

CLEVERSON MOREIRA DOS SANTOS

**A MOTIVAÇÃO UTILIZADA COMO FERRAMENTA VISANDO A
MELHORIA DA QUALIDADE E AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NA
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Gerenciamento de Obras da
Universidade Tecnológica Federal do Paraná,
UTFPR, para obtenção do título de Especialista
em Gerenciamento de Obras.

Orientador: Professor Dr. Egídio José Romanelli

CURITIBA

2013

CLEVERSON MOREIRA DOS SANTOS

**A MOTIVAÇÃO UTILIZADA COMO FERRAMENTA VISANDO A
MELHORIA DA QUALIDADE E AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NA
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Monografia aprovada como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, Departamento Acadêmico de Construção Civil, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR - Campus Curitiba, pela comissão formada pelos professores:

Professor Adalberto Matoski, DEng.

Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

Professor

Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

Professor

Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

Curitiba, 20 de abril de 2013.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por tudo que tenho na vida e pela oportunidade de poder estudar. A minha esposa, filhos e pais, por todo apoio, carinho e amor recebido durante esse período tão especial da minha vida.

A realização do presente trabalho só foi possível, devido à orientação precisa recebida pelo Professor Dr. Egídio José Romanelli, na rigidez de seus ensinamentos, fez aprimorar meus conhecimentos.

I would not trade justice for the pride. I do not let the right by force. I do not forget the brotherhood tolerance. I do not substitute faith for superstition, the reality idol. (Rui Barbosa).

Eu não troco à justiça pela soberba. Eu não deixo o direito pela força. Eu não esqueço a fraternidade pela tolerância. Eu não substituo a fé pela superstição, à realidade pelo ídolo. (Rui Barbosa).

RESUMO

O objetivo deste trabalho é estudar as características da motivação visando o aumento da produtividade e melhoria da qualidade na execução de obras de construção civil, com base na literatura estudada sobre motivação, liderança, produtividade e qualidade nos serviços executados pelos colaboradores. A aplicação do questionário obteve informações da realidade da obra, apresentando dados mais aguçados e precisos dos próprios colaboradores onde tiveram a oportunidade de expressar suas opiniões, e ao tabular as respostas, pode ser utilizado de parâmetro na obra como, por exemplo: promover melhorias baseados nos resultados, alavancar a produtividade, qualidade e lucratividade na obra, elaboração de um planejamento estratégico bem estruturado de acordo com a realidade apresentada e também melhoria na própria gestão dos colaboradores. A apresentação do referencial teórico, tem por finalidade basear-se nos conceitos e princípios dos quais foram abordados na liderança, no auxílio das tomadas de decisões e criar situações de motivação para os colaboradores.

Palavras Chave: Motivação, Produtividade, Qualidade, Construção Civil.

ABSTRACT

The goal of this work is to study the characteristics of motivation, aiming for an increase in production levels and an improvement in the quality of civil construction works, it is based on recognised literature in the areas of motivation, leadership, productivity, and the quality of support services carried out by third parties. The application of the questionnaire generated information on the reality of the work, presenting sharper and more precise details than their own contributing parties when they had the opportunity to express their opinions. The answers can be used as a parameter in the work itself by, for example; promoting improvements based on the results, boost productivity, quality and higher profit margins of the works, elaboration of a well structured strategic plan in accordance with the presented reality of the overall project, and also an improvement in the contributing parties performance. In presenting this theory, we aim to base ourselves on the concepts and principles that were approached in the leadership, assisting the decision making process and creating motivational situations for the contributors.

Key Words: Motivation, Productivity, Quality, Civil Construction.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Pirâmide de Maslow.....	16
Figura 2 - Quadro comparativo Teoria de Alderfer x Teoria de Maslow.....	17
Figura 3 - Processo de Progresso e Regresso.....	18
Figura 4 - Organograma da Obra.....	30
Figura 5 - Fatores motivadores.....	33
Figura 6 - Fatores desmotivadores.....	34
Figura 7 - Fatores que o motivam na empresa.....	34
Figura 8 - Fatores importantes na produtividade.....	35
Figura 9 - Fatores de satisfação profissional na empresa.....	35
Figura 10 - Fator de satisfação salarial.....	36
Figura 11 - Fatores de qualidade no trabalho.....	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVO GERAL	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 MOTIVAÇÃO	11
2.1 PRINCIPAIS TEORIAS	12
2.1.1 Teoria de Maslow	12
2.1.2 Teoria de Alderfer	14
2.1.3 Teoria de Herzberg	16
2.1.4 Teoria de McGregor	17
2.1.5 Teoria de David McClelland	18
2.2 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA	19
2.3 MOTIVAÇÃO CONSCIENTE	19
2.4 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA	20
2.5 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO UTILIZADA PELAS EMPRESAS	20
2.6 LIDERANÇA	21
2.6.1 Comunicação	22
2.6.2 Conceito de Líder	23
2.6.3 Tipos de Líder	23
2.6.4 A produtividade por meio da liderança	24
3 METODOLOGIA	26
3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	26
3.2 A OBRA	26
3.3 ORGANOGRAMA DA OBRA	27
3.4 INSTRUMENTO DE TRABALHO	28
3.5 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	29
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

Conforme estatísticas do (IBGE, 2003), nos últimos 5 anos teve um crescimento considerável dobrando o número de contratação de trabalhadores na construção civil. Apesar da mão de obra ser desqualificada e sem experiência, surge a dificuldade em contratar os profissionais na construção civil, o que obriga-se este tipo de mão de obra a estar buscando qualificação.

