

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

**GUSTAVO ANDRÉ WOLSKI**

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA OBRA DA  
CONSTRUÇÃO CIVIL E PROPOSTAS PARA MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA**

**2015**

**GUSTAVO ANDRÉ WOLSKI**

**ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA OBRA DA  
CONSTRUÇÃO CIVIL E PROPOSTAS PARA MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES**

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. Doutor Egídio José Romanelli, Doutor.

**CURITIBA**

**2015**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia, à Nossa Senhora Aparecida, minha padroeira e protetora, ao meu pai Jeferson, minha mãe Rita e a meus irmãos.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná e todo seu corpo docente, pela oportunidade de fazer o curso.

Ao meu orientador, professor Egídio José Romanelli, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e ensinamentos.

Aos meus pais, irmãos e familiares, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

## RESUMO

Nos últimos anos, a construção civil e seus problemas, têm se tornado protagonistas como uma das áreas mais sensíveis e instáveis do mercado de trabalho. Dito isto, identificou-se no interior do estado do Rio de Janeiro, um exemplo clássico de problemas decorrentes em um canteiro, onde a obra registra índices elevados de absenteísmo e principalmente atraso no cronograma. Este estudo tem como objetivo mostrar que é possível usar a motivação, como ferramenta básica principal para resolver tais problemas, transformando uma equipe de trabalho problemática, em uma equipe motivada e comprometida com as atividades. Um questionário foi aplicado onde as principais não conformidades foram identificadas e um plano de ação motivacional foi implantado. Os resultados mostraram que houve diminuição considerável nas ausências e comprovaram que uma equipe motivada é capaz de produzir mais e melhor. Conclui-se que a melhoria do clima organizacional e o aumento de motivação incrementa a produtividade e satisfação dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Construção Civil. Absenteísmo. Canteiro. Motivação.

## **ABSTRACT**

In recent years, the civil engineering and your problems has become protagonists between one of the most unstable and susceptible areas in the job market. The case study has been identified in the interior of Rio de Janeiro, setting up a classical example of problems in a building site with high levels of absenteeism and specially schedule delays. Our objective was demonstrate how motivation can be used as main tool to solve these problems, transforming a problematical team in a motivated and committed one. A questionnaire was applied where the major non-conformities were detected and a motivational action plan was implemented. The results of this survey demonstrate there was a significant decrease in absences and attest that a motivated team is able to produce more and better.

**Key words:** Civil Engineering. Building Site. Absenteism. Motivation.

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	10
2.1 Clima organizacional e seus conceitos básicos.....	10
2.2 Cultura organizacional e sua importância.....	12
2.3 Liderança.....	14
2.4.Motivação.....	17
2.4.1 Conceitos básicos.....	17
2.4.2 Principais teorias da motivação humana.....	18
2.4.3 A hierarquia das necessidades humanas – Abraham Maslow.....	18
2.4.4 Teoria dos dois fatores - Frederick Herzberg.....	19
2.4.5 Teoria X e Y – Douglas McGregor.....	20
2.4.6 Teoria ERG – Clayton Alderfer.....	20
2.4.7 Teoria das necessidades – David McClelland.....	21
2.4.8 Teoria da expectativa – Victor Vroom.....	21
2.4.9 Motivação na construção civil.....	22
2.4.10 Tipos de motivação.....	22
<b>3.METODOLOGIA</b> .....	24
3.1 Apresentação da empresa e obra a ser estudada.....	24
3.2 Instrumento de pesquisa.....	24
3.3 Metodologia de pesquisa – aplicação do questionário.....	25
<b>4. RESULTADOS</b> .....	26
4.1 Propostas motivacionais.....	30
4.2 Análise dos resultados.....	32
<b>5.CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	37
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	38
<b>ANEXO</b> .....	41

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 - Os três estilos de liderança .....	16
Figura 02 - A hierarquia de necessidades, segundo Maslow.....	19
Figura 03 - Tabela geral de frequência dos funcionários – Novembro/2015.....	26
Figura 04 - Tabela geral de frequência dos funcionários – de 14/03 até 14/04.....	32



## 1.INTRODUÇÃO

A construção civil é um dos segmentos do mercado de trabalho que mais tem sofrido altos e baixos nos últimos anos. Com a forte crise que tem atingido o panorama econômico brasileiro, cada vez mais os canteiros de obras espalhados país afora têm enfrentado dificuldades das mais diversas. Assim sendo, é importante que nós profissionais da área, tenhamos habilidade em identificar, dominar e resolver possíveis desafios que são postos em nossa frente no dia-a-dia de nossa profissão.

Tendo isto em mente, no presente trabalho de pesquisa iremos tratar dos problemas relacionados com o clima organizacional e motivação dos funcionários de uma obra específica da construção civil, e temos como principal objetivo mostrar como estas falhas atingem diretamente a produtividade desejada, e como solucioná-las implementando melhorias no ambiente de trabalho e motivação dos colaboradores. Para que seja possível realizar este estudo de caso, será necessário fazer uma análise mais aprofundada dos principais temas que propomos trabalhar, o clima organizacional e a motivação, e posteriormente, com a finalidade de apresentar resultados específicos, trabalharemos elaborando e aplicando um questionário, a fim de identificar possíveis não conformidades.

Para Santos (1997) estudos sobre clima organizacional são importantes para ajudar a entender melhor a dinâmica da relação entre indivíduo e organização. Na pesquisa, iremos avaliar quais são as condições desta relação entre funcionários e empresa, levando em conta também, a cultura organizacional, e como as consequências desta relação refletem de maneira geral nas ações e resultados da organização. Em paralelo, analisaremos também os níveis de motivação existentes. Conforme cita Bergamini (2008) a motivação é um fenômeno que deve ser analisado levando em consideração o indivíduo com suas características e experiências, o ambiente de trabalho com sua natureza e restrições e a organização com suas regras, objetivos e o clima que lhe é próprio.

O objetivo geral do trabalho é estudar o clima organizacional de uma empresa e a motivação dos colaboradores. Os objetivos específicos são basicamente pesquisar o conceito e características do clima organizacional, entender as teorias da motivação humana e realizar um estudo de caso em uma obra da construção civil.

A hipótese defendida neste trabalho de pesquisa é de que em ambientes onde existem possíveis falhas no clima e na cultura organizacional, existirão também grandes problemas com a produtividade, rentabilidade e absenteísmo. E esses problemas podem ser minimizados ou completamente resolvidos, se trabalharmos corretamente a motivação da equipe de trabalho.

Para embasar o estudo apresenta-se na sequência a literatura pesquisada a respeito de clima e cultura organizacional e motivação visando identificar como as temáticas se relacionam. Apresenta-se também a metodologia utilizada no estudo de caso que será realizado, e por fim, as conclusões provenientes dos resultados de pesquisa.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

De acordo com Anjos (2008), é notável e bastante discutido o fato de que as pessoas não vivem isoladas, nem são auto-suficientes. Elas estão continuamente se relacionando com outras pessoas e ambientes a fim de se ajustar a uma variedade de situações, para satisfazer suas necessidades físicas e emocionais. Daí a importância de se avaliar o comportamento das pessoas e o relacionamento delas dentro do ambiente organizacional.

É através do estudo de clima que se pode avaliar o grau de satisfação ou insatisfação, as expectativas, o interesse, as necessidades e todas as outras variáveis que envolvem o desempenho de uma equipe de trabalho.

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL E SEUS CONCEITOS BÁSICOS**

O clima pode ser percebido de diferentes maneiras pelos componentes de uma organização, muitas vezes não se conseguindo conceituar exatamente o que ele é.

Segundo Chiavenato (1992, p. 53) “o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, e característica que existe em cada organização”.

Para Maximiano (1997, p. 168), “o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

“Um clima favorável pode ser expresso como aquele que proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral, já um clima desfavorável é aquele que traz frustração de tais necessidades. Quando há baixa motivação o clima tende a baixar caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia e outros sentimentos negativos que podem vir a prejudicar a produtividade do funcionário e até mesmo sua saúde física e mental”. Anjos (2008, p. 18).

Chiavenato (1987, p.53) aborda o clima de uma forma mais ampla quando diz que “o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe, etc”.

Segundo a visão do referido autor, o clima organizacional não pode ser analisado como variável separadamente, mas sim em todos os aspectos da dinâmica organizacional e do trabalho em equipe.

Segundo Bergamini (1997, p. 99), “o clima organizacional reflete a tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela

fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional”.

Anjos (2008), cita que estudar o clima e os mecanismos que afetam as percepções e emoções é fundamental para entender como a organização e suas práticas de gestão influenciam o interesse, a satisfação e o desempenho das pessoas.

Desse modo, a avaliação do clima organizacional é um caminho alternativo, capaz de considerar de forma simultânea e integrada as diversas variáveis dos componentes do local de trabalho, de forma que no final se possa alcançar os objetivos e as metas propostos para a eficácia da estratégia organizacional.

