dos clientes, internos e externos;
- Atuar em conformidade com os requisitos aplicáveis ao sistema de gestão da qualidade;
- Analisar e revisar criticamente seus objetivos e metas, visando à melhoria contínua.

A FIGURA 2 apresenta o organograma da empresa.

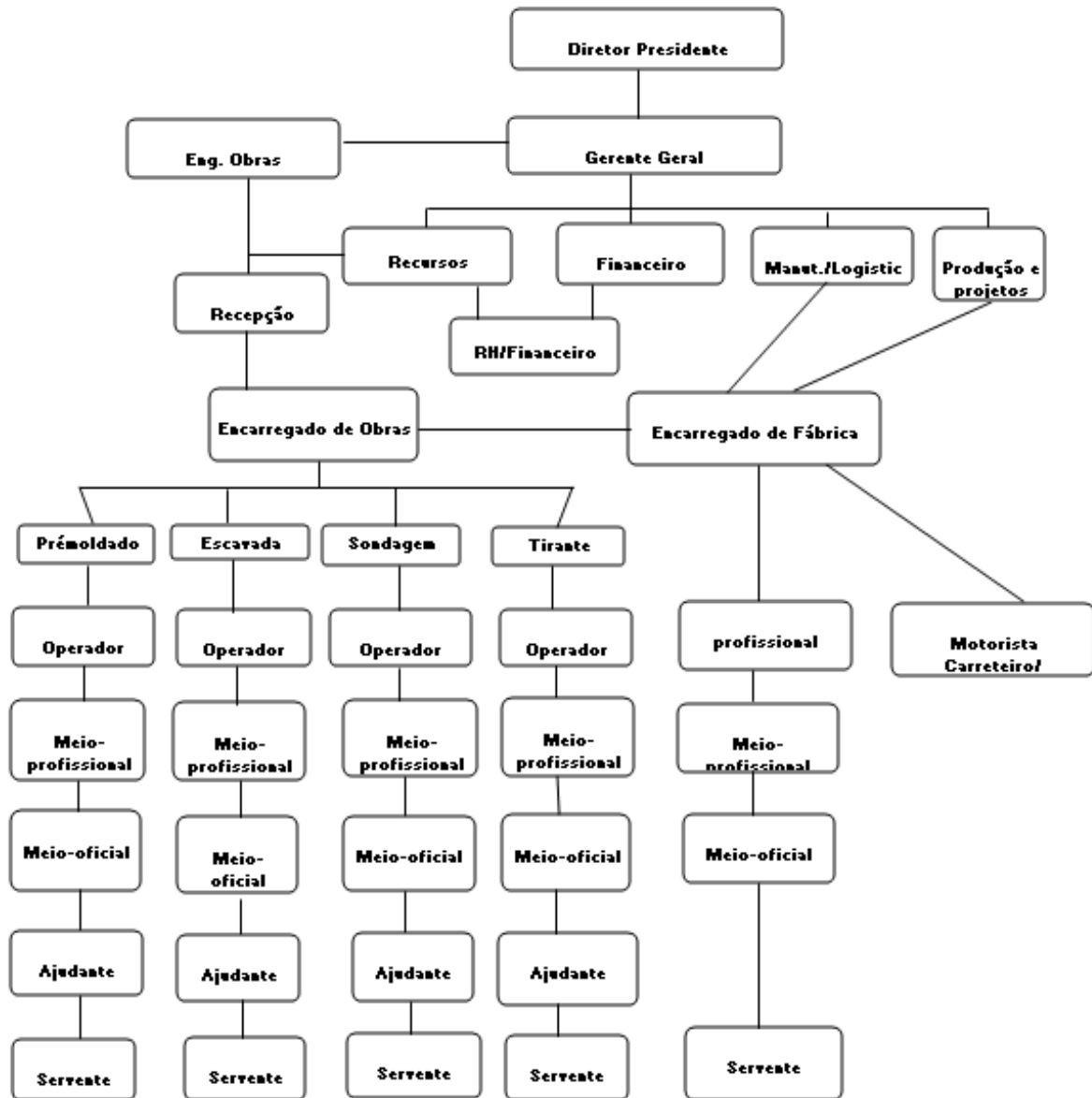


Figura 2: Organograma da empresa

Fonte: Empresa

3.1.3 Condições de trabalho dos colaboradores

A condição de trabalho é um dos principais fatores que pode motivar ou desmotivar os trabalhadores. Como os locais de trabalho da empresa são diferentes (escritório, fábrica e obras), foi realizada uma visita técnica nas instalações, com o objetivo de conhecer a infraestrutura da organização, tornando possível compreender a vivência dos funcionários e as condições de trabalho que os mesmos estão submetidos. Estas observações auxiliaram na elaboração do questionário e nas conclusões apresentadas.

No escritório, foi constatado que o ambiente de trabalho é amplo e todo aberto, proporcionando a integração entre as pessoas e setores, conforme ilustra a FIGURA 3. O local

é composto de banheiro individual feminino e masculino, copa para alimentação, computadores, ar condicionado e estacionamento coberto.



Figura 3: Ambientes de trabalho da sede administrativa
Fonte: O autor

Após visita na administração, foi realizada a visitação na fábrica de estacas que funciona no mesmo local. A FIGURA 4 mostra uma vista geral.



Figura 4: Vista geral da fábrica
Fonte: O autor

Observou-se que a estrutura da fábrica é um barracão todo coberto e limpo, composto de: banheiros amplos, armários, vestiário com chuveiros elétricos, bebedouros, refeitório

(com local para esquentar refeições) e estacionamento coberto (mesmo da área administrativa). As FIGURAS 5, 6 e 7 mostram os banheiros, o refeitório e os armários, respectivamente.



Figura 5: Banheiros com chuveiro elétrico da fábrica
Fonte: O autor



Figura 6: Refeitório da fábrica
Fonte: O autor



Figura 7: Armários e vestiário da fábrica
Fonte: O autor

Nas obras, foi constatado que as condições de trabalho são muito diferentes dos funcionários da fábrica e do escritório. Observou-se que o local de trabalho não fica limpo, pois o serviço de fundação é executado a céu-aberto e, portanto sujeito as intempéries, apresenta dificuldades na organização de materiais, equipamentos e ferramentas, entre outras situações. A FIGURA 8 mostra a execução de um serviço de sondagem, a FIGURA 9 mostra a execução de um serviço de atirantamento e a FIGURA 10 mostra a perfuração de estacas.



Figura 8: Execução do serviço de sondagem
Fonte: O autor.



Figura 9: Serviço de atirantamento em cortina de estacas
Fonte: O autor.



Figura 10: Serviço de execução de estacas escavadas de fundação
Fonte: O autor.

Foi observado que além das dificuldades inerentes ao local de trabalho, os colaboradores ficam sujeitos também às instalações precárias do canteiro de obras, fornecidas pelas empresas contratantes do serviço da fundação. A FIGURA 11, mostra o local de alimentação dos trabalhadores, que fica localizado junto com o depósito de materiais.



Figura 11: Local para refeição dos trabalhadores da obra
Fonte: O autor.

A FIGURA 12, mostra o vestiário da obra visitada. Foi observada a falta de armários, conseqüentemente desorganização das vestimentas e equipamento de proteção individual.



Figura 12: Vestiário da obra
Fonte: O autor.

A FIGURA 13, mostra o banheiro da obra. Foi observado que as dimensões do local impediam a abertura da porta e dificultavam a utilização do ambiente.



Figura 13: Banheiro da obra
Fonte: O autor.

3.1.4 Funções e descrição das atividades

O QUADRO 1 apresenta a relação de funções, breve descrição das atividades e local de trabalho (administrativo, fábrica e obras).

Local de trabalho	Função	Breve descrição das atividades
Administrativo	Engenheiro civil	Projeta e dimensiona fundações e planeja a obra
	Engenheiro mecânico	Projeta e dimensiona máquinas e equipamentos
	Tecnólogo em construção Civil	Projeta fundações e realiza controle tecnológico do concreto
	Técnico em Edificações	Realiza orçamentos e controle de produção
	Auxiliar técnico	Realiza controle de produção e lançamento de relatórios
	Analista de RH	Fechamento de cartão ponto, férias e entrevistas
	Analista financeiro	Realiza faturamentos (contas a pagar e receber)
	Assistente financeiro	Presta assistência ao departamento financeiro
	Assistente administrativo	Realiza lançamento de relatórios de obra e análise de sondagem
	Assistente administrativo I	Realiza desenhos dos projetos e orçamentos
Fábrica de estacas	Estagiário	Desenvolve desenhos no AutoCad
	Fiscal de pátio	Fiscaliza os serviços da fábrica
	Supervisor de manutenção	Realiza a programação dos serviços de manutenção
	Mecânico montador	Realiza a montagem de máquinas e equipamentos
	Mecânico	Realiza as manutenções
	Auxiliar mecânico	Auxilia na realização das manutenções
	Motorista carreteiro	Transporta e descarrega equipamentos e estacas nas obras
	Motorista	Transporta e descarrega equipamentos nas obras
	Auxiliar de almoxarife	Realiza compra de materiais e ferramentas e controla o estoque
	Meio profissional	Confecciona a armadura das estacas e auxilia na concretagem
Obras	Servente	Efetua limpeza e preparo de formas
	Encarregado de obras	Auxilia o engenheiro no acompanhamento das obras
	Operador I à VII	Executa as estaca na obra
	Auxiliar / ajudante / servente	Auxilia na execução das estacas na obra

Quadro 1 – Relação de funções e atividades
Fonte: Empresa

3.2 Desenvolvimento do questionário

Com o objetivo de identificar fatores motivacionais na área da construção civil, foi elaborado um questionário para aplicação aos profissionais deste setor. As perguntas foram embasadas com o auxílio dos conhecimentos adquiridos nas pesquisas da literatura, conhecimentos profissionais da área e visita realizada na empresa.