Os fatores que contribuíram para este crescimento foram o aumento dos incentivos fiscais por meio de programas habitacionais por parte do governo federal e a grande concorrência existente no setor, as empresas passaram a produzir mais, com custos mais baixos e melhor qualidade de execução para continuarem ou manterem-se competitivas no mercado, as empresas se tornaram mais exigentes. Para que isso seja possível, as empresas precisam dar um tratamento especial, é um diferencial a empresa ter um programa de gestão da qualidade, precisa enfatizar no sentido da motivação e a satisfação dos colaboradores, pois a partir do momento que os mesmos estejam mais motivados, conseqüentemente a produção e qualidade podem aumentar. Cabe ressaltar que a necessidade da valorização, reconhecimento e incentivo dos colaboradores são essenciais para motivação, logicamente dentre outros aspectos. (Zaneli, 2007)

A mudança de cultura, conscientização, treinamento e aperfeiçoamento dos gestores de obras é importante para gerir uma equipe integrada e comprometida, o que proporciona qualidade e a produtividade como resultado, sempre tendo como principio a equipe como parceiros. Estes pontos que foram citados acima são importantes para uma ação de motivação e/ou propiciar a motivação tendo como objetivo superar as expectativas dos colaboradores. (Gellerman, 1976).

Segundo Maslow (1970, p. XXV), o desenvolvimento de sua hierarquia das necessidades. Maslow visualizava o potencial humano como um território vastamente subestimado e inexplicado. Tendo como base as necessidades básicas para o desenvolvimento do ser humano até atingir a necessidade de auto realização.

Em relação de custos e benefícios, os meios oferecidos pela psicologia, segundo Teles (1988, p. 9), não precisam de grandes investimentos e

gastos para serem aplicados para promover a satisfação às pessoas e aumento a produtividade. Porém uma gestão bem definida, organizada e voltada para elevação da qualidade e produtividade, credibilidade e confiança não custa nada para empresa e traz um retorno considerável sem qualquer investimento, aproveitando a própria mão de obra especializada de gestão. Uma gestão bem afinada traz benefícios para a empresa, e os colaboradores trabalham mais satisfeitos, evitando paralisações no processo, acidentes de trabalho e/ou doenças, faltas e atrasos e também diminuindo os desperdícios/perdas e melhor aproveitamento dos materiais reduzindo o custo da empresa. (Bowditch, 2002)

O objetivo principal desta monografia é identificar ferramentas de melhoria para motivar os colaboradores da construção civil para que os mesmos produzam mais com melhor qualidade.

O capítulo 2 refere-se a conceitos de motivação, os tipos de motivação, algumas das principais teorias e a motivação no trabalho, definições de liderança, comunicação, os tipos de líderes, bem como a produtividade gerada pela liderança.

O capítulo 3 abordará a metodologia, histórico da empresa pesquisada, a obra, o organograma, instrumentos de trabalho e a aplicação de um questionário.

No capítulo 4 trata-se da análise dos resultados obtidos após aplicação do questionário.

O 5º capítulo apresenta as considerações final deste estudo.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é apresentar características de motivação visando o aumento da produtividade e melhoria da qualidade na execução da obra de construção civil.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Encontrar os pontos que motivam e desmotivam os colaboradores da construção civil;
- Apontar fatores que as empresas podem utilizar para motivar os colaboradores, para aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de execução das obras;

1.3 JUSTIFICATIVA

A construção civil por si própria já é considerada um setor onde existe grande número de entrada e saída de funcionários. Inúmeros fatores contribuem para essa rotatividade, tais como: deficiência na comunicação das solicitações nas atividades executadas pelos colaboradores, não deixando expressamente claro e definido o que deve ser feito, falta de incentivo da empresa, postura da chefia imediata e comprometimento devido a esses fatores houve a necessidade de estar se aprofundando no assunto. O que pode causar no trabalho conflitos entre os funcionários e chefia, tendo ambientes e climas desagradáveis na empresa.

Este fato requer o desenvolvimento de um estudo mais aprofundado para analisar os dados a serem pesquisados nas empresas e com isto buscando minimizar os aspectos negativos dando a tratativa mais assertiva e aumentando a produtividade e a qualidade dos colaboradores.

Conforme Bergamini para se ter subordinados motivados é necessário que:

Se consiga conhecer realmente quais são as necessidades e expectativas que residem no interior de cada subordinado. Ter recursos para oferecer fatores de satisfação que sejam verdadeiros elementos complementares dessas expectativas, facilitando, assim, que se dê o ato motivacional. (Bergamini, 1990, p. 114-115).

2 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação vem do Latim "*motivus*", relativo a movimento, coisa móvel. De acordo com o dicionário da língua portuguesa o significado da

palavra mo.ti.va.ção 1. Ato ou efeito de mudar. 2. Exposição de motivos ou causas. 3. Conjunto de fatores que determinam a atividade e a conduta individual.

Conforme Bergamini o conceito de motivação é:

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo. (Bergamini (1990, p. 38).

Segundo Fiorelli (2003, p. 100) quando a motivação acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores.

Com frequência confunde-se motivação com incentivo, como se o estímulo externo fosse suficiente para fazer as pessoas agirem de acordo com o interesse social ou corporativo, contudo, a maioria dos estudos relacionados com o tema, incluindo os clássicos - Maslow, Herzberg, Lewin - apontam para o caminho da distinção entre a energia implícita no ser humano para sobreviver e realizar algo e a estimulação externa para esta realização.

2.1 PRINCIPAIS TEORIAS

2.1.1 Teoria de Maslow

A conhecida pirâmide das necessidades de Maslow, a idéia do autor segue no esforço de cada ser humano das necessidades pessoais e profissionais, ou seja, uma complementa a outra de forma que estas necessidades apontadas realizam e superam as expectativas do ser humano. Sendo que cada necessidade é o resultado para estímulo levando-os a uma ação, e toda ação existe uma reação, cabe lembrar que estes estímulos de realização a necessidade e devem ser implementados, seja por meio externo ou por si próprio. Quando não ocorrem estas realizações pessoais e profissionais acontece frustração do individuo, o que tem por consequências a falta de perspectivas e objetivos, desinteresse, stress, baixa produtividade, falta de comprometimento, etc.

Segue abaixo as cinco necessidades explicadas detalhadamente:

a) Necessidades fisiológicas: Segundo Maslow, “são aquelas que se relacionam com o ser humano como ser biológico. São as mais importantes: necessidade de manter-se vivo, de respirar, de comer, descansar, beber, dormir, ter relações sexuais, etc”.