Muitos autores e profissionais sugerem a pesquisa do clima organizacional, como sendo uma ferramenta importante para identificar e solucionar problemas no ambiente de trabalho. Maximiano (1997, p. 169) define: “a pesquisa do clima de uma organização é uma técnica que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seu trabalho”.

As abordagens tradicionais associam clima organizacional ao conceito de motivação, e, portanto, a fatores comportamentais, tais como liderança, relações interpessoais, comunicação, satisfação entre outros.

Desta forma, a pesquisa de clima organizacional pode ser um instrumento pelo qual é possível entender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa, sob algumas variáveis que influenciam no ambiente de trabalho.

Na visão de Bergamini (1997, p. 99), “a pesquisa de clima é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consistente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização”.

Assim, para Anjos (2008) a essência da pesquisa de clima é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização e da satisfação das pessoas sobre o trabalho que exercem. Esses pressupostos não podem ser ignorados pelos gestores e líderes, pois, é através de um ambiente saudável de trabalho que as empresas conseguem atingir seus objetivos administrativos e sociais.

Ao abordar temas como percepções e expectativas de funcionários, o estudo de clima traz à tona a importância das trocas internas que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como a noção ampliada do contrato firmado entre organizações e seus colaboradores, contemplando suas dimensões formais e psicológicas.

Desse modo, existe uma estreita relação entre o conceito de clima e o de cultura organizacional, pois geralmente são conceitos complementares. Por isso, a importância de conhecer os principais elementos culturais de uma empresa, bem como a influência que esse e outros fatores exercem sobre seu clima.

## **2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA**

Para Anjos (2008), na sociedade moderna é necessário repensar as organizações na tentativa de analisar os elementos responsáveis pela formação das variáveis que afetam diretamente o comportamento e desempenho do seus colaboradores.

A globalização de mercados e os processos de mudança constantes, mais do que nunca exigem das organizações um perfeito entendimento e compreensão dos fatores que proporcionem a satisfação das pessoas que fazem parte de seus recursos humanos. Dentro deste contexto, a cultura organizacional é uma variável que está sempre presente ao analisar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. A cultura de uma organização exerce influência sobre o comportamento de seus integrantes, pois a mesma implica na capacidade de adaptação do indivíduo na realidade do grupo ao qual está inserido.

A cultura pode ser vista como conjunto de valores, regras e percepções entre outros, que são compartilhadas pelos membros de uma organização. Chiavenato (1992, p. 49) acredita que “através da cultura, a sociedade impõem suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros, condicionando-os a se comportarem de maneira socialmente aceitável aos seus padrões, costumes e práticas sociais”.

Ainda segundo Chiavenato (1992, p. 49), “cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes”.

Morgan (1996, p. 157) descreve: “a cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social”. Segundo este autor, nenhuma cultura já vem pré-definida, ela é criada a partir da junção entre crenças, valores e costumes diferentes, que ao se unirem criam um mosaico de culturas diferenciadas em vez de uma cultura uniforme.

As pessoas, ao representarem à realidade cotidiana, possuem nas mãos uma poderosa maneira de analisar a cultura, ao entender que este é um processo contínuo e pró ativo da construção da própria realidade. Dessa forma, já não pode mais ser vista como uma variável

solta que as organizações possuem, ou alguma característica particular que um líder venha a inserir no ambiente de trabalho. Ela deve sim, ser entendida como um fenômeno ativo, através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os ambientes no qual convivem.

Da mesma maneira como ocorre na sociedade, cada organização tem a sua cultura própria e característica. Considerando-se que a cultura das empresas decorre também de valores culturais da sociedade na qual está inserida, não se pode dissociar a cultura das empresas da cultura nacional, como se as empresas fossem entidades isoladas ou exteriorizadas da realidade social de cada território.

Para Luz (2003, p. 14), “a cultura organizacional é constituída de aspectos que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários”.

Partindo desse pressuposto, elementos da cultura de um grupo certamente exercem influência sobre a percepção de seus integrantes acerca do ambiente no qual convivem. Do mesmo modo, iniciativas bem sucedidas para mudar aspectos do ambiente de trabalho podem contribuir para a introdução de novas práticas e valores junto a um grupo, promovendo mudanças culturais no longo prazo.

A mudança ou a criação de determinada cultura corporativa, não consiste apenas em inventar novos temas ou códigos de conduta, consiste em inventar um novo modo de percepção dentro do contexto da organização.

De acordo com a afirmação de Lacombe (2005, p. 232), “mudar a cultura significará mudar a forma de pensar e agir das pessoas, e, em alguns casos, trocar essas pessoas. A mudança de cultura desafia hábitos enraizados de pensamento e ação. O que se confronta não é só o comportamento, mas os sentimentos que dão suporte ao pensamento habitual”. Os líderes de uma organização, normalmente são os principais transmissores da cultura. Consigo trazem valores, conceitos, e ensinamentos de outras empresas que serão repassados aos membros da nova organização ao qual passa a pertencer. Conforme ressalta Dubrin (2003, p. 355) “outro modo importante no qual os trabalhadores aprendem a cultura é por meio dos ensinamentos dos líderes, como implícito na dimensão cultural da alocação de recursos e recompensas”.

A cultura, portanto, exerce influência direta no clima organizacional, pois é através dos valores e símbolos que as pessoas conhecem melhor o trabalho e com quem irão interagir.

Segundo Lacombe (2005) uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões do líder sobre a equipe, proporcionando melhores condições para o alcance dos objetivos.

### **2.3 LIDERANÇA**

“Por representar papel tão importante nas organizações de todos os tipos, o estudo da liderança recebe grande atenção por parte daqueles que estudam o comportamento humano no trabalho”. Anjos (2008, P.23).

Por ser um fenômeno tipicamente social, ocorre em todos os grupos sociais e partindo desse pressuposto, torna-se fundamental em todas as atividades e organizações das quais o indivíduo participa.

Por não haver uma definição geralmente aceita para a palavra liderança, ela pode refletir significados diferentes para diferentes pessoas. Na moderna administração, acredita-se que os valores, ideais e características de um líder são aprendidos através da experiência e do relacionamento com o meio ambiente.

Existe um consenso entre pesquisadores e estudiosos do assunto, ao concordarem de forma geral, que a liderança refere-se ao modo como uma pessoa ou grupos podem influenciar outras.

Segundo Kotter (1992, p.03) “a liderança é definida como o processo de mover um grupo (ou grupos) em alguma direção através de meios não coercitivos”. Neste sentido, assemelha-se à visão de Robbins (2000, p. 371) que entende a “liderança como o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns compartilhadas”.

Dentro desta perspectiva dos autores, pode-se entender que existe um processo de influência que caracteriza um relacionamento recíproco entre líder e liderado, não caracterizado necessariamente por um processo de domínio e poder, mas sim, através da cooperação e motivação dos membros.

Segundo Kwasnicka (2004, p. 89) “a influência é quaisquer ação ou exemplos de comportamento que causem mudança de atitude ou de comportamento em outras pessoas ou grupos”.

Partindo destes pressupostos, nota-se que, liderança não é apenas ocupar o cargo de líder. É necessário que os liderados, antes de qualquer coisa, sejam sensíveis ao líder levando-se em conta suas ideias concordando com seu modelo de gestão.

O líder ao desempenhar um papel importante na questão da dinâmica organizacional,

surge por vezes, representado na figura de um guia, um orientador que norteia as pessoas na realização das tarefas, no conhecimento das potencialidades de cada um e também na administração dos conflitos que são comuns no ambiente de trabalho. Conforme Chiavenato, (1992 p.138), “o líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo”.

Bergamini (1997, p. 19 e 20) diz que “o líder é visto como alguém que traz algum benefício não só para o grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer, desse intercambio, o valor que normalmente lhe é atribuído. Por sua vez, os membros do grupo devolverão ao líder o seu reconhecimento que se traduz pela forma de lhe conferir a autoridade que passa a ter perante seus seguidores”.

Deste modo, evidencia-se que o líder deve possuir habilidades, que, por exemplo, lhe confirmam conhecimento, bons relacionamentos, inteligência, equilíbrio emocional entre outros aspectos, para que seus seguidores sintam-se confiantes e mantenham níveis satisfatórios de coesão grupal, tudo isso envolvendo assim uma questão de mutualidade. Segundo Chiavenato (1992, p. 138) “o líder deve ser capaz, os seguidores devem ter vontade”.

Tendo em vista algumas abordagens outrora feitas sobre liderança e na tentativa de compreender melhor esse processo, faz-se necessário abordar algumas teorias que foram propostas por pesquisadores e estudiosos do assunto. Estas teorias estão divididas em três grandes grupos. Chiavenato (1987) as classificam em: teoria dos traços de personalidade; teorias sobre estilo de liderança e teorias situacionais ou contingenciais de liderança.