Para o primeiro conjunto de perguntas, foram elaboradas quatro questões para identificar a amostragem da pesquisa, através da obtenção de dados pessoais dos colaboradores. Para o segundo conjunto de perguntas, foram elaboradas oito questões referentes a dados profissionais. No terceiro conjunto de perguntas as questões foram elaboradas para identificar fatores motivacionais e opiniões pessoais.

A seguir estão relacionadas às questões motivacionais e o motivo pela qual cada uma foi elaborada.

- 03.1 - Você encontra-se satisfeito com seu salário e/ou benefícios atuais?: Esta pergunta permite identificar se a remuneração obtida através do trabalho prestado esta satisfazendo as necessidades do colaborador.
- 03.2 - O que você está fazendo ou gostaria de fazer para conquistar um salário e/ou benefícios melhores?: As alternativas permitem identificar se o funcionário possui iniciativa para conquistar uma melhor remuneração.
- 03.3 - Você tem interesse em voltar ou continuar com seus estudos?: Profissionais com interesse em voltar ou continuar seus estudos, podem estar interessados em crescimento profissional e novas funções, portanto a empresa pode aproveitar este interesse e oferecer cursos e procurar convênios com instituições de ensino.
- 03.4 - Como você classifica o grau de responsabilidade de suas atividades?: Independente da função, todos os cargos apresentam responsabilidades, o que altera é o grau de complexidade que cada serviço exige e é realizado, portanto é importante que o funcionário saiba da importância da sua atividade para a organização.
- 03.5 - Você está satisfeito com sua função atual na empresa?: Insatisfação na função pode caracterizar desmotivação, muitas vezes resultados de produtividade inferior a meta ou falha na execução dos serviços pode ser enquadrada nesta situação.
- 03.6 - Assinale as alternativas que mais se identificam com você: Esta pergunta permite diagnosticar se o funcionário esta motivado ou se ele age pelo simples movimento, ou seja, vai ao trabalho apenas para cumprir com as obrigações necessitando de constantes incentivos ou punições para realiza-las.

- 03.7 - Você considera seu ambiente de trabalho agradável?; 03.8 Assinale as alternativas de como você considera seu ambiente de trabalho?; 03.9 O que você acha que a empresa deveria fazer para melhorar o seu ambiente de trabalho?: O conjunto destas questões tem como conteúdo o ambiente de trabalho, um ambiente agradável auxilia na motivação, por isso a empresa precisa saber se o funcionário se sente bem em seu local de trabalho, como ele vê esse local e o que ele propõe para empresa melhorá-lo.
- 03.10 - Você sabe como realizar o seu trabalho?: Profissionais que não sabem como realizar suas tarefas podem tornar-se insatisfeitos e desmotivados, portanto é necessário que a organização identifique se os trabalhadores realizam corretamente suas tarefas e se foram orientados.
- 03.11 - Você gostaria de sair desta empresa?: Colaboradores que desejam sair da empresa podem estar insatisfeitos ou desmotivados, portanto é importante que a organização evite a rotatividade dos funcionários através de um diagnóstico dos possíveis motivos que o funcionário teria para sair da empresa.
- 03.12 - Marque 3 alternativas que você considera mais motivador no trabalho: Com esta questão é possível identificar os principais fatores que podem motivar os profissionais, através da própria opinião dos colaboradores.
- 03.13 - Marque 3 alternativas que na sua opinião geram insatisfação no trabalho: Com esta questão é possível identificar os principais fatores que podem gerar insatisfação no trabalho, através da própria opinião dos colaboradores. Através desta identificação a empresa pode trabalhar em soluções para combater a insatisfação.
- 03.14 - Em sua opinião somente o aumento de salário pode aumentar sua produtividade e/ou motivação na empresa?: Aumento de salário é um fator motivacional importante, entretanto deve estar aliado a outros fatores. Trabalhadores que responderem sim, podem estar enquadrados nas necessidades básicas descrita por Maslow em sua teoria.
- 03.15 - Marque 3 alternativas que na sua opinião ajudariam no aumento de sua produtividade na empresa: Com a resposta a esta questão é possível identificar, na opinião do próprio colaborador, o que o ajudaria no aumento de sua produtividade. Este dado é uma ferramenta importante para a empresa, pois a organização poderá melhorar as questões citadas pelos funcionários e posteriormente avaliar se realmente se consolidou o aumento de produtividade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Amostragem da pesquisa

Os questionários foram aplicados aos profissionais dos diversos níveis da hierarquia da organização e que desenvolvem suas atividades em três ambientes distintos de trabalho: administração, fábrica e obras. Foram entregues 51 questionários, os quais 38 foram respondidos: 14 no administrativo, 9 na fábrica e 15 nas obras.

4.2 Perfil dos colaboradores

O QUADRO 2, apresenta o perfil profissional dos colaboradores. Foi constatado que no setor administrativo a maioria é o do sexo feminino e no setor operacional toda a mão de obra é masculina. Nos três postos de trabalho, a maioria das pessoas é casada, no setor administrativo a maior parte não possui filhos e no setor operacional a maioria possui filhos (em média dois). O setor administrativo é composto de 28,57% de colaboradores com idade entre 18 a 25 anos, empatados com 35,71% estão os profissionais com idade entre 26 a 30 anos e 31 a 40 anos. Na fábrica 50% tem idade entre 31 a 40 anos e nas obras 41,67% possuem mais de 40 anos.

	Administrativo	Fábrica	Obras
Sexo			
Masculino	42,85%	100,00%	100,00%
Feminino	57,14%	-	-
Estado civil			
Solteiros	42,86%	-	-
Casados	57,14%	100,00%	86,67%
Divorciados	-	-	13,33%
Possui filhos?			
Sim	35,71%	66,67%	86,67%
Não	64,29%	33,33%	13,33%
Idade			
Entre 18 a 25 anos	28,57%	12,50%	16,67%
Entre 26 a 30 anos	35,71%	12,50%	16,67%
Entre 31 a 40 anos	35,71%	50,00%	25,00%
Acima de 40 anos	-	25,00%	41,67%

Quadro 2 – Perfil dos colaboradores

Fonte: O autor

Conforme dados do QUADRO 3, a administração é composta em sua maioria por funcionários com ensino médio completo (35,71%). No setor operacional (fábrica e obras), empatados ficaram os profissionais que cursaram até 4ª série e aqueles que possuem ensino médio completo.

Grau de escolaridade			
	Administrativo	Fábrica	Obras
Até 4ª série	-	33,33%	28,57%
Até 8ª série	-	11,11%	14,29%
Ensino médio completo	-	33,33%	28,57%
Ensino médio incompleto	35,71%	11,11%	28,57%
Ensino técnico	7,14%	11,11%	-
Ensino técnico cursando	14,29%	-	-
Ensino superior cursando	7,14%	-	-
Ensino superior incompleto	7,14%	-	-
Ensino superior completo	14,29%	-	-
Pós-graduação	14,29%	-	-

Quadro 3 – Grau de instrução dos colaboradores

Fonte: O autor

Em relação à renda, foi verificado que o salário base da empresa está situado entre R\$ 600,00 a R\$ 2.000,00. Na administração, a renda familiar ficou acima de R\$ 2.500,00 no setor operacional a renda familiar ficou na faixa de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.000,00. O QUADRO 4 mostra o levantamento dos dados realizado.

	Administrativo	Fábrica	Obras
Renda bruta			
De R\$ 600,0 a R\$ 1.000,0	42,86%	44,44%	46,67%
De R\$ 1.000,0 a R\$ 2.000,0	28,57%	44,44%	53,33%
De R\$ 2.000,0 a R\$ 2.500,0	-	-	-
De R\$ 2.500,0 a R\$ 3.000,0	-	11,11%	-
Acima de R\$ 3.000,0	28,57%	-	-
Renda bruta familiar			
De R\$ 600,0 a R\$ 1.000,0	7,69%	11,11%	15,38%
De R\$ 1.000,0 a R\$ 2.000,0	15,38%	33,33%	46,15%
De R\$ 2.000,0 a R\$ 2.500,0	-	22,22%	38,46%
De R\$ 2.500,0 a R\$ 3.000,0	30,77%	11,11%	-
Acima de R\$ 3.000,0	46,15%	22,22%	-

Quadro 4 – Renda bruta individual e familiar

Fonte: O autor

Quanto à experiência profissional, o QUADRO 5 mostra que houve um resultado diversificado na administração, empatados com 28,57% ficaram os profissionais com experiência que varia de 6 meses a 1 ano e os profissionais com experiência acima de 8 anos. No setor operacional a grande maioria é formada por profissionais experientes, com mais de 8 anos de profissão.

Em relação ao tempo de serviço na empresa, o QUADRO 5 mostra que o setor administrativo é composto de funcionários novos (42,86% até 1 ano) e funcionários mais antigos com mais de 8 anos (21,43%). No setor operacional verificou-se que mais de 50% dos colaboradores tem experiência acima de 8 anos na empresa. Estes dados indicam baixa rotatividade de funcionários.