As quais são apontadas pelo autor como necessidade básica de um ser humano para sobrevivência e também sentir-se bem consigo mesmo.

b) Necessidades de segurança: De acordo com Maslow “são aquelas vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros: sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego, etc. No trabalho: emprego estável, plano de saúde, seguro de vida, etc.”

O ideal para o indivíduo nesta necessidade é estar bem amparado, ter segurança tanto para o seu bem estar quanto para a sua família, com isto traz o sentimento de paz.

c) Necessidades sociais: Conforme Maslow “são necessidades de manter relações humanas com harmonia: sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto”.

Nesta necessidade traz ao indivíduo a preocupação de sentir-se parte da sociedade, fazer parte de um meio social e também como qualquer ser humano ter afeto e ser afetuoso.

d) Necessidade de estima: Segundo Maslow, “existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação. Em geral é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho, etc”.

Nesta necessidade o indivíduo busca o crescimento e desenvolvimento, reconhecimento no âmbito profissional, lembrando que o retorno destes esforços é extremamente importante nesta necessidade para ter bons resultados, a continuidade e busca das demais necessidades.

e) Necessidades de auto-estima: De acordo com Maslow, incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser fazer o que a pessoa

gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência, e o auto controle.

Tende nesta necessidade, sendo o topo da pirâmide, a auto realização do individuo, começa então a visualizar os esforços realizados em todas as etapas tendo como resultado a recompensa, seja ele monetário ou não, iniciando uma etapa de desafios profissionais, autonomia, a influência nas decisões. Ressalta que é importante nesta fase é de sentir-se realizado, completo e sempre estar buscando a melhoria continua.

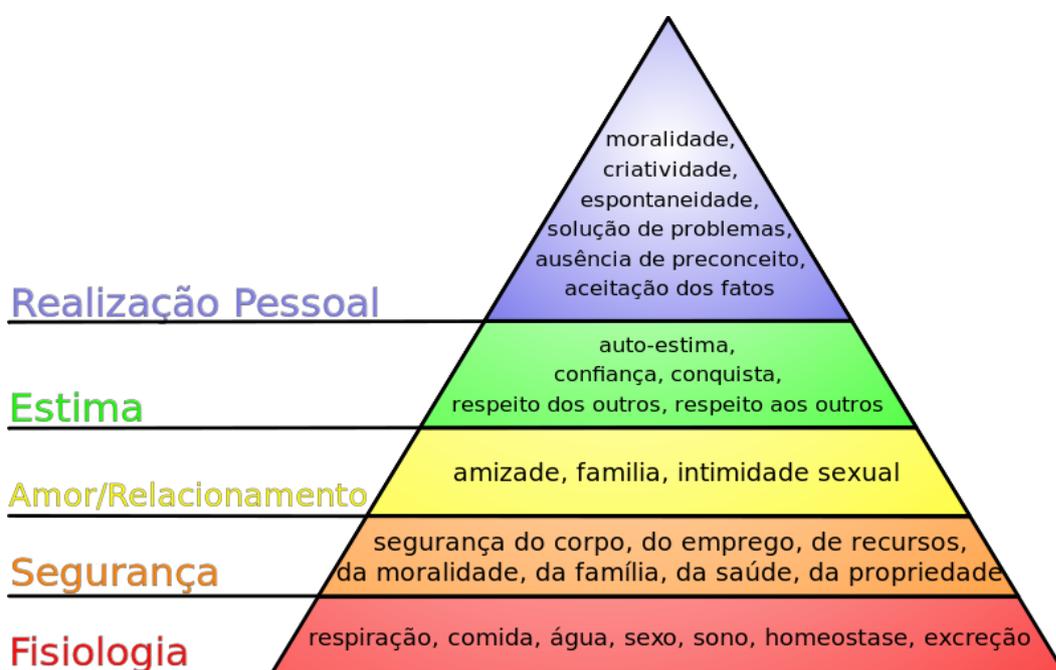


Figura 1 - Pirâmide de Maslow

Fonte: (Maslow, 2006)

2.1.2 Teoria de Alderfer

Clayton P. Alderfer, apresentou a Teoria da Motivação ERG em 1969 em um artigo, denominado "um teste empírico de uma nova teoria das necessidades humanas." O Nome ERG (ou ERC em português) vem da abreviação dos três níveis determinados por Alderfer: Existência (Existence), Relacionamento (Relatedness), Crescimento (Grow).

Na Teoria ERG o autor desenvolveu e expandiu a Teoria de Maslow, apresentando uma maior flexibilidade entre as diversas necessidades.

Alderfer diminui o número de níveis para 3 de forma a permitir que as necessidades fossem padrão independente do indivíduo.

- a. Necessidades de existência: são as necessidades básicas e de segurança, a mais concreta das necessidades, como alimentação, abrigo e água;
- b. Necessidades de relacionamento: são as relações sociais e Auto Estima externa (amigos, família, colegas de trabalho, etc);
- c. Necessidades de crescimento: são a Auto Estima interna e auto-realização, é considerada a mais abstrata das necessidades à medida que não envolvem aspectos físicos.

Portanto a associação dos níveis de Alderfer com os níveis de Maslow, pode ser representada conforme o quadro a seguir:

Teoria ERG (Alderfer)	Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow)
Existência (E)	Necessidades Básicas ou Fisiológicas Necessidades de Segurança
Relacionamento (R)	Necessidades Sociais Necessidades de Auto Estima
Crescimento (G)	Necessidades de Auto Realização

Figura 2 – Quadro comparativo Teoria de Alderfer x Teoria de Maslow

Fonte: (Alderfer, 1972)

Para Alderfer (1972), as pessoas podem se sentir motivadas por um determinado nível e subir para um próximo nível em um processo de "Progresso" ou regredir para um nível inferior em um processo de "Regressão". O progresso ocorre durante a Satisfação e a Regressão durante momentos de frustração, como apresentado no quadro abaixo:

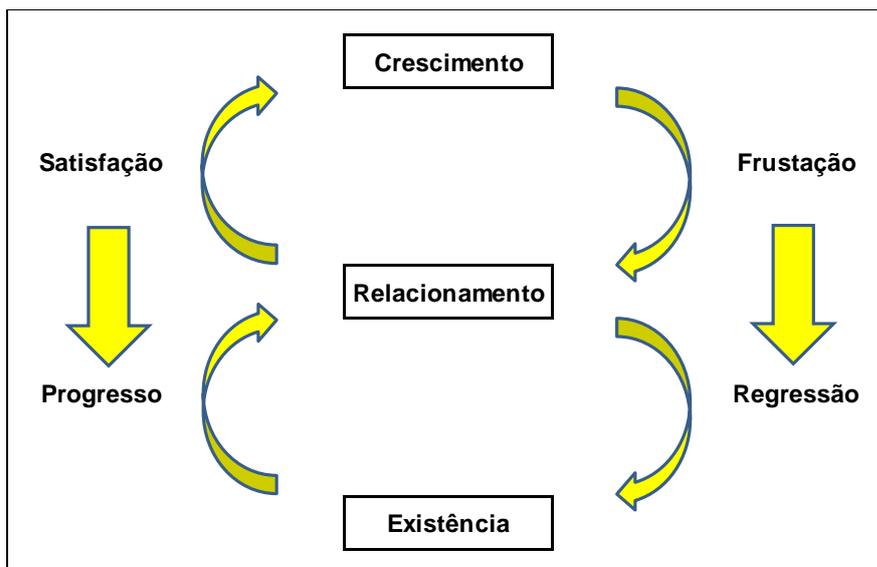


Figura 3 – Processo de Progresso e Regresso

Fonte: Adaptado pelo autor

2.1.3 Teoria de Herzberg

Frederick Herzberg foi o autor da “Teoria dos Dois Fatores”. Esta teoria aborda a situação de motivação e satisfação das pessoas. O objetivo era entender os fatores que causariam insatisfação e aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho.

Herzberg afirmava que existiam dois fatores que afetavam o indivíduo:

Fatores Motivacionais ou Intrínsecos: são aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. (Herzberg, 1968)

Neste fator motivacional trata-se da motivação intrínseca, ou seja, o próprio indivíduo deve sentir-se motivado por si próprio, independentemente de fatores externos.

Fatores Higiênicos ou Extrínsecos: são aqueles que se referem às condições que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. (Herzberg, 1968).

Já neste fator depende exclusivamente dos fatores externos e das condições fornecidas pela empresa como já citado acima pelo autor.

Herzberg concluiu que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam satisfação estão relacionados à própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la.

Contatou-se ainda que, os fatores causadores de insatisfação são fatores ambientais, isto é, externos à tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho executado e finalmente o próprio salário.

2.1.4 Teoria de McGregor

A teoria de McGregor é na verdade um conjunto de dois extremos opostos de suposições. Estes conjuntos foram denominados “X” e “Y”. Por esse motivo, também é conhecida pelo nome de “Teoria X e Teoria Y”.

Segundo McGregor (1973), se aceitarmos a teoria “X”, e nos comportarmos de acordo com ela, as pessoas se mostrarão preguiçosas e desmotivadas. Já se aceitarmos a teoria “Y”, as pessoas com quem interagimos se mostrarão motivadas.

De acordo com McGregor (1973), a Teoria X o homem médio não gosta do trabalho e o evita; ele precisa ser forçado, controlado e dirigido; o homem prefere ser dirigido e tem pouca ambição; ele busca apenas a segurança, já a Teoria Y o dispêndio de esforço no trabalho é algo natural; o controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho; o homem exercerá autocontrole e auto-direção, se suas necessidades forem satisfeitas; a pessoa média busca a responsabilidade; o empregado exercerá e usará sua engenhosidade, quando lhe permitirem auto-direção e autocontrole.

2.1.5 Teoria de David McClelland

A Teoria das necessidades de McClelland foi desenvolvida na década de 60 onde buscava mostrar por meio das necessidades a motivação dos colaboradores e sua respectiva satisfação.

Para McClelland (1965), estas necessidades são desenvolvidas ao longo do tempo, por meio de experiências de vida e seu ambiente. Estas necessidades podem ser aprendidas e socialmente adquiridas com o ambiente externo e com a integração de outras pessoas.

Segundo McClelland (1965), as três necessidades desenvolvidas por ele são as seguintes:

a) necessidades de realização: desejo de alcançar algo difícil exige um padrão de sucesso, domínio de tarefas complexas e superação de outras, gostam de assumir responsabilidades. Neste fator a realização acontece no momento em que o indivíduo supera suas expectativas e sente-se desafiado através de responsabilidades delegadas ou assumidas por si próprio;

b) Necessidades do poder: desejo de influenciar ou controlar outros, ser responsável por outros e ter autoridade sobre outros. A necessidade do poder é bem explícita sendo que o indivíduo tem o poder sobre algo e também se tem poder de barganha sobre outras pessoas;

c) Necessidades de afiliação: desejo de estabelecer relacionamentos pessoais próximos, de evitar conflitos e estabelecer fortes amizades. Nesta necessidade trata-se do relacionamento afetivo e interpessoal com os outros indivíduos, o qual pode ser este relacionamento de forma afetiva ou não.

As necessidades acima mencionadas por McClelland, esta no ponto mais alto da pirâmide de Maslow e corresponde aos fatores motivacionais de Herzberg.

É relevante ressaltar que cada pessoa possui uma das características apontadas pelas necessidades, para McClelland nunca serão nulas sempre haverá um traço dessa necessidade por menor que seja este traço.

2.2 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

Segundo Bergamini (1997, p. 37-38), as pessoas podem comportar-se quer como resposta a estímulos vindos do meio ambiente, quer com base em informações que guarda no consciente, quer por impulsos cujas origens desconhece porque se acham armazenados no seu mundo inconsciente.

Tal fato que as pessoas observam comportamentos e ações ao seu redor, baseando-se nestas situações, até mesmo "exemplos" de outras pessoas passam a seguir. A importância de um gestor bem preparado para conduzir a equipe é extremamente essencial, ressaltando que o gestor é a referência dentro de sua equipe.