A primeira das teorias, a dos traços de personalidade, surgiu nos primeiros estudos sobre o assunto. Segundo esse enfoque, os líderes possuem certas características pessoais que facilitam o desempenho da função. Nesta teoria são enfatizadas as qualidades pessoais do líder, como atributos físicos, de habilidade, de personalidade entre outros.

Conforme Chiavenato (1987, p. 436), “as teorias dos traços partem dos pressupostos de que certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais, bem como avaliar a eficácia da liderança”.

Portanto, a abordagem da teoria dos traços considera que o líder possui características inatas que o distinguem como tal. Para comprovar essa teoria tomou-se como exemplo grandes líderes mundiais como Nelson Mandela, Gandhi, entre outros. Por apresentar algumas falhas, como não levar em conta aspectos comportamentais do líder, a influência que exerce o liderado no resultado do trabalho, além de fatores situacionais, esta teoria caiu em desuso, abrindo espaço para a introdução de outras abordagens.



Posteriormente aos traços de personalidade, surge a teoria dos estilos de liderança. Essa abordagem leva em conta basicamente o comportamento do líder e não seus traços ou características pessoais. “A abordagem dos estilos de liderança tenta especificar como o comportamento dos líderes eficazes difere dos menos eficazes”. Dubrin (2003, p. 268). Entende-se, portanto, que o comportamento e os fatores situacionais são as variáveis mais relativas na eficácia do líder. Chiavenato (1998, p. 437) ressalta que, “enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, seu estilo de comportamento para liderar”. Ainda segundo esse enfoque comportamental os líderes podem ser autoritário, democrático e liberais. (Figura 1).

Autocrática	Democrática	Liberal ( <i>laissez-faire</i> )
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, solicitando ao líder aconselhamento técnico quando necessário. Passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual tarefa cada um de executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica à critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Figura 1 – Os três estilos de liderança Fonte: Chiavenato (1987, p.439)

O líder autoritário é aquele que concentra o poder em suas mãos, onde o grupo não exerce qualquer participação nas decisões. “Os líderes autoritários centralizam o poder e a tomada de decisões em suas mãos. [...] Esses líderes assumem toda a autoridade e toda a responsabilidade”. Davis (1998).

O democrático permite a participação dos membros da equipe, havendo uma maior interação entre o chefe e subordinado. Ainda na visão de Davis (1998, p. 164) “os

empregados são informados sobre as condições que afetam seu trabalho e encorajados a expressar suas ideias, bem como fazer sugestões”.

No estilo liberal, o líder exerce o papel secundário, deixando que a equipe tome as decisões que as afetam.

Além das teorias acima citadas, inclui-se também nesse estudo a abordagem das teorias situacionais ou contingenciais de liderança. Segundo Davis (2003), o melhor estilo depende de fatores relacionados aos membros do grupo e ao ambiente de trabalho.

A abordagem situacional procura explicar a liderança como um processo mais amplo, entendendo-se que, não há um único estilo ou características de personalidade, válidos para toda e qualquer situação.

A abordagem dos tipos de liderança torna-se de grande valia para uma melhor compreensão da atmosfera psicológica de uma organização, ao permitir também o entendimento de que, a mensuração da eficácia de um líder por um modelo ou outro é muitas vezes uma tarefa complexa, e que depende muito do contexto e da situação em que os líderes e os subordinados se encontram.

Desse modo, independente de qual estilo se adote, o líder deve estar sempre atento às necessidades dos colaboradores, empenhando-se ao máximo na motivação de toda a equipe.

## **2.4 MOTIVAÇÃO**

A motivação é um tema muito abordado no ambiente organizacional, tendo ganhado muita força nas últimas décadas. Entender a motivação humana é um grande desafio para os gestores e administradores, pois saber os fatores que motivam cada ser humano não é tarefa fácil, sabendo da complexidade e das diferenças que cada indivíduo possui.

Nesse sentido, o estudo da motivação é fundamental para o entendimento dos mecanismos que movimentam as pessoas, o que as fazem agir em prol do alcance de algum objetivo, o que afeta, por sua vez, diretamente o clima das organizações.

### **2.4.1 CONCEITOS BÁSICOS**

A palavra motivação pode ser vista de várias formas e perspectivas diferentes. Robbins (2000, p. 342) diz que “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de um esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Já Dubrin, (2003, p. 110), diz que “motivação num ambiente de trabalho é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas

organizacionais”.

Ambas as definições mostram que uma pessoa ou equipe motivada, são indivíduos que são capazes de demonstrar alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza, no contexto profissional, ou não.

Para que seja possível compreender melhor os conceitos, estudiosos elaboraram diversas teorias sobre a origem da motivação em cada indivíduo.

#### **2.4.2 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA**

De acordo com Sachett (2014), 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 serão apresentadas a seguir.

#### **2.4.3 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS – ABRAHAM MASLOW**

Conforme diz Chiavenato (2005) “segundo Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano”. 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 citada por Maslow são as necessidades de segurança. Para Wagner & Hollenbeck (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 pertence. 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 as necessidade de auto realização. Para NIEMOW (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”.

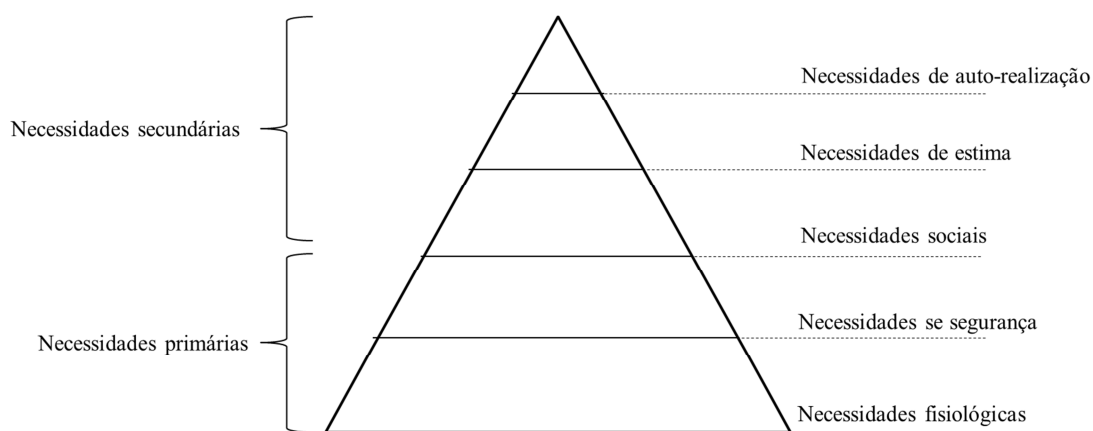


Figura 2 – A hierarquia das necessidades, segundo Maslow Fonte: Chiavenato (1987, p.418)

#### 2.4.4 TEORIA DOS DOIS FATORES – FREDERICK HERZBERG

Para Chiavenato (2000) 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.

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, 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.

#### **2.4.5 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 mostram 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 aprender a aceitar, ou até a buscar a responsabilidade. 4 - 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).

As teorias apresentadas acima, são as mais conhecidas, e servem como base para as teorias que surgiram no século passado. As principais teorias contemporâneas, apresentadas a seguir, mostram o que de mais avançado existe para explicar a motivação dos funcionários.

#### **2.4.6 TEORIA ERG – CLAYTON ALDERFER**

Esta teoria, segundo Nienow (2011), reduz 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.

#### **2.4.7 TEORIA DAS NECESSIDADES – DAVID MCCLELLAND**

Esta teoria enfoca três necessidades. São elas: REALIZAÇÃO: que busca a excelência e configura as pessoas que lutam pelo sucesso; PODER: necessidade de fazer com que os outros se comportem como não se comportariam naturalmente; 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 evoluindo e estabelecer metas moderadamente desafiadoras”.

#### **2.4.8 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. Alguns 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 apresentado 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 as recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas.” Segundo Bueno (2002) “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.”

#### **2.4.9 MOTIVAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

A lucratividade e produtividade na construção civil têm sua base no elo orçamento e 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 sub empreitadas, 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.

Melo (2011), ainda deixa claro que 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. Já Morin (2011) afirma que os problemas de desempenho representam uma parte importante das preocupações dos administradores. Para resolvê-los, é necessário criar mecanismos de gestão com o objetivo de identificar rapidamente os desvios de desempenho, determinar suas origens e corrigi-los.

#### **2.4.10 TIPOS DE MOTIVAÇÃO**

Já vimos que o conceito básico de motivação é a capacidade que o indivíduo ou uma pessoa tem para demonstrar alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza, no contexto profissional, ou não. Tendo isto em mente, podemos classificar a motivação em duas categorias: intrínseca e extrínseca.