	Administrativo	Fábrica	Obras
Experiência profissional			
Até 6 meses	7,14%	-	13,33%
De 6 meses a 1 anos	28,57%	22,22%	-
De 1 à 3 anos	14,29%	-	-
De 3 à 5 anos	7,14%	-	6,67%
De 5 à 8 anos	14,29%	22,22%	13,33%
Acima de 8 anos	28,57%	55,56%	66,67%
Tempo de serviço na empresa			
Até 6 meses	14,29%	-	13,33%
De 6 meses a 1 anos	28,57%	22,22%	-
De 1 à 3 anos	14,29%	0,00%	6,67%
De 3 à 5 anos	7,14%	11,11%	6,67%
De 5 à 8 anos	14,29%	11,11%	-
Acima de 8 anos	21,43%	55,56%	53,33%

Quadro 5 – Experiência profissional

Fonte: O autor

4.3 Análise motivacional

4.3.1 Identificação do interesse pelo estudo

A FIGURA 14, mostra a situação dos colaboradores em relação a cursos na sua área de atuação. Constatou-se que no setor administrativo, 38,46% dos funcionários estão cursando um curso da área e 30,77% já possuem curso e desejam fazer outro, essa situação indica o interesse por melhores salários e promoções. Na fábrica 50% dos funcionários possuem curso na área e tem interesse em fazer outro e 37,50% não possuem curso, porém apresentam interesse. Estes dados indicam que a fábrica dispõe de uma mão de obra qualificada e

interessada em crescer profissionalmente na empresa. Nas obras, verificou-se que os funcionários são experientes, conforme dados levantados no QUADRO 5, entretanto a maior parte não possui qualificação profissional (66,67%) mas está interessada em qualificar-se. Como existe este interesse, a empresa poderia aproveitar a oportunidade e realizar convênios com instituições de ensino e parcerias com outras empresas, com o objetivo de aprimorar e aperfeiçoar a mão de obra que trabalha diretamente no canteiro, aliando conhecimentos teóricos com a prática profissional.

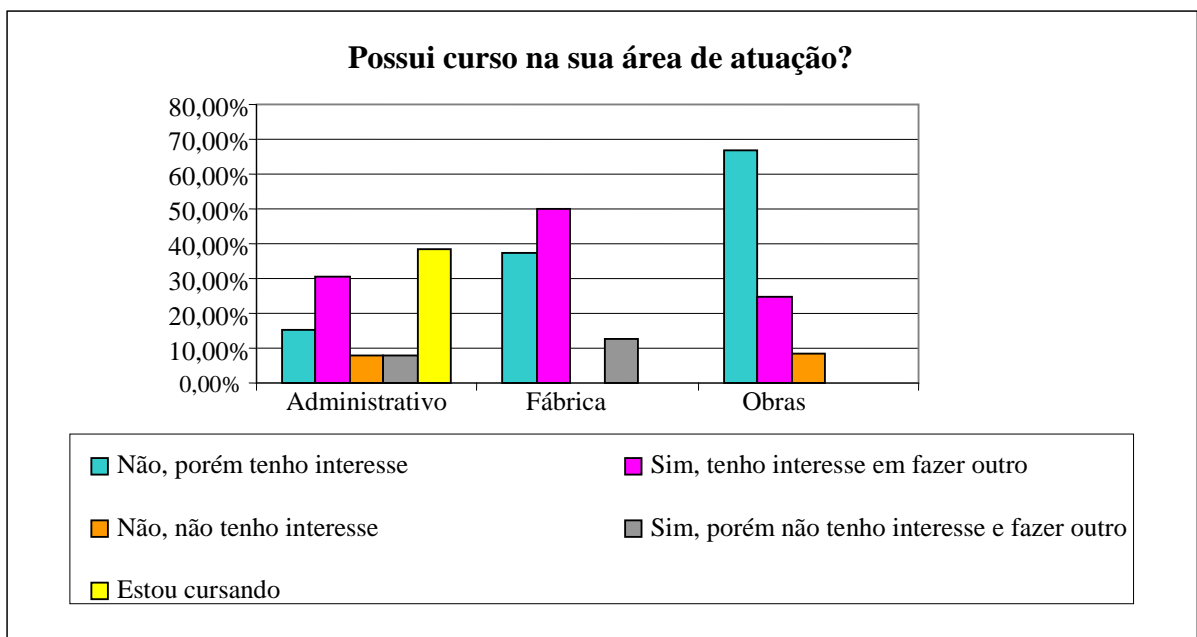


Figura 14 – Situação quanto aos estudos dos colaboradores
Fonte: O autor

A FIGURA 15 confirma a questão do interesse dos funcionários pelo estudo, constatou-se que 92,31% da administração, 87,50% da fábrica e 84,62% das obras, gostariam de voltar ou continuar com seus estudos.

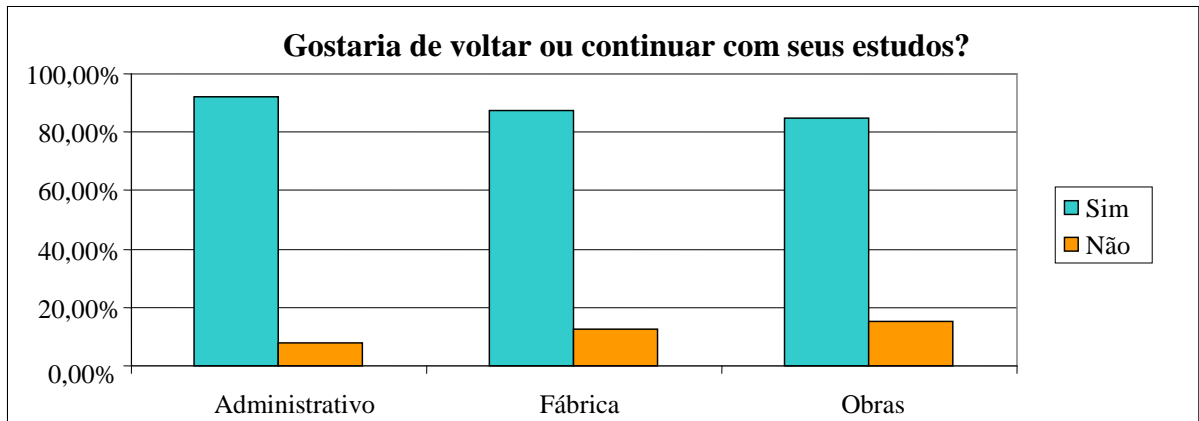


Figura 15 – Interesse dos colaboradores pelo estudo
Fonte: O autor

4.3.2 Identificação dos motivos de saída do emprego anterior

Foi constatado, que a maioria dos funcionários da administração (75,0%) e da fábrica (71,43%) não trabalhavam na construção civil em seu emprego anterior. Nas obras a situação ficou equilibrada, 53,33% já trabalhavam na construção civil e 46,67% não trabalhavam. Conforme ilustra o FIGURA 16, a pouca oportunidade de crescimento profissional se destaca nas obras (40,0%) e na administração (30,77%) como motivo para saída do emprego anterior, na fábrica 37,50% dos funcionários saíram por motivo de dispensa. Foram citados motivos não listados nas opções, dentre eles: mudança de cidade, fechamento do setor e/ou empresa e fim de contrato de trabalho.

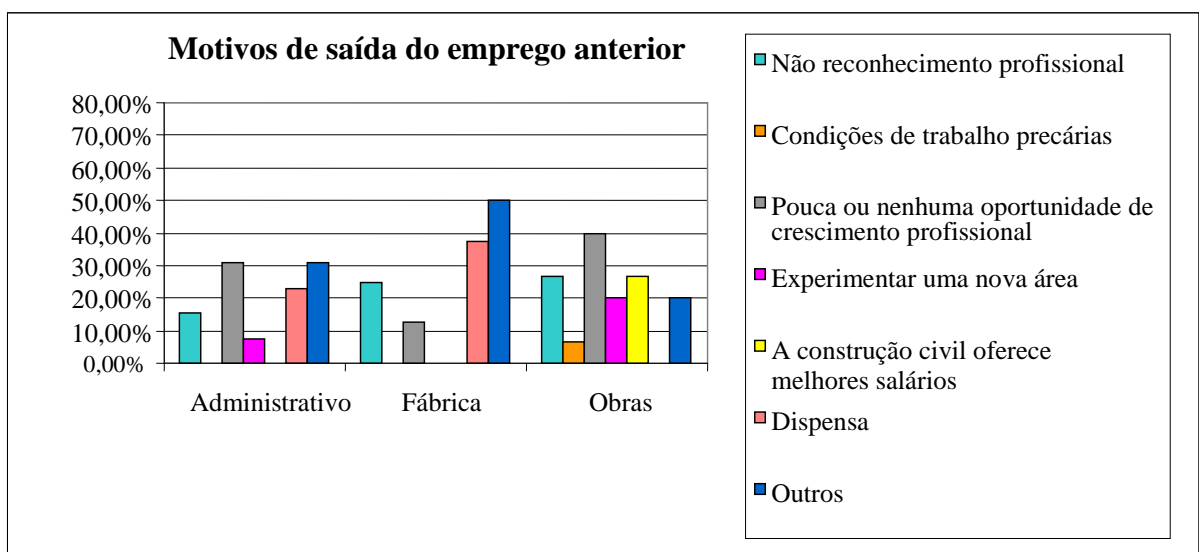


Figura 16 – Motivos de saída do emprego anterior
Fonte: O autor

4.3.3 Considerações em relação à remuneração

Na questão salários e/ou benefícios, 84,62% dos colaboradores do setor administrativo encontram-se satisfeitos. No setor operacional esta questão ficou dividida, na fábrica 55,56% e nas obras 53,33% encontram-se satisfeitos e 44,44% da fábrica e 46,67% das obras estão insatisfeitos.

A FIGURA 17, mostra que em 50% dos questionários respondidos pelo setor administrativo a opção de realização de cursos para conseguir melhores salários foi assinalada. Na fábrica o item em destaque foi à dedicação na realização das tarefas com 44,44% e nas obras foi à colaboração com as necessidades da empresa (80,0%).

A empresa através de uma avaliação de desempenho e fixação de metas de produção pode validar os dados constatados (dedicação e colaboração) e utilizar os mesmos para avaliar promoções e aumento de salário para seus colaboradores.