Bergamini (1997, p.39) cita que a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório.

A motivação extrínseca dependente totalmente do ambiente externo, ou seja, para que aconteça a motivação do indivíduo ele poderá ou não ser recompensado por meio monetários, tendo estes resultados que levará a pessoa estar agindo de acordo com a forma que lhe for reconhecido.

2.3 MOTIVAÇÃO CONSCIENTE

Conforme Bergamini (1997, p. 63), basicamente as teorias cognitivas ou conscientes viram a motivação como uma espécie de antecipação do prazer futuro, enquanto algumas das teorias sobre motivação basearam-se nos acontecimentos passados. De maneira geral, a motivação consciente é visto como

uma sistemática de fixação intencional de objetivos feita com base em propósitos conscientes.

Sendo assim, as pessoas tomam decisões conscientes ligados a comportamento futuro, porém com sinais obtidos em ambiente atual.

2.4 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Conforme Bergamini (1997, p.83), entende-se, assim, que a motivação seja um impulso que venha de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa.

Na motivação intrínseca trata-se do próprio incentivo da pessoa, sendo que o ambiente externo, o estado do ser humano, as crenças, conhecimentos e hábitos também influenciarão no seu processo de motivação.

Quando existe satisfação em fazer algo, quando a ação gera prazer, cria-se uma nova motivação em realizar alguma tarefa, ou aprendizado ao realizar se tem a satisfação, realização e por consequência sendo recompensado por isso, atrelando a motivação extrínseca.

2.5 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO UTILIZADA PELAS EMPRESAS

Conforme Bergamini (1990, p. 33), que fatores extrínsecos ao trabalhador, tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições ambientais de trabalho, não motivam ninguém, eles apenas fazem com que as pessoas se movimentam ao buscá-los ou a lutar por eles quando os perderam.

Porém estes fatores extrínsecos não motivam os colaboradores mas estimulam os mesmos a ir de encontro e/ou recuperar os seus objetivos e a partir deste ponto se sentir motivado, sendo este fator intrínseco. O colaborador tem as condições básicas para motivá-lo as quais apontadas por Bergamini anteriormente, diante disso o colaborador busca sua própria auto realização. É relevante ressaltar

que a maneira de se comunicar com o colaborador é muito importante no momento de designar uma tarefa que é essencial para o gestor, deve-se atentar neste caso o gestor precisa que tudo aconteça perfeito e a tarefa depende exclusivamente do colaborador a transmissão desta solicitação é necessário ter cautela procurando não passar como uma imposição, mas apostando com o comprometimento, confiança e profissionalismo deste colaborador, o qual foi designado para a realização desta tarefa. A relação de comunicação entre gestores e colaboradores deve acontecer de forma bilateral para que o bom andamento dos processos tenha êxito.

Ainda Bergamini (1990 p. 112), afirma que de nada adianta essa sinergia individual se o ambiente organizacional não esteja facilitando o seu livre curso.

De acordo com Heller (1999), a arte de motivar pessoas começa com a descoberta de como influenciar o comportamento de cada uma delas. Com isso, aumentam as oportunidades de alcançar os resultados esperados pela empresa.

2.6 LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2004, p.446), “a liderança é, de certa forma um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função de relacionamentos existentes (...)”

A liderança é um processo contínuo, o líder deve sempre estar inovando nos seus processos, apesar de ter influências internas e externas a autoconfiança da liderança para fazer os liderados se sentirem confiantes. A comunicação verbal entre a liderança e seus liderados é fundamental, pois é neste processo que ocorre a realização das tarefas e seus reflexos de entendimento a arte de saber ouvir é relevante nesta fase de comunicação. (Hersey e Blanchard, 2005).

Quando lamentamos a escassez de talento de liderança em nossa sociedade, não estamos falando de pessoas para preencher cargos administrativos. O que deploramos é a falta de pessoas que queiram assumir significativas de liderança em nossa sociedade e sejam capazes de exercê-las com eficácia. (Hersey e Blanchard, 2005, p. 103).

2.6.1 Comunicação

A palavra “comunicar” vem do latim “comunicare” com a significação de pôr em comum. Podemos acrescentar que é humanamente impossível as pessoas abolirem a fala então toda e qualquer forma de expressão através da fala reflete em comunicação independentemente do “tipo”.

Basta para que ocorra uma comunicação no caso a mensagem, um emissor e um receptor.

O princípio básico da teoria da comunicação afirma que: os sinais têm apenas o significado que a experiência de um indivíduo lhe permite atribuir.

Através da comunicação percebemos que cada indivíduo entende a mensagem de forma e significados diferentes.

Segundo Duda Mendonça, “Comunicação não é o que se diz, mas o que o outro entende”.

Conforme Bowditch (2002), um dos processos fundamentais, que constitui a base para que quase todas as atitudes nas organizações, é a comunicação. De certa forma, a comunicação é o processo pelo qual conduzimos nossas vidas. Assim dois ou mais indivíduos se reúnem, há a necessidade de comunicação entre eles, algum modo de facilitar o entendimento do que cada um quer e precisa daquela situação. Dentro de um contexto empresarial, a importância da comunicação é demonstrada pelo fato de que os gerentes passam mais de 75% do tempo se comunicando.

Desde o início dos tempos a comunicação é indispensável, pois não existe uma forma de convivermos em grupo sem que haja a comunicação, independente da forma. Atualmente com as diversidades de meio de comunicação podemos dizer que o ato de se comunicar tornou-se globalizado, pois pela internet pessoas de todo o mundo podem manter contato sem a necessidade de locomoção, o processo é instantâneo.

2.6.2 Conceito de Líder

Conforme (WEIL, 2002, P. 63) o líder é todo indivíduo que, graças à sua personalidade dirige um grupo social, com a participação espontânea dos seus membros.