A intrínseca caracteriza-se por estar relacionada à força interior do indivíduo. É capaz

de se manter ativa independente das adversidades que podem ser encontradas. Ela independe do ambiente, das situações e das mudanças, estando relacionada apenas com os interesses individuais de cada um, e pode ser alterado apenas por vontade própria do indivíduo.

Já a extrínseca, é caracterizada por ser estar relacionada com o ambiente, às situações do ambiente externo. No meio corporativo, ela é muito importante para manter o quadro de colaboradores sempre comprometido. São ações do meio externo com o objetivo de manter o profissional sempre engajado. Deve ser considerada como um complemento da motivação intrínseca.



### **3.METODOLOGIA**

Conforme já foi citado inicialmente, e após todo o embasamento teórico descrito nos capítulos anteriores, no presente capítulo, será apresentado o estudo de caso realizado, começando com a apresentação da empresa, e do local onde as pesquisas serão realizadas.

#### **3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E OBRA A SER ESTUDADA**

Toda a pesquisa será executada dentro de uma construtora de médio porte, com sede instalada no bairro da Cidade Industrial, na cidade de Curitiba, no estado do Paraná, que oferece serviços para a construção civil há aproximadamente 10 anos, em diferentes localidades da região Sul e Sudeste do Brasil.

Dentro desta gama de obras que a empresa está executando no momento, uma em especial chama a atenção por estar apresentando alguns problemas em seu andamento, assim sendo, o foco dos estudos serão voltados especialmente para ela. A obra em questão, é de um barracão de uso industrial com aproximadamente 2000 metros quadrados, localizado na cidade de Araruama, interior do estado do Rio de Janeiro.

No atual momento, o canteiro conta com 41 operários em atividade, cumprindo o total de 8 horas diárias de trabalho. No entanto, mesmo assim a obra apresenta alguns problemas graves que atrapalham a produtividade e o cumprimento de metas, como o absenteísmo, alta rotatividade de funcionários e desperdício de materiais. A grande consequência causada por todos estes problemas, é o atraso na entrega, já que o cronograma previa um total de 6 meses para a conclusão (Junho/15 até Novembro/15), e até o momento cerca de 30% das atividades ainda não foram concluídas.

Todos estes fatores reforçam a hipótese que estamos defendendo neste trabalho de pesquisa, onde tentamos comprovar que em ambientes onde existem possíveis falhas no clima, na cultura organizacional e na motivação dos colaboradores, conseqüentemente existirão também grandes problemas com a produtividades e a rentabilidade de uma determinada equipe ou função.

#### **3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA**

Por se tratar de um estudo onde o principal foco da pesquisa está na avaliação do clima organizacional e acima de tudo, a percepção dos possíveis níveis de motivação de uma equipe de trabalho, a ferramenta de trabalho e melhor maneira encontrada para realizar a pesquisa, será através da aplicação de um questionário simples, composto por um total de 14 perguntas, onde 9 são objetivas e 5 descritivas. As perguntas objetivas oferecem 3 opções de

resposta a ser escolhida de acordo com opinião individual do entrevistado, RUIM, BOM e ÓTIMO, e as descritivas permitem um contato mais pessoal com os entrevistados, nelas eles podem expressar livremente suas opiniões de acordo com o que lhes foi perguntado.

Tal questionário terá a responsabilidade de identificar falhas e de defender a hipótese imposta, como já foi citado no parágrafo anterior, todas as perguntas propostas questionam os colaboradores sobre seu grau de satisfação com a empresa, no que diz respeito ao clima organizacional e se todos se sentem ou não motivados com a maneira que as atividades são geridas. Estes dados posteriormente serão estudados para que seja possível propor mudanças e melhorias nas metodologias de trabalho da organização.

Apesar do fato de que, um questionário deve colher e avaliar primordialmente determinados dados individuais fornecidos pelo entrevistado, o foco principal do questionário neste caso, é captar informações individualmente, mas com o objetivo principal de analisar o coletivo.

### **3.3 METODOLOGIA DE PESQUISA – APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO**

A aplicação do questionário, inicialmente deveria ser feita em um único dia para todos os 41 funcionários que trabalham no canteiro, onde cada entrevistado receberia o questionário e responderia as perguntas individualmente, sem a necessidade de se identificar, durante o período de intervalo. No entanto, devido ao índice alto de absenteísmo na obra, foi necessário prolongar o período para a realização das entrevistas, que compreendeu-se entre o dia 25/01/2016 até 29/01/2016.

Desta forma, trabalhando na aplicação das perguntas durante o período de uma semana, foi possível entrevistar todos os 41 colaboradores pessoalmente, também no horário de intervalo e de maneira individual, sem a necessidade de identificação, cabendo portanto, ao entrevistador, a responsabilidade de manter sigilo sobre a identidade dos entrevistados. De maneira geral, este período mais longo de tempo, permitiu que todas as 14 perguntas fossem aplicadas de maneira mais tranquila e pessoal, fato este, acarretou em uma obtenção de resultados mais significativos e detalhados em relação aos nossos objetivos de pesquisa.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação do questionário com o intuito de obter informações pertinentes sobre o clima organizacional e a motivação dos funcionários que atuam no canteiro de obras, podemos agora interpretar e analisar os resultados colhidos.

Primeiramente, apresenta-se a seguir uma tabela com o controle geral de frequência de todos os funcionários, referente ao mês de novembro de 2015, com o intuito de mostrar o excesso de faltas que ocorrem no local da obra antes de iniciarmos os estudos para propor melhorias no ambiente de trabalho.

		FREQUÊNCIA DIÁRIA - MÊS NOVEMBRO 2015																														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
FUNCIONÁRIOS	1																															
	2																															
	3																															
	4																															
	5																															
	6																															
	7																															
	8																															
	9																															
	10																															
	11																															
	12																															
	13																															
	14																															
	15																															
	16																															
	17																															
	18																															
	19																															
	20																															
	21																															
	22																															
	23																															
	24																															
	25																															
	26																															
	27																															
	28																															
	29																															
	30																															
	31																															
	32																															
	33																															
	34																															
	35																															
	36																															
	37																															
	38																															
	39																															
	40																															
	41																															

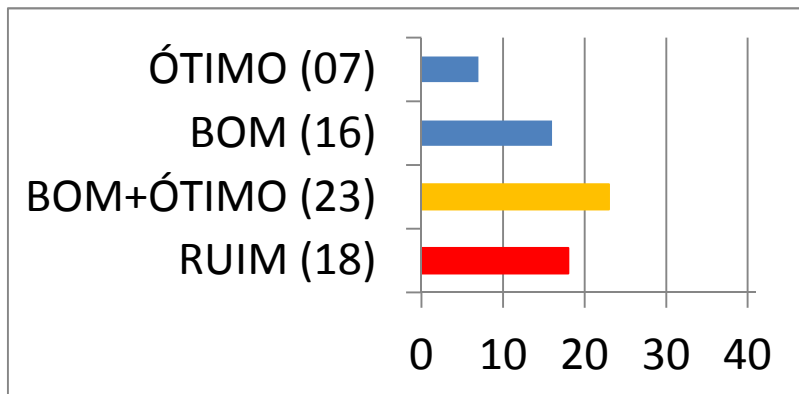
Figura 3 – Tabela geral de frequência dos funcionários – Novembro/2015

Observa-se na tabela acima a relação entre todos os dias úteis referentes ao mês de novembro de 2015, representados pela linha superior na horizontal, com a linha vertical na lateral esquerda, que representa cada um dos funcionários alvos da pesquisa. Esta relação, mostra os dias que o funcionário compareceu, representados pelas células em verde, em detrimento das células em vermelho, que apontam todas as vezes que funcionário faltou.

De acordo com alguns cálculos realizados, percebeu-se que existiu cerca de 11% de ausência por parte dos funcionários durante o período de 30 dias, número que pode ser considerado como sendo elevado para os padrões encontrados hoje em dia.