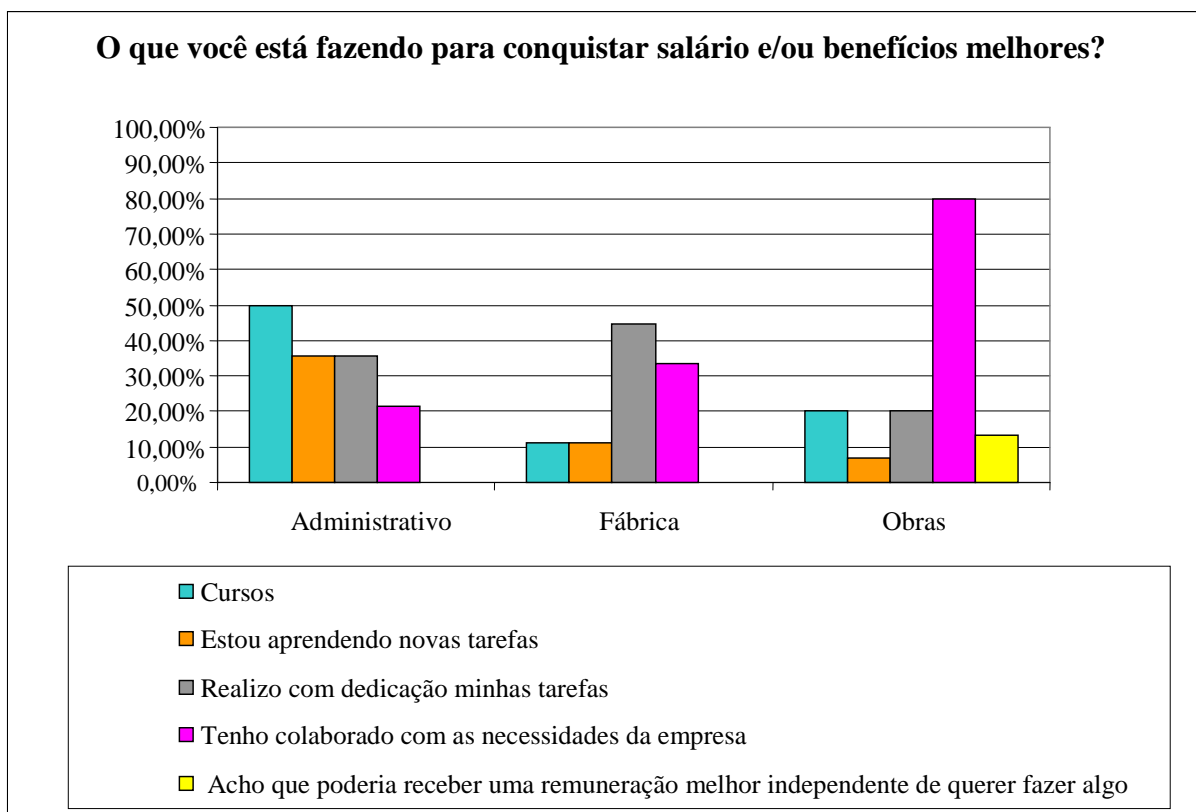


Figura 17 – Justificativas dos colaboradores para aumento de salário e/ou benefícios

Fonte: O autor

4.3.4 Diagnóstico de satisfação na função

Nos três ambientes de trabalho, 76,32% dos colaboradores classificaram suas atividades como de alto grau de responsabilidade, 23,68% classificaram como média e nenhum funcionário caracteriza suas tarefas como de baixa responsabilidade. Este dado é importante, pois todo colaborador deve saber que sua tarefa é importante para a organização, e que a empresa depende que o serviço seja realizado de maneira correta, eficaz e com qualidade, ou seja, com responsabilidade, independente se a função é de servente ou gerente.

A FIGURA 18 mostra que no setor administrativo, 92,31% dos colaboradores encontram-se satisfeitos com sua função atual. Na fábrica, 77,78% e nas obras 66,67%, também estão satisfeitos.

É importante salientar que 26,67% dos colaboradores das obras estão insatisfeitos com sua função, pois consideram que recebem pouco pelo que realizam. Foi diagnosticado que esses funcionários insatisfeitos possuem interesse em continuar com seus estudos, não gostariam de sair da empresa e consideram que estão colaborando constantemente com as necessidades da organização. Portanto, a avaliação de desempenho seria uma ferramenta essencial para avaliar o comprometimento do funcionário e definir um reajuste salarial, assim como o incentivo para qualificação profissional, aproveitando o interesse do colaborador pelo estudo.

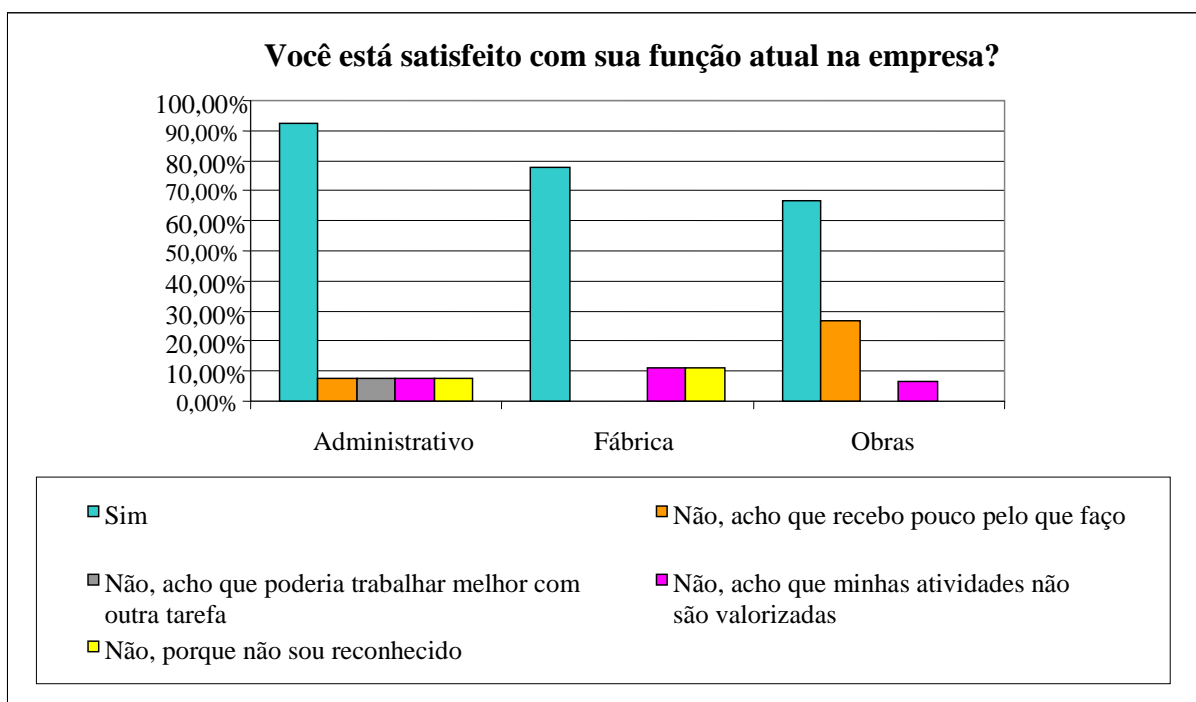


Figura 18 – Dados sobre satisfação dos colaboradores em relação a sua função
Fonte: O autor

4.3.5 Considerações em relação ao ambiente de trabalho

De acordo com a FIGURA 19, o ambiente de trabalho no setor administrativo ficou caracterizado como: de fácil acesso aos profissionais superiores (85,71%), um local onde existe cooperação e ajuda entre os colegas (78,57%) e um local onde as ferramentas necessárias estão à disposição (64,29%). Na fábrica o ambiente ficou caracterizado como: um local que possui banheiros e local para refeições que agradam (66,67%), um local onde as ferramentas necessárias estão à disposição (66,67%) e um local onde é possível contar com a ajuda dos colegas (55,56%). Nas obras o ambiente foi caracterizado como: um local onde é possível contar com a ajuda dos colegas (73,33%), um local onde as ferramentas estão à disposição (53,33%) e um local de fácil acesso aos profissionais superiores (40,0%).

Os resultados apresentados nos questionários ficaram coerentes com as observações realizadas na visita. Na fábrica, foi observado um ambiente de trabalho com melhor infraestrutura que nas obras, situação esta evidenciada nas respostas mostradas na FIGURA 19, onde em 66,67% dos questionários preenchidos, a questão de banheiros, vestiários e local para refeições agradáveis foram citados. Nas obras, verificou-se que estas mesmas instalações são precárias, o questionário confirmou este fato, pois em 50% das respostas foi apontada a solicitação pela melhoria das instalações (banheiros, vestiário e refeitório). A FIGURA 20, mostra este resultado.