Além da necessidade psicológica que os indivíduos e os grupos sentem de ser dirigidos, existe também uma razão propriamente administrativa e racional: na consecução dos objetivos comuns aos grupos, são necessárias, dentro da divisão de trabalho, pessoas que distribuam as responsabilidades em função das características individuais; que coordenem os esforços dos indivíduos e determinem o melhor caminho a seguir. (WEIL, 2002, p.62).

O resultado da equipe depende essencialmente do líder, sendo reflexo para seus liderados. O que vai depender do seu modo de falar e de seu comportamento, com isso pode ou não estar influenciando as pessoas para que trabalhe em conjunto e num único objetivo.

2.6.3 Tipos de Líder

Em comum vários autores apontam quatro tipos básicos de líderes, conforme citados a seguir.

- Liderança Paternalista

Muito parecida à liderança autocrática, neste modelo o líder decide, porém proporciona um ambiente de trabalho agradável devido a sua personalidade amável e cordial. A sua liderança é protetora para com a equipe, é conselheiro, na maioria das vezes o consideram como um verdadeiro pai.

- Liderança Democrática

Todos os membros da equipe têm poder de decidir, não existe um único líder, todos participam da liderança.

- Liderança Autocrática

Este tipo de liderança o líder decide sozinho as principais decisões, somente o líder tem o conhecimento do que acontecerá posteriormente em relação ao trabalho a ser executado, ficando de sua responsabilidade tanto para penalizações quanto a premiações perante sua equipe.

- Liderança Permissiva (laissez-faire)

Os membros da equipe possuem a total liberdade nas tomadas de decisões, sem nenhuma cobrança muito intensa. A figura do líder é ausente neste tipo de liderança apenas apresenta algumas alternativas para a resolução de problemas. O direcionamento e divisão das tarefas ficam por conta dos liderados, mais uma vez ausência total do líder.

2.6.4 A produtividade por meio da liderança

O coordenador de obras esta no controle geral, porém quem está diretamente na frente das obras é o engenheiro civil, no papel de líder. O engenheiro civil no seu conhecimento e confiança para com sua equipe, contando com o apoio do mestre de obras tendo contato diretamente com os colaboradores acompanhando a produtividade e qualidade nas tarefas executadas e com isto mensurando os resultados dos mesmos. Proporcionando tanto o engenheiro quanto seus auxiliares de apoio um ambiente motivador, com interesse e dedicação com isto alcançando os objetivos esperados.

As metas destes colaboradores são informadas pelo mestre de obras que dá a devida assistência para que se faça cumprir estas metas. Conforme for o

andamento das metas o engenheiro civil com ajuda da sua equipe pode apresentar soluções para melhor rendimento e capacidade produtiva para seus liderados, alcançando as metas desejáveis pela liderança.

Conforme Gellerman (1976), a maneira com que estes instrumentos são aplicados é que influenciam a melhoria da gestão.

Nas empresas é utilizado avaliação de desempenho para estar medindo a produtividade e como também o próprio desempenho de cada colaborador, uma ferramenta de gestão que presta suporte para tomadas de decisões como, por exemplo, se o colaborador esta ou não dando retorno que a empresa almeja.

3 METODOLOGIA

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa em que foi baseada para este estudo de caso, foi uma construtora de obras paranaense com sede no Oeste do Estado, tendo 2 (duas) filiais Foz de Iguaçu e Curitiba, sólida no mercado há 32 anos, é administrada por 3 (três) irmãos, uma organização familiar. A construtora presa e visa pela excelência na qualidade, comprometimento e transparência para com seus clientes.

Seu portfólio de obras realizadas trata-se de empreendimentos luxuosos e de alto padrão. A construtora foi reconhecida por toda sua excelência e tradição, através de diversos prêmios, entre eles: Certificado ISO 9000, certificado ITCNET ranking das 100 (cem) melhores construtoras do Brasil em metros quadrados de construção, sendo a terceira do Paraná, a quarta do Sul do país e quadragésima nona no país. Certificado IMPAR (Índice das Marcas de Preferência e Afinidade Regional) ficando em primeiro lugar, por três consecutivos anos (2005, 2006, 2007) ganhou o prêmio TOP OF MIND. Para garantir todo este sucesso a empresa possui aproximadamente quinhentos colaboradores.

3.2 A OBRA

A obra onde foi realizado o estudo, esta localizada no Bairro Cristo Rei no Município de Curitiba, a qual é composta de 5 torres com 28 pavimentos tipo, térreo e 3 subsolos cada, totalizando 560 apartamentos e uma área total construída de 155.225,03 m².

Neste estudo será utilizada apenas uma torre como referência, nesta, tem-se 112 apartamentos e área total construída de 32.135,44 m².

A mão de obra para execução da torre encontra-se atualmente com 25 funcionários próprios, e 65 terceiros. Estes terceiros são: pedreiro, carpinteiro,

servente, eletricista, encanador, serralheiro, armador, equipe para instalação de infra para ar condicionando, montador de elevador, pintor, gesso entre outros colaboradores.

Esta é a equipe envolvida diretamente para execução da torre, sem contar com a administração, que auxilia e presta suporte não só para a torre, mas como também para toda a obra e para as demais obras da empresa. O setor administrativo é composto por compras, financeiro, recursos humanos, projetos, orçamentos, comercial, contabilidade, segurança no trabalho e diretoria técnica e administrativa.

3.3 ORGANOGRAMA DA OBRA

Apresenta-se em seguida o organograma para uma melhor visualização da estrutura hierárquica para execução da torre.