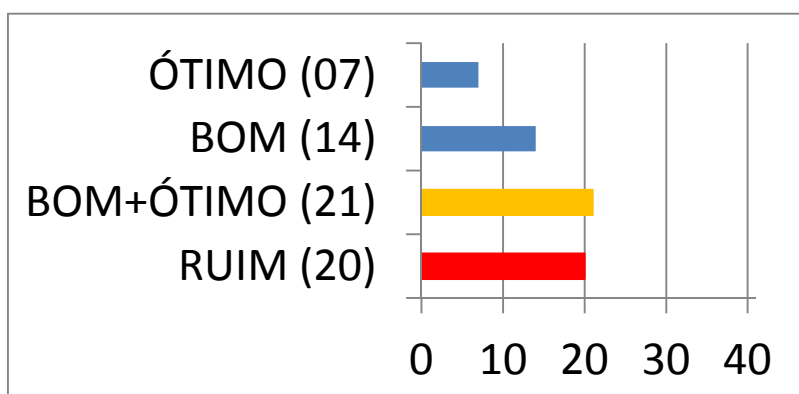
Apresentados estes dados, é possível analisar a seguir os resultados obtidos após a aplicação do questionário proposto. Cada pergunta aplicada gerou um gráfico com informações que serão necessárias para propormos mais adiante soluções para o problema em questão. Para facilitar as análises e as interpretações ficarem mais fáceis, os resultados dos itens BOM e ÓTIMO de cada gráfico, foram somados, dessa forma, teremos uma visualização mais clara entre o que temos de positivo em comparação com o que temos de negativo em nosso levantamento. Os resultados foram os seguintes:

**1-Como você classifica a capacidade que seu líder tem para motivar a equipe?**



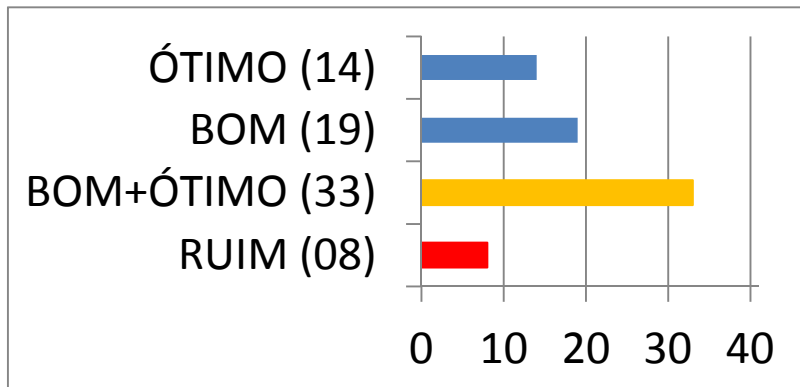
Levando em consideração a soma entre os números de ÓTIMO e BOM, podemos dizer que as opiniões estão divididas, mas os colaboradores estão satisfeitos de maneira geral com seus respectivos líderes de equipe.

**2-Como você classifica seu local de trabalho?**



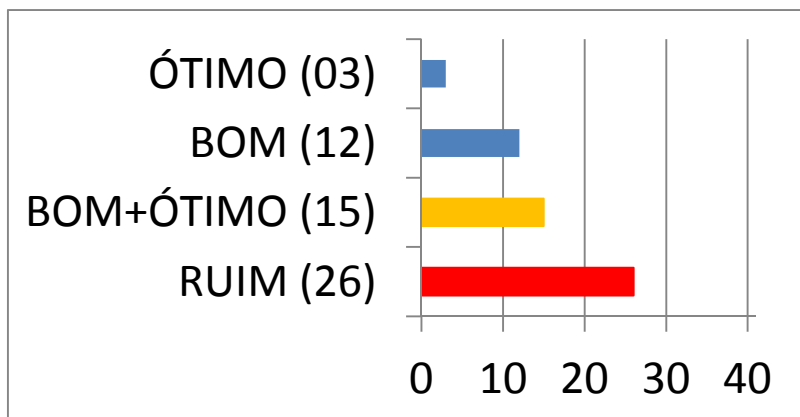
Apesar dos números mostrarem ser positivos, a conclusão que tiramos destes dados é de que a sensação que os funcionários têm do local de trabalho como um todo, por alguma razão, é bastante dividida, ponto este que deve ser melhorado.

3-O seu relacionamento com os companheiros e o ambiente de trabalho em geral é:



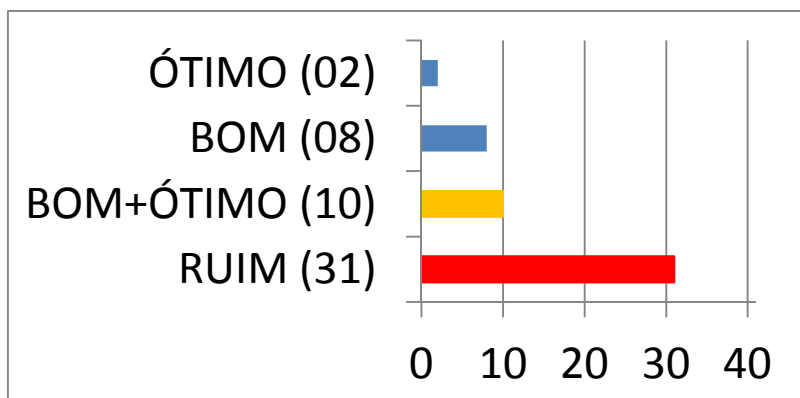
Este gráfico demonstra que apesar de algumas dificuldades encontradas no canteiro, o clima entre os trabalhadores é muito bom, podemos dizer que a equipe de trabalho como um todo é satisfatoriamente unida.

4- Qual o seu grau de satisfação com os horários estipulados para o expediente? (entrada, almoço e saída).



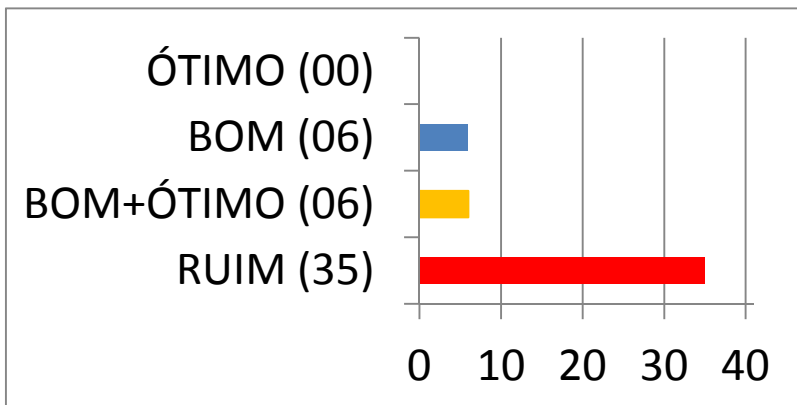
Os horários estipulados para o expediente aparece aqui como um possível problema para os funcionários, já que os números mostram que mais da metade parecem estar descontentes com a situação atual.

5- Como você define a qualidade das refeições oferecidas para todos os funcionários?



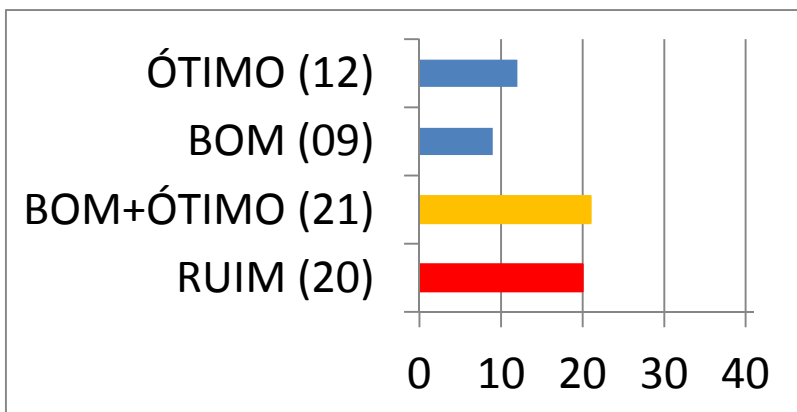
Neste gráfico, temos outro resultado importante para a tomada de decisões posteriores, nele, os entrevistados deixam evidente a sua insatisfação com relação à alimentação que é fornecida no local de trabalho. Ponto este a ser avaliado com mais atenção.

6- Você acha que a distribuição de prêmios e recompensas no cumprimento de tarefas ou metas é?



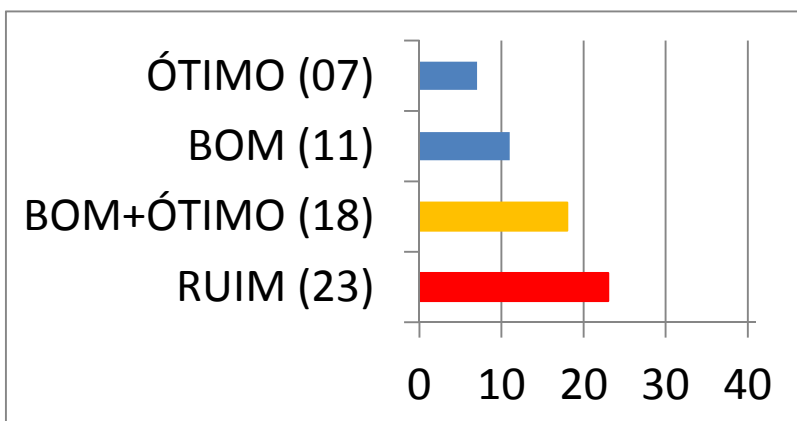
Claramente podemos concluir aqui, que é unânime a insatisfação com relação à prêmios, recompensas. A empresa não possui um sistema de premiação como modo de incentivo aos funcionários.