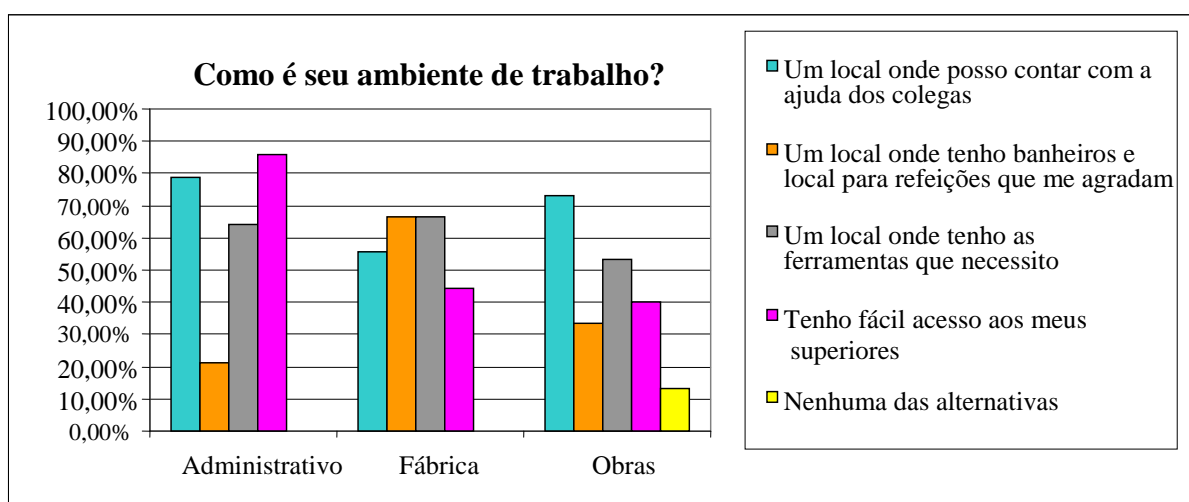


Figura 19 – Caracterização do ambiente de trabalho
Fonte: O autor

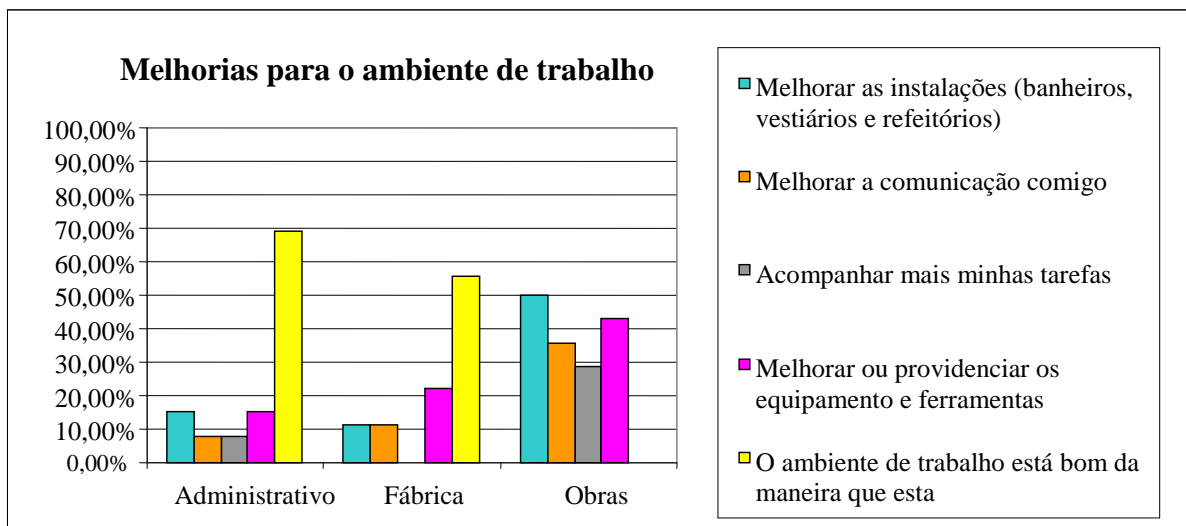


Figura 20 – Sugestão de melhorias para o ambiente de trabalho
Fonte: O autor

O ambiente de trabalho foi avaliado como agradável por todos os funcionários da administração. Na fábrica 87,50% e nas obras 92,86% dos colaboradores tem a mesma opinião. As condições precárias de trabalho das obras não foram suficientes para o colaborador caracterizar seu ambiente de trabalho como desagradável, o bom relacionamento que existe entre a equipe e o fácil acesso aos profissionais superiores, foram os grandes diferenciais.

Lara (2008) sugeriu em sua pesquisa, alguns planos de ação para melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores da construção civil que estão relacionados ao ambiente de trabalho, são eles: investigar fatores que poderiam ser modificados para melhorar o ambiente de trabalho, estudar uma reestruturação nos postos de trabalhos e conscientizar os trabalhadores da importância de sua participação nas atividades e projetos referentes à qualidade da empresa.

4.3.6 Características identificadoras dos colaboradores

A FIGURA 21, apresenta características que auxiliam na identificação dos funcionários que se encontram motivados, segundo Bergamini (1993). No setor administrativo o item mais apontado nos questionários foi o de resolução efetiva dos problemas com 85,71%, o item de não perceber as horas passarem também foi destaque com 64,29%, em terceiro lugar empatados com 50,0% ficaram os itens: acredito que minha vida

profissional e pessoal se completam e que é possível notar minha personalidade nas tarefas que realizo. Todos os itens caracterizam profissionais motivados.

A FIGURA 21 mostra que nas obras, a resolução efetiva dos problemas foi assinalada em 53,33% dos questionários, em segundo lugar o item é possível notar que minha personalidade esta presente nas tarefas que realizo foi citado em 46,67% dos questionários e em terceiro lugar também com 46,67% o destaque foi no item gostaria de exercer outra profissão ou função. Os itens caracterizam profissionais motivados, exceto o terceiro.

Este significativo percentual de profissionais que gostariam de exercer outra profissão deve-se ao fato que a construção civil sempre foi considerada como um ambiente de trabalho “pesado” e de profissionais com pouca oportunidade profissional e sem experiência, principalmente pela falta de estudos e qualificação. Portanto, as organizações devem mudar esta perspectiva, proporcionando aos colaboradores: melhores condições de trabalho (higiene e segurança), benefícios e salários, incentivo ao estudo e investimento na qualificação profissional. Desta forma, a rotatividade será menor e a construção civil será vista como opção de trabalho para um número maior de pessoas, não só para pessoas sem qualificação.

A FIGURA 21 mostra que na fábrica, também foi destaque o item da resolução efetiva dos problemas com 77,78%, em segundo lugar ficou o item de não perceber as horas passarem com 55,56%. Estes itens caracterizam profissionais motivados. Como este ambiente é composto por profissionais mais qualificados e com melhores condições de higiene e segurança, foi constatado que ao contrário das pessoas que trabalham diretamente nas obras, apenas 22,22% dos colaboradores gostariam de exercer outra profissão ou função. Portanto, melhorar as condições de trabalho é um dos primeiros passos para uma organização aumentar a motivação de seus colaboradores. De nada adianta aumentar salários, sem as condições adequadas para desenvolver as atividades com qualidade, segurança e satisfação.

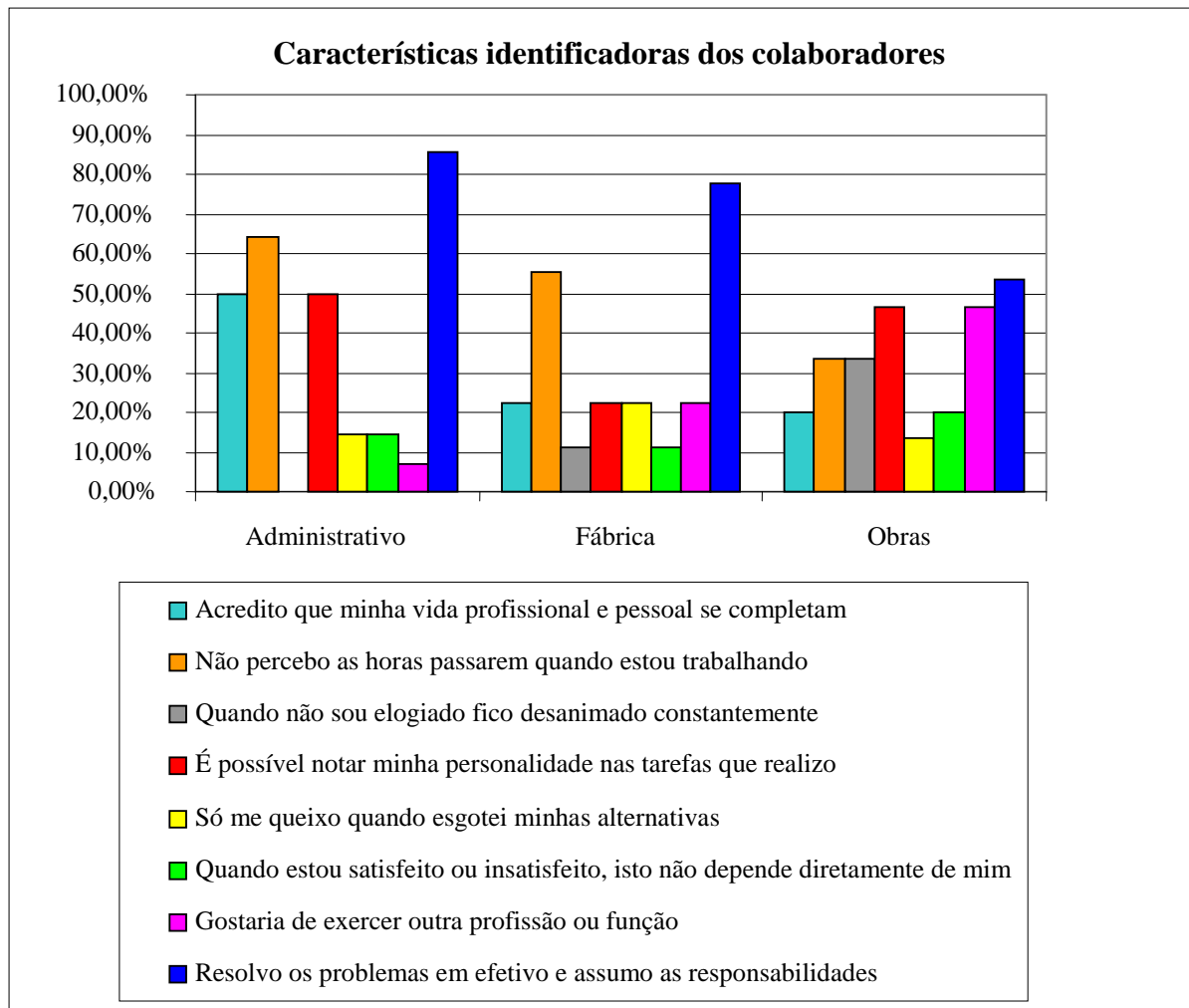


Figura 21 – Características identificadora dos colaboradores
Fonte: O autor

4.3.7 Motivos para saída do emprego

De acordo com a FIGURA 22 a maior parte dos colaboradores não gostaria de sair da empresa. Entretanto, nas obras com 21,43% a questão salarial novamente aparece como motivo de insatisfação.