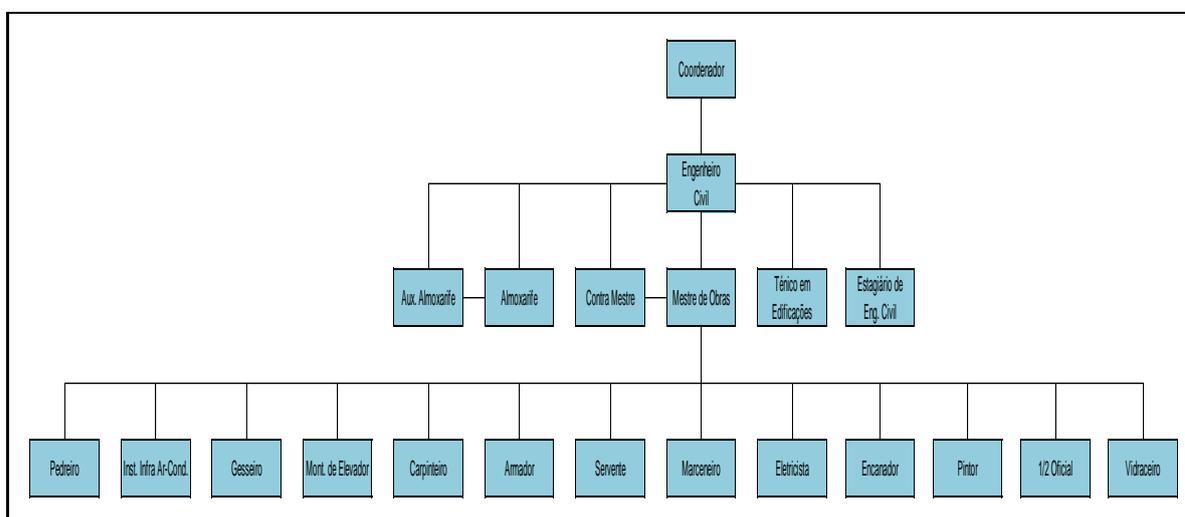


Figura 4 - Organograma da obra

Observando acima o organograma, o coordenador de obras possui controle geral e acompanhamento das obras, logo na sequência na gestão direta da torre o engenheiro civil, que por sua vez tendo seus devidos subordinados técnico

em edificações e estagiário de engenharia civil fornecendo todo apoio necessário para o desenvolvimento da obra, como também o mestre de obras e seu auxiliar contra mestre, tendo como suporte para o bom andamento do processo administrativo da torre o almoxarife e um auxiliar na realização de tarefas de apoio e suporte o qual auxilia nos trabalhos do setor.

A gestão da torre é constituída de seu responsável direto pela execução, no caso o engenheiro civil, na sequência tem a figura do mestre de obras, considerada de suma importância para o bom andamento da obra em todas suas etapas, para auxiliá-lo tem-se um contramestre, para apoio direto ao engenheiro conta-se com um técnico em edificações, serviços menos importantes ou de um grau de importância menor tem-se o apoio de um estagiário de engenharia, conta-se também com um almoxarife, este no papel de controlar entrada e saída de materiais, controlar estoque, solicitação dos materiais, dar entrada em notas fiscais, entre outras tarefas. O almoxarife tem um auxiliar de almoxarife para auxílio em controle de estoque e distribuição de materiais aos colaboradores.

Acima de toda esta estrutura administrativa existe a figura de um coordenador de obras, porém não ficando tempo integral no canteiro de obras, limitando-se apenas em visitas esporádicas.

3.4 INSTRUMENTO DE TRABALHO

Após ser realizada uma revisão da literatura sobre o assunto em questão, foi elaborado um questionário para obter-se diretamente dos colaboradores os fatores que os motivam e os fatores que os desmotivam para tentar-se gerar índices visando a melhoria na qualidade, aumentar a produtividade e diminuir o desperdício de material da torre em estudo. O questionário apresentado na sequência, foi aplicado somente aos colaboradores que atuam diretamente na obra.

A análise dos resultados será tratada no capítulo seguinte.

3.5 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

1 - O que motiva você no trabalho?

- Desenvolvimento profissional
- Plano de incentivo ao estudo
- Ambiente no trabalho
- Treinamento

2 - O que o desmotiva no trabalho?

- Não ser reconhecido profissionalmente
- Falta de perspectiva na empresa
- Dificuldade de comunicação com os superiores
- Tratamento do chefe imediato

3 - Para você o que é mais motivador na empresa?

- Premiações
- Comunicação chefe x funcionário
- Condições no ambiente de trabalho
- Valorização dos funcionários

4 - O que mais é importante para sua produtividade?

- Especialização ou reciclagem de mão de obra
- Planejamento do trabalho a ser executado
- Instruções e orientações das tarefas a serem feitas
- Retorno no que foi solicitado

5 - Você está satisfeito com sua situação profissional na empresa?

- Sim
- Não

6 - Em sua opinião seu salário está compatível com o cargo que exerce?

- Sim
- Não

7 - Em sua opinião, a qualidade de seu trabalho depende de:

- Elogios do superior imediato
- Ter ferramentas adequadas para realizar as tarefas solicitadas
- Seu profissionalismo
- Segurança no trabalho

8 - Como você avalia seu líder?

- Protetor, conselheiro, amável, cordial
- Liberal, os membros da equipe tem poder de decidir
- Toma as decisões sozinho
- Líder ausente nas decisões

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi realizada a pesquisa na obra, sendo aplicado 40 questionários, obtendo 100% de aproveitamento e representando 45% do número de funcionários da obra. Abaixo segue análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo.



Figura 5 - Fatores motivadores

De acordo com o gráfico, 85% dos entrevistados consideram o desenvolvimento profissional como o fator essencial para a motivação no trabalho. Fica bem claro para os entrevistados que a possibilidade de crescimento dentro de sua profissão é bem mais importante do que outros fatores, como por exemplo o ambiente de trabalho.



Figura 6 - Fatores desmotivadores

O resultado acima mostra que os colaboradores não tem o devido reconhecimento na empresa, sendo que 62% consideram a falta de reconhecimento o que causa desmotivação. É interessante observar que as respostas a essa pergunta afirmam perfeitamente a convicção dos funcionários de que uma empresa motivadora reconhece e valoriza a performance motivacional de seus empregados.



Figura 7 - Fatores que o motivam na empresa

Essa resposta vai de encontro a Teoria de Maslow, o que gera de certa forma expectativa para auto realização para se chegar ao topo da pirâmide. As respostas a esta 3º pergunta corrobora o que já apareceu nas duas primeiras.