7- Você considera seu salário:



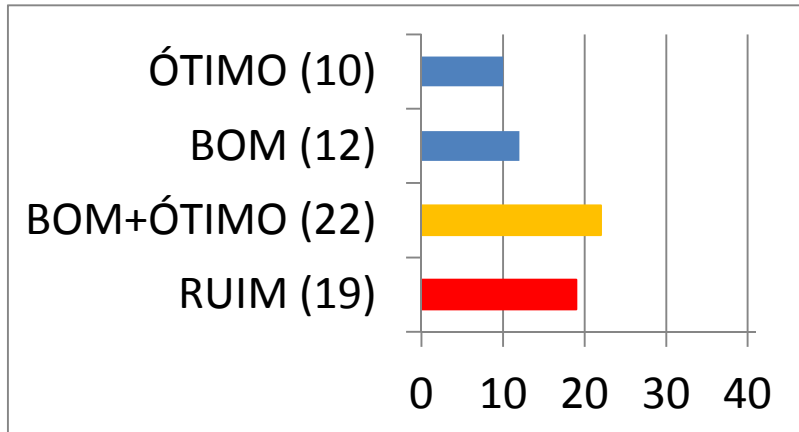
Ao contrário do resultado obtido na questão anterior, as opiniões a respeito dos salários atribuídos aos trabalhadores são divididas, de maneira geral, podemos considerar que 50% está satisfeita com seu salário, e os outros 50% acreditam que esta situação pode ser melhorada.

8- Como você considera a qualidade das instalações dos alojamentos para os funcionários?

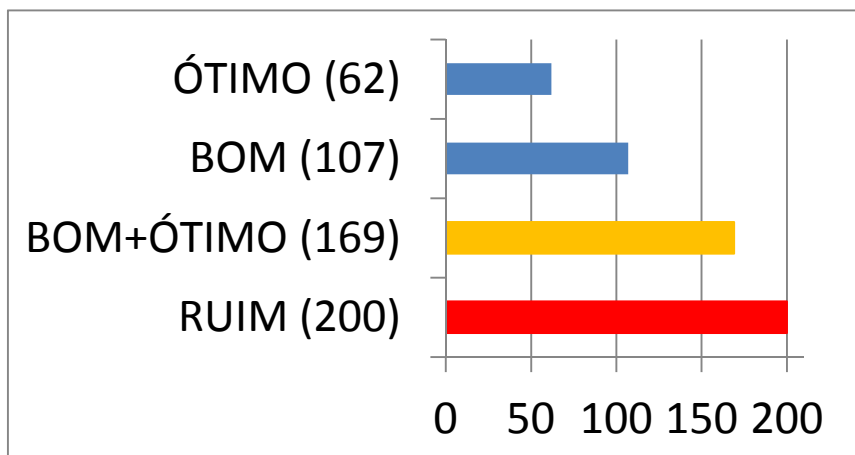


Ao avaliar as condições dos alojamentos, o resultado mostra que a qualidade das instalações não é a melhor de acordo com a maioria dos usuários entrevistados, e que pode e deve ser melhorada.

9- De modo geral trabalhar nesta empresa é:



Apesar do gráfico nos mostrar que a grande maioria dos trabalhadores gostam de trabalhar para a empresa, a conclusão que chegamos com estes dados é que devemos focar em propostas sólidas para motivar a equipe e com isso melhorar a qualidade do clima organizacional, com o objetivo de aumentar o número de trabalhadores satisfeitos em prestar serviços à empresa em questão.



Finalmente, apresenta-se este último gráfico com os números totais de todas as respostas obtidas através do questionário. É possível concluir, que o panorama geral encontrado no canteiro de obras não é bom, os funcionários não estão completamente satisfeitos com as condições de trabalho, e conseqüentemente o clima organizacional que predomina no ambiente de trabalho não é favorável para que a produtividade seja satisfatória.

Tendo todos estes dados em mãos, deve-se estudar maneiras de como realizar melhorias a fim de modificar este quadro que se mostrou negativo.

#### 4.1 PROPOSTAS MOTIVACIONAIS

Após realizadas todas as pesquisas, questionamentos e análises em geral, nesta etapa do estudo, apresentamos sugestões práticas a serem implantadas *in loco* visando a melhoria da

qualidade do clima organizacional e dos aspectos motivacionais da equipe de trabalho estudada.

No capítulo anterior, observando os números que os gráficos forneceram e interpretando as questões abertas que foram respondidas, diagnosticamos que as principais questões que desmotivam e atrapalham o bom desempenho de todos em ordem crescente de reprovação são: qualidade das instalações dos alojamentos, horários estipulados de expediente, qualidade das refeições oferecidas e distribuição de prêmios e melhores remunerações.

Através de conversas com os diretores da empresa após os diagnósticos serem concluídos, tomou-se a decisão de trabalhar em cima de 2 dos 4 principais problemas encontrados: os horários estipulados para o expediente, e a qualidade das refeições. A melhoria na distribuição de prêmios e remuneração, e ajustes na qualidade dos alojamentos não serão considerados, esta decisão foi tomada em conjunto com a diretoria, que não acredita ser viável financeiramente direcionar verbas para tais propostas, já que a obra será finalizada até o fim do mês de abril. Todos acreditam que o melhor retorno imediato na questão principal do clima e motivação, será se existir uma melhor concentração em melhorar as refeições e horários estipulados. Levando todas estas informações em consideração, a proposta elaborada na tentativa de obter melhorias, foi combinar melhor qualidade nas refeições oferecidas com alterações nos horários do expediente.

A primeira medida tomada, foi a alteração dos horários de entrada e saída diários dos funcionários, atualmente o expediente inicia-se pelo período da manhã às 7:30hrs até às 12:00hrs, após uma hora de almoço, todos retornam às 13:00hrs, e encerram o dia de trabalho às 17:00hrs. Muitos deixaram claro em suas respostas no questionário, que o horário de entrada do expediente, 7:30 da manhã, é muito cedo, o que vem causando muitos atrasos e até mesmo faltas constantes. Com isso, a ideia que foi aceita por todos, é de alterar o horário de entrada para às 8:00hrs, e conseqüentemente o de saída para às 17:30hrs. Paralelamente, a outra proposta, é garantir que a empresa que já fornece o almoço, também sirva um café da manhã reforçado, que será composto por 2 pães com manteiga e frios, uma fruta, e café com leite a vontade para cada um dos colaboradores, já que a maioria demonstrou insatisfação com a falta de café antes do início das atividades.

Toda esta combinação de propostas será colocada em prática e avaliada durante um período de 30 dias, entre 14/03/2016 até 14/04/2016, após este período, realizaremos nova coleta de dados, aplicando novamente o mesmo questionário, para sabermos se as propostas surtiram efeito ou não.



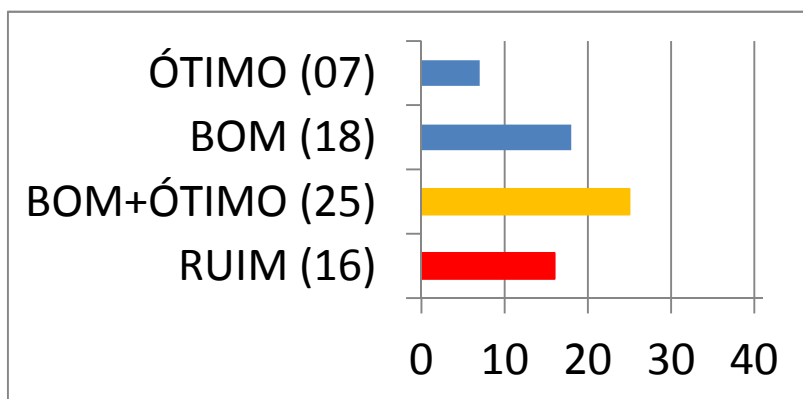


11% no período do mês de novembro passado, foram reduzidas para aproximadamente 2% no período de 14/03 até 14/04/2016.

A seguir, após o dia 14/04/2016, realizamos uma nova aplicação do questionário com a mesma metodologia anterior, temos os novos resultados colhidos. Através dos novos números e gráficos, podemos fazer diversas comparações, e analisar se as propostas implantadas foram aproveitadas e se os pontos principais que apresentavam problemas, obtiveram melhoras ou não.