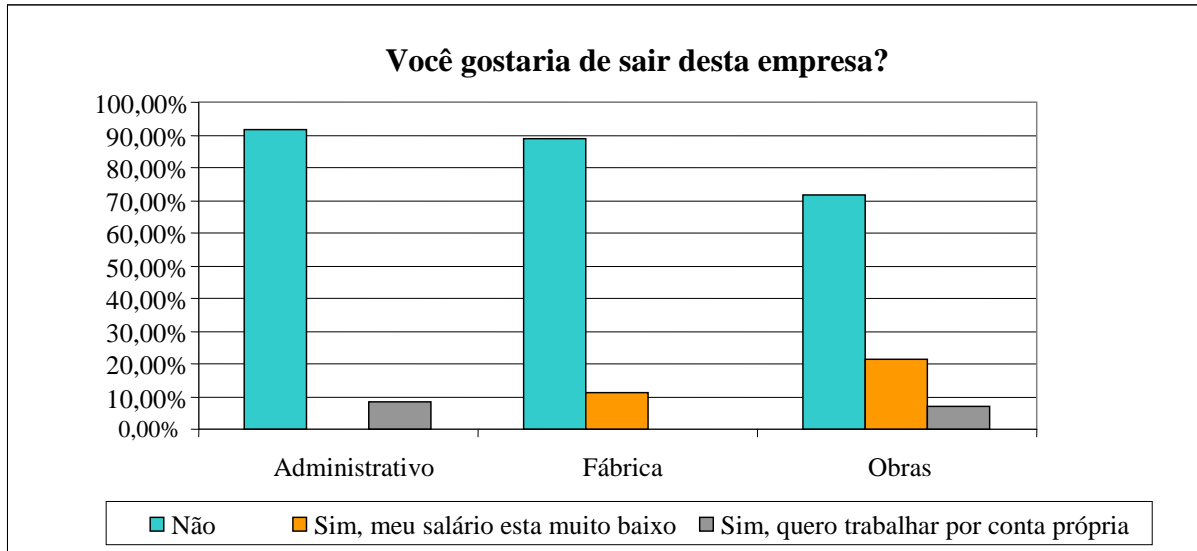


Figura 22 – Diagnóstico de motivos para saída da empresa

Fonte: O autor

4.3.8 Identificação de fatores motivacionais

Salários e benefício são de grande importância para motivar os colaboradores, entretanto, a teoria de Herzberg, descreve que somente este fator, não é suficiente para motivar. Quando os colaboradores da empresa foram questionados se somente o aumento de salário aumentaria sua motivação, 71,43% responderam que não.

Dembiski (2009), concluiu em sua pesquisa que o salário foi um fator motivacional de grande destaque, foi destacado também os incentivos, elogios, reconhecimento das tarefas e bonificações como outros fatores motivadores.

Na fábrica, a FIGURA 23 mostra que em 50,0% dos questionários foi assinalado o reconhecimento profissional como principal fator motivacional, seguido de oportunidade de crescimento na empresa, ambos os fatores segundo a teoria de Herzberg são motivadores. Salários e/ou benefícios e boa convivência com as pessoas foram assinalados em 37,5% dos questionários, estes fatores são de necessidades básicas porém necessários e que estimulam os trabalhadores. Segundo a teoria dos motivos humanos de McClelland, os indivíduos possuem a necessidade de alcançar o sucesso através do desenvolvimento pessoal (realização), conseqüentemente esperam por reconhecimento profissional, esta teoria também explica as respostas obtidas nos questionários.

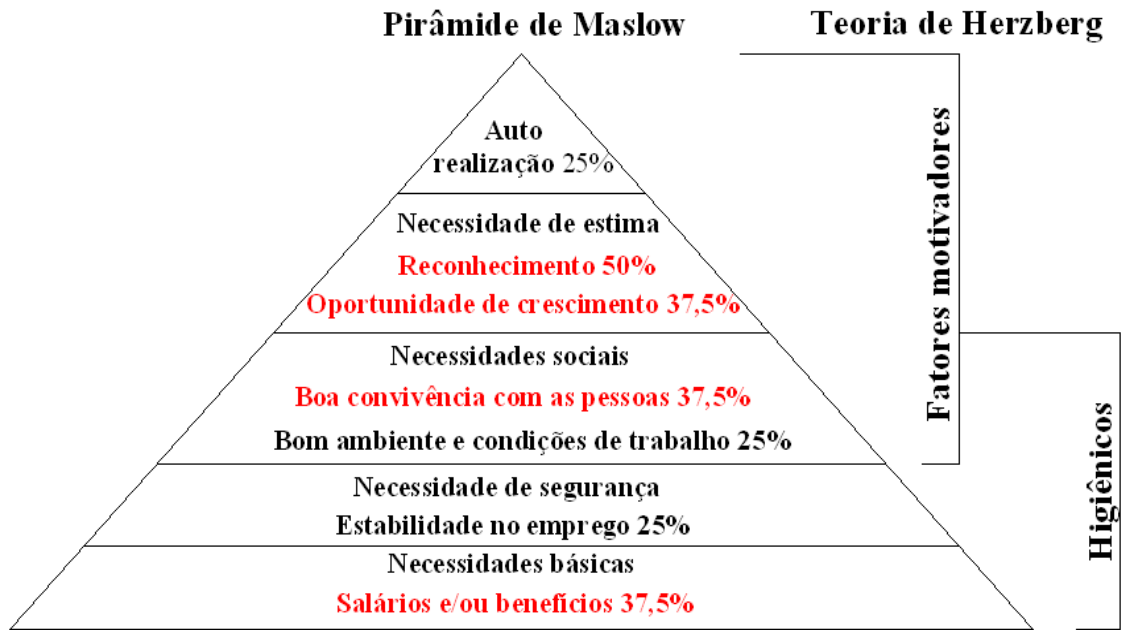


Figura 23 – Pirâmide de Maslow e teoria de Herzberg (fábrica)
Fonte: O autor

No setor administrativo, conforme a FIGURA 24 o destaque foi à boa convivência com as pessoas com 64,3%, salários e benefícios foram citados em 50,0% dos questionários, assim como a oportunidade de crescimento profissional. A teoria dos motivos humanos de McClelland destaca a necessidade de afiliação, ou seja, boa convivência. Novamente esta teoria explica as respostas obtidas com o questionário.

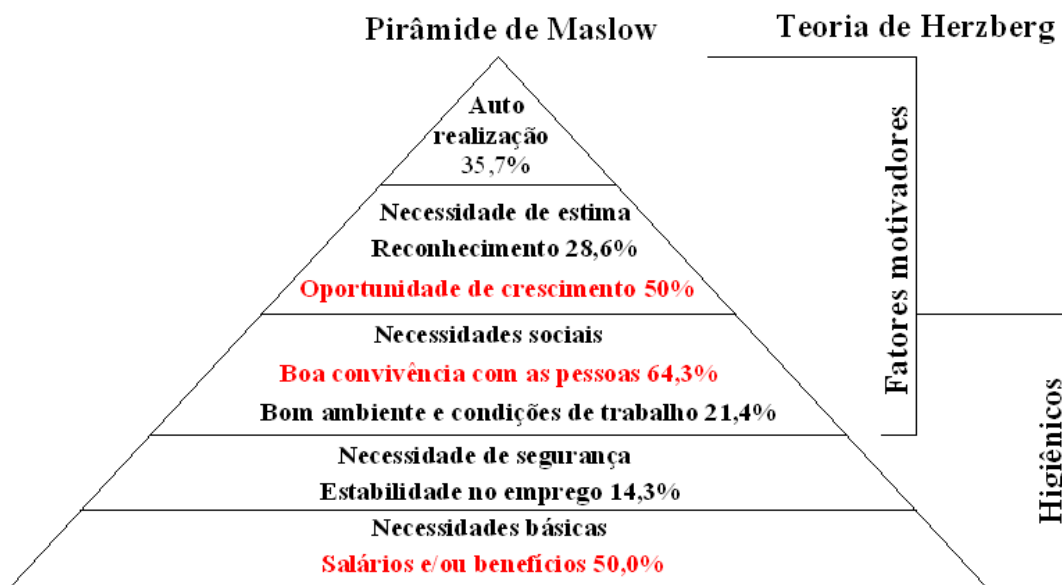


Figura 24 – Pirâmide de Maslow e teoria de Herzberg (administração)
Fonte: O autor

Nas obras, de acordo com a FIGURA 25 o salário ficou destacado como principal fator motivador com 78,6%, pois neste segmento os funcionários possuem nível escolar inferior e condições precárias de trabalho. A teoria de Maslow explica que as pessoas possuem necessidades, e para atingir as necessidades básicas a questão salarial é essencial. A boa convivência com as pessoas e a oportunidade de crescimento dentro da empresa foram citadas em 50,0% das respostas.



Figura 25 – Pirâmide de Maslow e teoria de Herzberg (obras)
Fonte: O autor

4.3.9 Identificação de fatores geradores de insatisfação

Os diagnósticos realizados para identificar os fatores de insatisfação, não se referem diretamente à empresa, mais sim as possíveis causas que geram insatisfação do ponto de vista dos colaboradores.

O principal fator motivador citado pelos colaboradores da administração foi o bom relacionamento entre as pessoas conforme a FIGURA 24, conseqüentemente o fator citado que mais gera insatisfação em 91,67% dos questionários foi o mau relacionamento entre as pessoas, conforme a FIGURA 26. O mesmo gráfico apresenta como fatores geradores de insatisfação com 58,33% a distribuição inadequada das tarefas e empatados com 41,67% as políticas inadequadas da empresa e o não reconhecimento profissional.

Nos resultados da fábrica também foi possível observar uma equivalência de respostas. A FIGURA 26 mostra que o fator gerador de insatisfação mais citado com 71,43% foi o não

reconhecimento profissional, o fator motivador mais referenciado foi o reconhecimento das atividades, conforme a FIGURA 23. Com 42,86% o mau relacionamento entre as pessoas também foi destaque e com 28,57% foram citados três fatores: incompetência do supervisor, condições de trabalho insuficientes e distribuição inadequada de tarefas. A FIGURA 26 apresenta os dados citados.