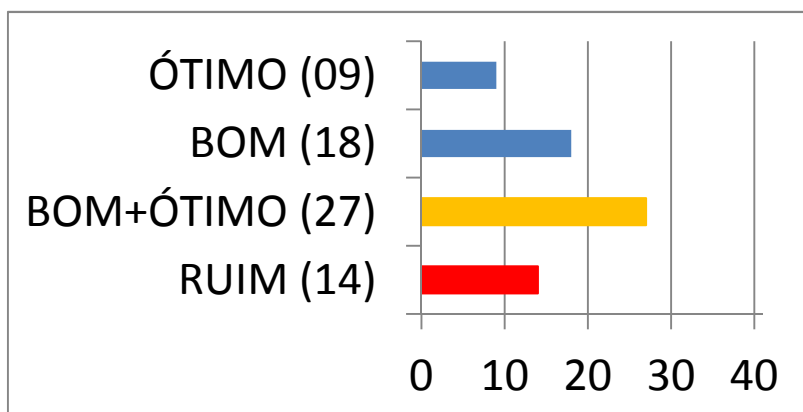
Lembrando que, assim como foi feito anteriormente, para melhor interpretação dos números, os resultados dos itens BOM e ÓTIMO de cada gráfico, foram somados, dessa forma, teremos uma visualização mais clara entre o que temos de positivo em comparação com o que temos de negativo em nosso levantamento. Os novos resultados obtidos foram os seguintes:

**1-Como você classifica a capacidade que seu líder tem para motivar a equipe?**



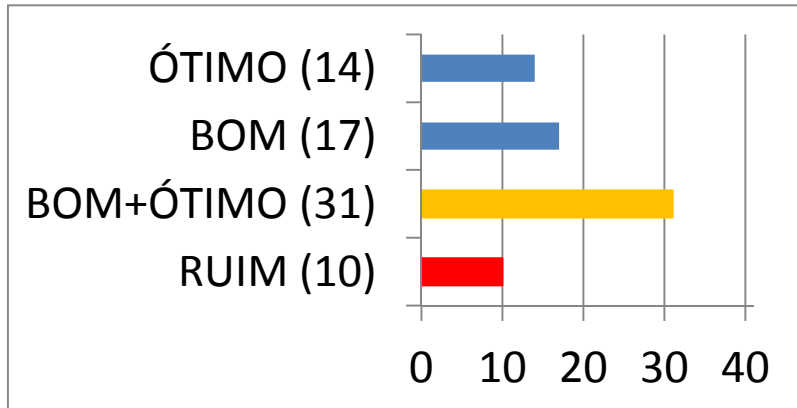
Não obtivemos modificações consideráveis na análise do gráfico desta questão, o que podemos concluir é que apesar das melhorias testadas, as opiniões continuam divididas a respeito dos líderes de equipe.

**2-Como você classifica seu local de trabalho?**



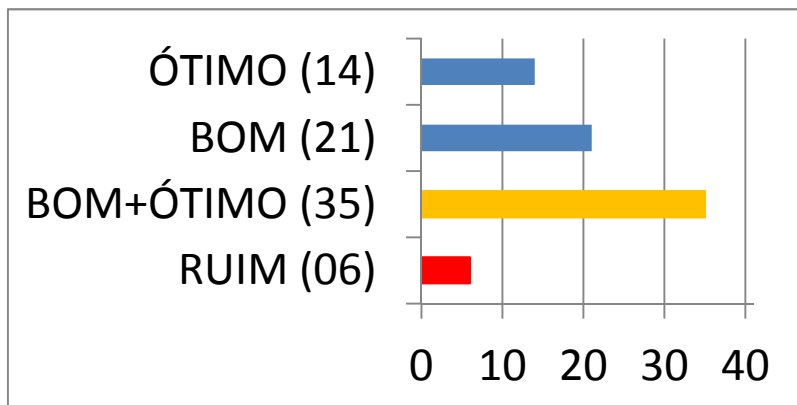
De acordo com os números, em relação aos dados da primeira fase da pesquisa, obtivemos alguma melhora nas impressões dos colaboradores em relação ao seus respectivos locais de trabalho. Os funcionários estão mais a vontade em seus postos.

3-O seu relacionamento com os companheiros e o ambiente de trabalho em geral é:



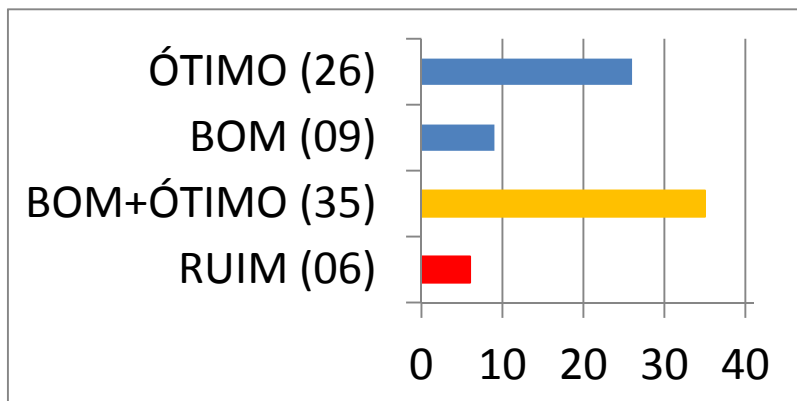
Os dados mostram aqui, que a equipe de trabalho como um todo permanece unida, não foram detectados desentendimentos e problemas de relacionamento entre os trabalhadores.

4- Qual o seu grau de satisfação com os horários estipulados para o expediente? (entrada, almoço e saída).



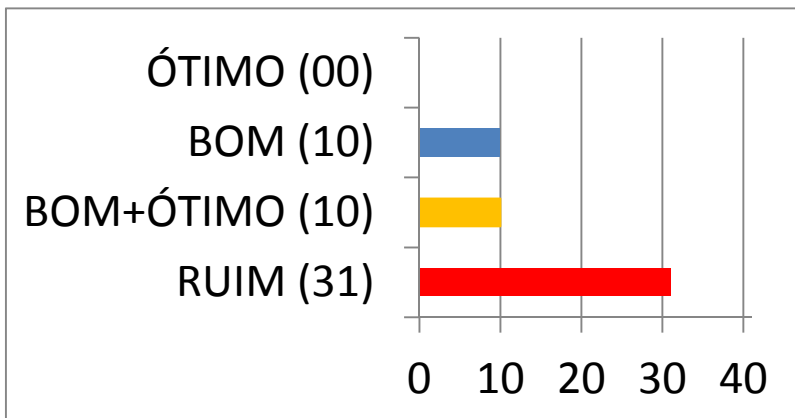
Neste gráfico, encontramos uma grande diferença nos números em detrimento dos que foram encontrados na primeira etapa de pesquisas concluímos com esses novos dados, que a boa aceitação pelos novos horários é praticamente unânime.

5- Como você define a qualidade das refeições oferecidas para todos os funcionários?



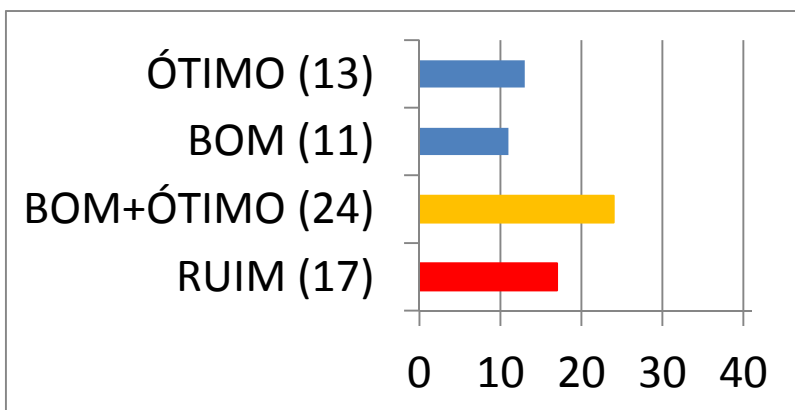
Aqui os dados mostram que a satisfação dos trabalhadores com relação às refeições oferecidas sofreu grande alteração, com aprovação de aproximadamente 100%.

6- Você acha que a distribuição de prêmios e recompensas no cumprimento de tarefas ou metas é?



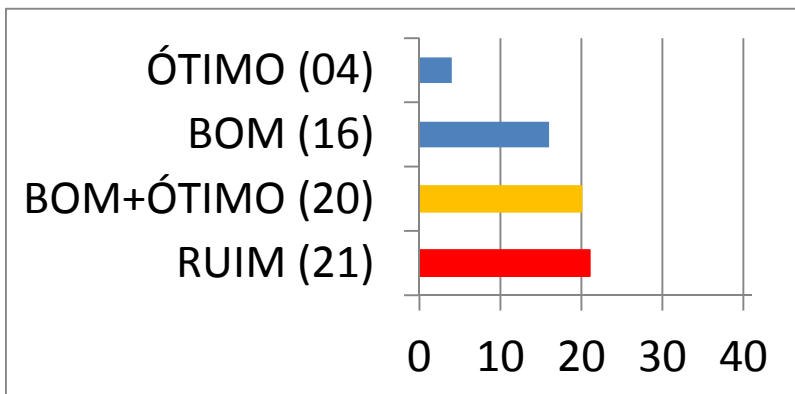
O presente gráfico apresenta números onde os índices negativos reduzem de uma maneira muito sutil, mas no entanto, a insatisfação em relação a ausência de prêmios e recompensas ainda é bastante considerável.

7- Você considera seu salário:



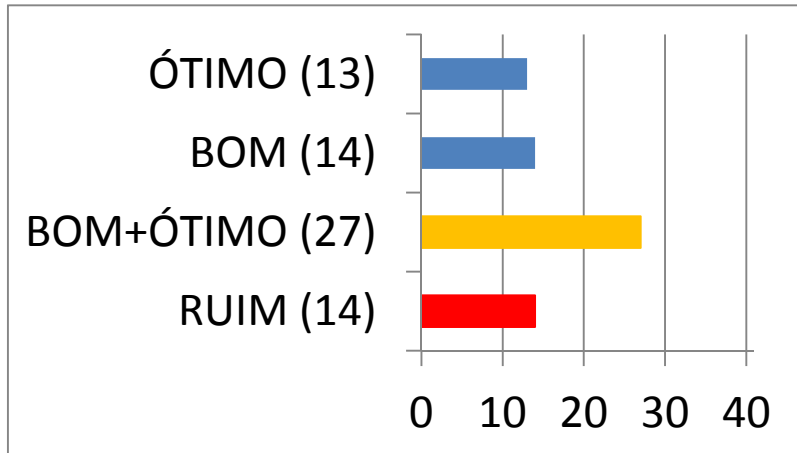
Houve uma pequena melhora nos números positivos em relação aos salários, no entanto, ainda temos uma divisão muito grande entre os que estão satisfeitos e os que ainda não estão felizes com a respectiva remuneração.

8- Como você considera a qualidade das instalações dos alojamentos para os funcionários?

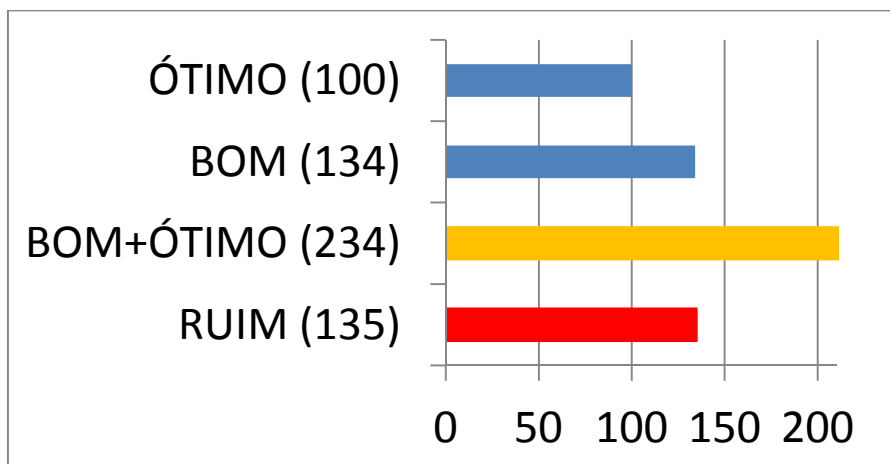


O gráfico nos apresenta dados, onde temos uma pequena melhoria da satisfação dos colaboradores com as instalações em questão, no entanto, concluímos que a qualidade delas ainda deixa a desejar de alguma forma.

9- De modo geral trabalhar nesta empresa é:



Os números positivos dos trabalhadores que gostam de prestar serviço para a empresa cresceu, mesmo que de maneira discreta em relação aos números anteriores.



Por último, temos novamente o gráfico que nos apresenta os números gerais finais da pesquisa que foi realizada após a implementação das propostas citadas nas páginas anteriores. Aqui nós concluímos que após as intervenções motivacionais realizadas, a qualidade do clima organizacional no canteiro melhorou consideravelmente, já que é visível perceber no gráfico, que os números positivos encontrados são agora muito maiores em relação aos negativos, com uma diferença de quase 100 pontos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após concluir todas as pesquisas teóricas e levantamentos, com a finalidade de obter dados práticos, ficou comprovado que nossa hipótese inicial, onde tentou-se mostrar que é possível modificar a cultura e clima organizacional, e acima de tudo, e o mais importante, a maneira de pensar e agir de uma equipe de funcionários da construção civil, utilizando simples métodos de motivação é perfeitamente verdadeira.

A motivação, mesmo sendo talvez a mais complexa e difícil característica a ser estudada dentro do fator humano, é a que mais causa influências sobre os resultados do trabalho. A forma com que os trabalhadores contribuem para a empresa é diretamente proporcional com a percepção dos mesmos a respeito do que recebem em troca, por este motivo, levar em consideração apenas o estímulo financeiro pode ser um erro enorme, onde a empresa pode perder mais do que ganhar.

Mostrou-se que, com o estímulo correto, mesmo que muito pequeno como no caso estudado, onde apenas modificações pontuais referentes a horários e alimentação, foram identificados e melhorados, é possível ter uma melhora significativa na qualidade do clima e da cultura organizacional, e que pequenas ações como esta, onde a empresa não teve prejuízo financeiro algum, podem ser muito importantes para os colaboradores se sentirem seguros em suas funções, diminuindo consideravelmente o absenteísmo e a rotatividade causados principalmente pela desmotivação no trabalho.

## REFERÊNCIAS

ANJOS, Caliana A. **O Clima Organizacional e a sua Importância no Desempenho das Equipes de Trabalho: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan.** Relatório de Estágio Supervisionado, de Administração, UESC – Universidade Estadual Santa Cruz – Ilhéus, Bahia, 2008.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília W. CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional. Motivação e Liderança.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: Mc Graw Hill, Ltda., 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações – 8 ed.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2ª Ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

DAVIS. Keith. NEWSTRON, John W. **Comportamento no trabalho: Uma abordagem psicológica.** V. 1 Tradução Cecília Withaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioreira Thomson Leaning. 1998.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTTER, John P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron, Mc Graw Hill, 1992.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Teoria Geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

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\\_GESTÃO\\_DE\\_PESSOAS\\_NA\\_INDUSTRIA\\_DA\\_CONSTRUCAO\\_CIVIL\\_portela.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/206_GESTÃO_DE_PESSOAS_NA_INDUSTRIA_DA_CONSTRUCAO_CIVIL_portela.pdf)> Acesso em 11 de Janeiro de 2016.

MORIN, Estelle M. **Os Sentidos do Trabalho**. São Paulo, 2011. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>> Acesso em 17 de Fevereiro de 2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

NIENOW, Flávio S. **Visão dos Alunos de Comércio Internacional em Relação à Expatriação**. 2011. P.148. 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. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice



Hall, 2005.

SACHETT Pilon, C. e BARCELOS e Lima, S. **Motivação dos Funcionários na Construção Civil**. Artigo para Observatório de la Economía Latinoamericana, N° 198, 2014. Disponível em <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/14/construzao-civil.html>> Acesso em 15 de Dezembro de 2015.

SANTOS, N. M. B. **Gestão Estratégica nas Instituições de P&D: Um Enfoque Centrado na Pesquisa de Clima Organizacional**. O Mundo da Saúde, São Paulo, v. 2, p. 42-50, 1997.

## ANEXO

O questionário a seguir, faz parte de uma pesquisa para um estudo de caso realizado em um trabalho de conclusão para o curso de Gerenciamento de Obras, da Universidade Tecnológica do Paraná no presente ano de 2016. Peço que responda todas as questões e agradeço sua colaboração:

1- Como você classifica a capacidade que seu líder tem para motivar a equipe?

Ruim  Bom  Ótimo

2- Como você classificaria seu local de trabalho?

Ruim  Bom  Ótimo

3- O seu relacionamento com os companheiros e o ambiente de trabalho em geral é:

Ruim  Bom  Ótimo

4- Qual o seu grau de satisfação com os horários estipulados para o expediente? (entrada, almoço e saída).

Ruim  Bom  Ótimo

5- Como você define a qualidade das refeições oferecidas para todos os funcionários?

Ruim  Bom  Ótimo

6- Você acha que a distribuição de prêmios e recompensas no cumprimento de tarefas ou metas é?

Ruim  Bom  Ótimo

7- Você considera seu salário:

Ruim  Bom  Ótimo

8- Como você considera a qualidade das instalações dos alojamentos para os funcionários?

Ruim  Bom  Ótimo

9- De modo geral trabalhar nesta empresa é :

Ruim  Bom  Ótimo

Porquê?

10- De maneira geral, você gosta de trabalhar para nossa empresa?

11- O que mais motiva você a trabalhar em nossa empresa?

12- Do que você menos gosta em nossa empresa?

13- Comparando com outras empresas que você trabalhou, como você classificaria a nossa empresa?

14- Cite aqui algumas ideias e sugestões para a melhoria do ambiente e do clima no local de trabalho.