Nas obras, assim como na fábrica o fator citado como gerador de insatisfação em 84,62% dos questionários foi o não reconhecimento profissional. Com 53,85% o mau relacionamento entre as pessoas foi destaque. Empatados com 30,77% foram assinalados três fatores: políticas inadequadas da empresa, incompetência do supervisor e condições de trabalho insuficientes. A FIGURA 26 apresenta os dados citados.

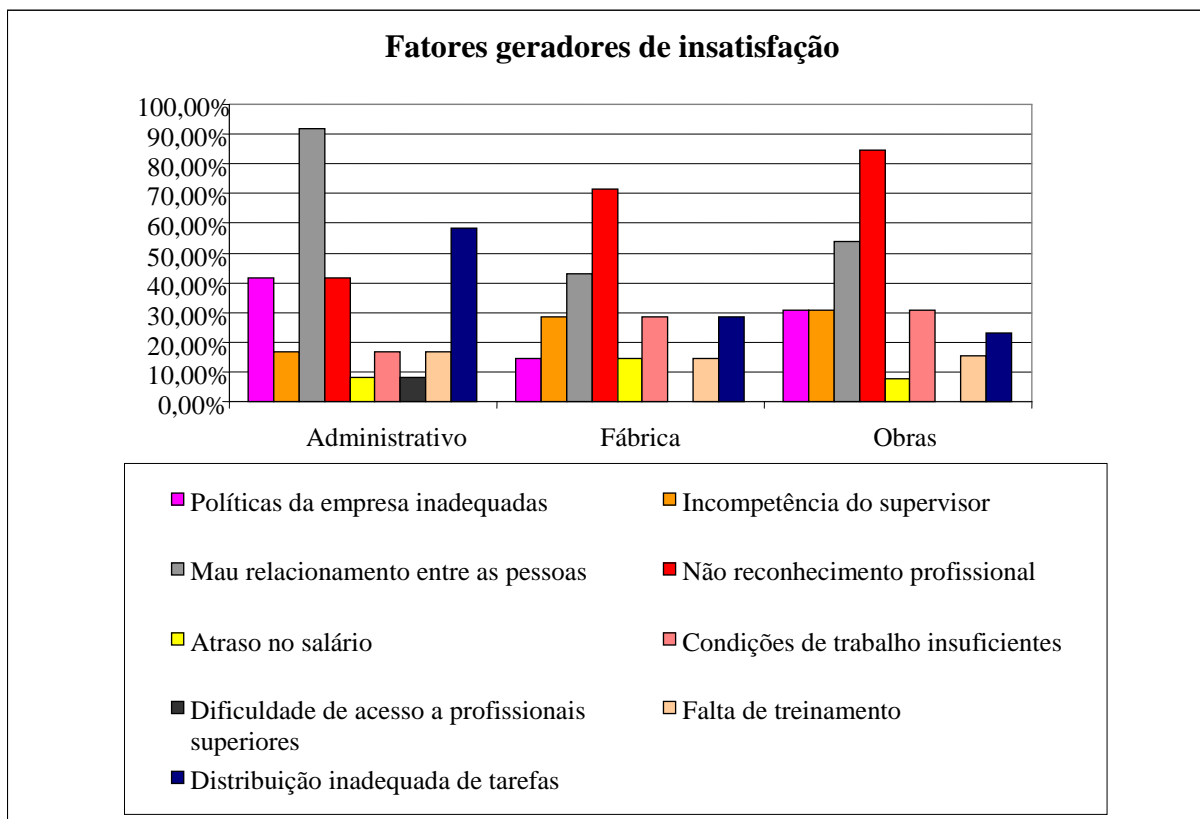


Figura 26 – Identificação de fatores geradores de insatisfação
Fonte: O autor

4.3.10 Identificação de fatores que auxiliam no aumento de produtividade

De acordo com a opinião dos colaboradores da administração, o fator que mais auxilia no aumento de produtividade é o investimento em treinamento profissional (85,71%), melhorar os salários foi citado em 64,29% dos questionários e empatados com 42,86% foram

citados o reconhecimento profissional e a correta distribuição das tarefas para evitar sobrecarga de trabalho.

Para os colaboradores da fábrica o reconhecimento profissional (75,0%) é o fator que mais auxilia no aumento de produtividade. O investimento em treinamento profissional foi citado em 62,50% dos questionários e empatados com 37,50% os fatores citados foram: melhorar os salários, avaliações de desempenho, comunicação entre os funcionários independente da função e a correta distribuição das tarefas evitando a sobrecarga de trabalho.

De acordo os colaboradores das obras, melhorar os salários é o fator que mais auxilia no aumento de produtividade (78,57%), em seguida com 71,43% o fator citado foi o reconhecimento profissional, com 64,29% o investimento em treinamento profissional foi destacado e em 50,0% as avaliações de desempenho.

Todos os dados citados estão na FIGURA 27 a seguir.

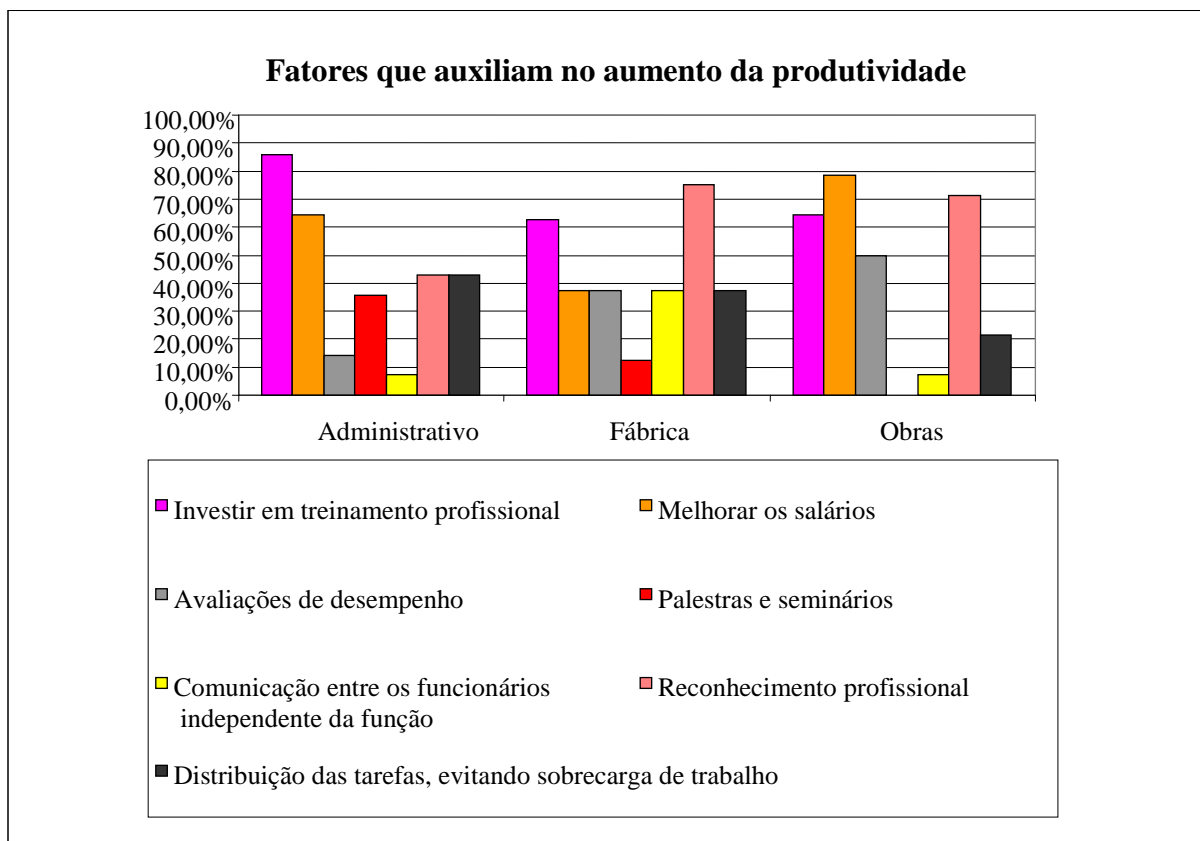


Figura 27– Identificação de fatores que auxiliam no aumento de produtividade
Fonte: O autor

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada indivíduo tem uma maneira de agir e pensar, os trabalhadores do setor operacional da construção civil encontram-se na base da pirâmide da teoria de Maslow enquadrando-se nas necessidades básicas. Estes profissionais geralmente possuem pouco estudo e acabam se preocupando com aumento de salários para que suas necessidades fisiológicas sejam atendidas. O questionário aplicado confirmou esta situação. Para os colaboradores que trabalham diretamente no canteiro de obras, os salários e/ou benefícios foram assinalados em diversas questões como principal fator motivador. Contudo, a oportunidade de crescimento dentro da empresa e a boa convivência com as pessoas, que são necessidades sociais e de estima, também foram destaques.

Na fábrica, o reconhecimento das atividades foi citado como principal fator motivador, seguido de salários e/ou benefícios, oportunidade de crescimento dentro da empresa e boa convivência com as pessoas. Estes profissionais encontram-se na mesma faixa salarial dos trabalhadores das obras, o que os diferencia, são as boas condições de trabalho proporcionadas pela empresa. Portanto, verificou-se que um ambiente com melhores condições de higiene e segurança, não apresenta a questão da remuneração como principal fator motivador.

Na administração, a boa convivência com as pessoas foi assinalada como principal fator motivador. Salário e/ou benefícios foram destacados em seguida, assim como a oportunidade de crescimento dentro da empresa e a auto-realização, que esta localizada no topo da pirâmide de Maslow. O investimento em treinamento foi apontado por estes profissionais como principal fator de aumento de produtividade. Estes profissionais já estão realizando cursos para aprimoramento, o que gera expectativas por crescimento dentro da empresa, reconhecimento das atividades e aumento de salários.

O investimento em treinamento profissional, também foi apontado pelos colaboradores do setor operacional como fator que auxilia no aumento de produtividade. Como sugestão, a empresa poderia realizar convênios com instituições de ensino e parcerias para qualificar sua mão de obra, aproveitando assim o interesse dos colaboradores. Avaliações constantes de desempenho para acompanhar o progresso do colaborador e um bom plano de cargos e salários também são importantes para o aumento de motivação e produtividade.

Todos os fatores motivacionais devem estar aliados entre si, trabalhar com eles individualmente pode motivar e satisfazer os trabalhadores por algum tempo, entretanto logo a insatisfação e a falta de produtividade voltam e o problema persiste.

Para continuação de trabalhos na mesma linha de pesquisa, sugere-se:

- Desenvolver uma monografia aplicando o questionário deste trabalho em outras empresas;
- Aplicar algumas das sugestões apresentadas neste trabalho, em uma empresa na área da construção civil;
- Comparar a motivação dos colaboradores da construção civil com os colaboradores de outra área (mecânica, metalúrgica, entre outras).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: Globalização, pensamento complexo, teoria crítica e a questão ética nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Excellus Editora Ltda., 2000.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas.** 1 ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação.** 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 1993.

DEMBISKI, Mariana. **Motivação numa empresa de construção civil: estudo de caso.** 2009. 50f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

ETTINGER, Karl E. **Relações humanas: Administração racional de empresas.** São Paulo: IBRASA, 1964

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis.** São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2001.

LARA, Débora Marques de. **Estudo da qualidade de vida dos trabalhadores de uma empresa de pré-moldados do setor da construção civil.** 2008. 36f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

MACÊDO, Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maruá Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

MASLOW, Abraham H. Prefácio. In: BENNIS, Warren. **Maslow no gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

APÊNDICE

Questionário para análise motivacional de colaboradores da construção civil

01. Dados pessoais

01.1 Qual é seu estado civil?

- casado
- solteiro
- divorciado

01.2 Possui filhos?

- Sim. Quantos? _____
- Não

01.3 Qual sua idade? _____

01.4 Qual é seu grau de escolaridade?

- analfabeto
- até 4ª série
- até 8ª série
- ensino médio incompleto
- ensino médio completo
- ensino técnico
- ensino superior incompleto
- ensino superior completo
- pós-graduação

02 - Dados profissionais:

02.1- Qual é a sua renda bruta (salário)?

- até R\$ 600,00
- de R\$ 600,00 à R\$ 1.000,00
- de R\$ 1.000,00 à R\$ 2.000,00
- de R\$ 2000,00 à R\$ 2.500,00

de R\$ 2.500,00 à R\$ 3.000,00

Acima de R\$ 3.000,00

02.2- Qual é a renda bruta familiar?

até R\$ 600,00

de R\$ 600,00 à R\$ 1.000,00

de R\$ 1.000,00 à R\$ 2.000,00

de R\$ 2000,00 à R\$ 2.500,00

de R\$ 2.500,00 à R\$ 3.000,00

Acima de R\$ 3.000,00

02.3- Há quanto tempo trabalha na construção civil?

até 6 meses

de 6 meses à 1 ano

de 1 à 3 anos

de 3 à 5 anos

de 5 à 8 anos

acima de 8 anos

02.4- Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

até 6 meses

de 6 meses à 1 ano

de 1 à 3 anos

de 3 à 5 anos

de 5 à 8 anos

acima de 8 anos

02.5- Você possui ou está cursando cursos na área de sua atuação na empresa?

Não possuo curso na área, mais tenho interesse em me aprimorar

Não possuo curso na área e no momento não tenho interesse em me especializar

Possuo curso na área e no momento não tenho interesse em fazer outro curso

Possuo curso na área e tenho interesse em fazer outro para me aprimorar ainda mais

Estou atualmente cursando um curso da área

02.6 Você faz parte de qual setor desta empresa?

- Obras
- Fábrica
- Administrativo

02.7 Seu emprego anterior era no setor da construção civil?

- Sim
- Não

02.8- Em relação ao seu emprego anterior, **quais foram** os motivo de sua saída?

- Atraso dos salários
- Não reconhecimento profissional
- Condições de trabalhos precárias (falta de condições de higiene e segurança)
- Dificuldade de acesso a profissionais superiores
- Pouca ou nenhuma oportunidade de crescimento profissional
- Falta de treinamento
- Experimentar uma nova área, pois a construção civil esta aquecida
- A construção civil oferece melhores salários e benefícios
- Dispensa
- Outros Qual? _____

03. Identificações de fatores motivacionais

03.1 Você encontra-se satisfeito com seu salário e/ou benefícios atuais?

- Sim
- Não

03.2 O que você esta fazendo ou gostaria de fazer para conquistar um salário e/ou benefícios melhores?

- Cursos
- Estou aprendendo novas tarefas
- Realizo com dedicação minhas tarefas merecendo melhores recompensas
- Tenho colaborado constantemente com as necessidades da empresa (horas extras, produtividade, entre outros)

() Apenas acho que poderia receber uma remuneração maior, independente de querer ou estar fazendo algo

03.3- Você tem interesse em voltar ou continuar com seus estudos?

() Sim

() Não

03.4 Como você classifica o grau de responsabilidade de suas atividades?

() baixa

() média

() alta

03.5 Você está satisfeito com sua função atual na empresa?

() Sim

() Não, acho que recebo pouco pelo que faço

() Não, acho que poderia trabalhar melhor com outras tarefas

() Não, trabalharia melhor em outro horário

() Não, acho que minhas atividades não tem muita importância

() Não, porque não sou reconhecido pelas atividades que realizo

() Não, porque não gosto das pessoas que trabalham comigo

() Estou na construção civil porque realmente preciso do dinheiro

03.6 Assinale **as alternativas** que mais se identificam com você

() Você cumpre com as tarefas de seu cargo para evitar incômodos com reclamações a seu respeito

() Acredita que sua vida profissional e pessoal se complementam

() Você não percebe as horas passarem quando está trabalhando

() Quando não é elogiado pelo seu trabalho você fica constantemente desanimado

() Você acha que é possível notar que sua personalidade está presente em suas tarefas

() Você se queixa apenas quando esgotou suas próprias alternativas para resolução dos problemas

() Você realiza seu trabalho, como se estivesse fazendo um favor para empresa

() Você realiza novas atividades somente se receber algum tipo de recompensa financeira ou material

- Você chega no local de trabalho e conta as horas para ir embora
- Você acredita que quando esta insatisfeito ou satisfeito por algo, isto não depende diretamente de você
- Gostaria de exercer outra função ou profissão
- Você resolve em efetivo os problemas e assume as responsabilidades em relação a suas tarefas

03.7- Você considera seu ambiente de trabalho agradável?

- Sim
- Não

03.8 Assinale **as alternativas** de como você considera seu ambiente de trabalho?

- Um local onde posso contar com a ajuda dos meus colegas
- Um local que possui banheiros, chuveiros e local para refeições que me agradam
- Um local onde tenho as ferramentas e equipamentos que preciso
- Tenho fácil acesso aos meus superiores
- Nenhuma das alternativas

03.9 O que você acha que a empresa deveria fazer para melhorar o seu ambiente de trabalho?

- Melhorar os banheiros, refeitório e o local para refeições
- Melhorar a comunicação com você
- Acompanhar mais suas tarefas
- Trocar a equipe que trabalha com você
- Melhorar ou providenciar os equipamentos e ferramentas que você precisa
- O ambiente de trabalho esta bom do jeito que esta

03.10 Você sabe como realizar o seu trabalho?

- Sim, obtive orientação dos meus superiores e/ou colegas de trabalho
- Não, possuo dificuldades mesmo com a orientação que obtive
- Não, porque não fui orientado

03.11 Você gostaria de sair desta empresa?

- Não

- Sim, meu salário esta muito baixo
- Sim, quero sair da construção civil
- Sim, quero trabalhar por conta própria
- Sim, posso aprender mais em outra empresa
- Sim, outras empresas pagam melhor
- Sim, as condições de trabalho em outra empresa são melhores

03.12 Marque 3 alternativas que você considera mais motivador no trabalho

- Salário e/ou benefícios
- Oportunidade de crescimento dentro da empresa
- Auto-realização
- Estabilidade no emprego
- Boa convivência com as pessoas
- Bom ambiente e condições de trabalho (instalações, banheiros, refeitório, vestiário, equipamentos adequados, equipamentos de proteção individual e coletivo entre outros)
- Reconhecimento de suas atividades
- Fácil acesso a profissionais superiores para esclarecimento de dúvidas ou questionamentos)
- Cargo e função que ocupa na empresa
- Igualdade de tratamento entre os funcionários
- Atividades sociais (recreativas e confraternizações)
- Apoio com assistência médica e/ou ensino
- Flexibilidade de horário

03.13 Marque 3 alternativas que na sua opinião geram insatisfação no trabalho

- Políticas da empresa inadequadas
- Incompetência do supervisor
- Mau relacionamento entre as pessoas
- Não reconhecimento profissional
- Atraso no salário
- Condições de trabalho insuficientes (precariedade nos banheiros, refeitório, vestiário, equipamentos inadequados, falta de equipamentos de proteção individual e coletivo entre outros)
- Dificuldade de acesso a profissionais superiores

- Falta de treinamento
- Distribuição inadequada das tarefas, ocasionando sobrecarga de trabalho

03.14 Em sua opinião **somente** o aumento de salário pode aumentar sua produtividade e/ou motivação na empresa?

- Sim
- Não

03.15 Marque 3 alternativas que na sua opinião ajudariam no aumento de sua produtividade na empresa

- Investir em treinamento profissional
- Melhorar os salários
- Confraternizações
- Avaliações de desempenho
- Palestras e seminários
- Comunicação entre os funcionários independente da função
- Reconhecimento profissional
- Distribuição das tarefas, evitando sobrecarga de trabalho