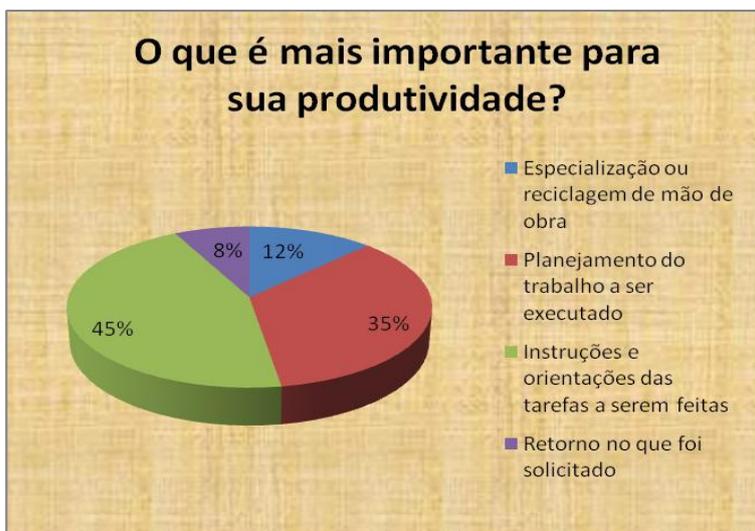


Figura 8 - Fatores importantes na produtividade

Analisando o gráfico acima 45% dos pesquisados apontaram pelas instruções e orientações das tarefas a serem feitas, onde mais uma vez nota-se que a liderança está sendo falha no momento de delegar as tarefas. Nesse momento o líder deve procurar ser mais objetivo e claro nas suas solicitações para obter-se uma produtividade mais significativa.



Figura 9 - Fatores de satisfação profissional na empresa

Neste resultado, 67% dos colaboradores apontam que estão satisfeitos com a situação profissional em específico nesta obra. No percentual de 33% mostra-se que não estão satisfeitos. Conforme a pirâmide de Maslow, está na escala de auto estima, ou seja, o colaborador tem a necessidade de receber elogios e ser prestigiado. Também outros fatores, como intrínsecos e extrínsecos podem interferir nesta satisfação.

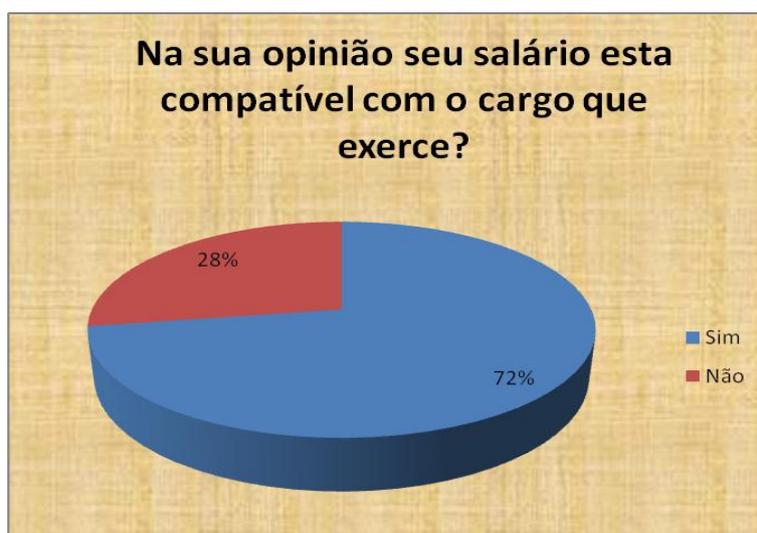


Figura 10 - Fator de satisfação salarial

Esta resposta demonstra o atual momento que a construção civil está passando no país, momento bastante aquecido, onde praticamente todos os colaboradores recebem remunerações bem acima do piso de seus respectivos sindicatos. Para finalizar, pode-se afirmar que esta resposta vai de encontro a anterior.



Figura 11 - Fatores de qualidade no trabalho

Para a maioria dos entrevistados, utilizar ferramentas adequadas para a realização do trabalho é o essencial para a qualidade dos serviços, pois parece desnecessário comentar sobre isso, mas nem sempre os colaboradores trabalham com ferramentas certas, com isso, além da má qualidade do serviço gera perda de tempo, desperdício de material, e até mesmo podendo ocorrer acidente de trabalho. Ainda sim, 20% seguiram a linha da motivação extrínseca, ou seja, gostam de receber elogios do superior para desempenhar seu serviço com melhor qualidade e 25% acham que é seu próprio profissionalismo que garante a qualidade do serviço executado, esta última, caracterizando motivação intrínseca.

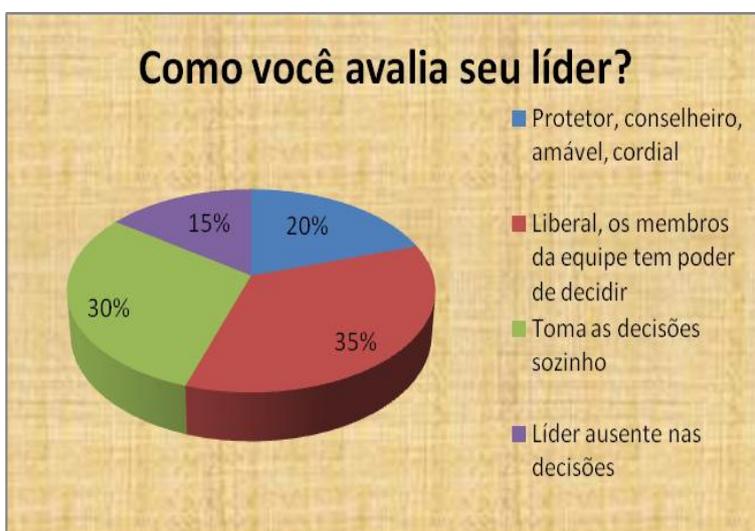


Figura 12 - Liderança

Esta resposta demonstra que o tipo de liderança empregado é a liderança paternalista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme dados obtidos na pesquisa de campo, a importância da necessidade de cada vez mais motivar os colaboradores, integração e participação dentro da organização. Cabe lembrar que a participação do colaborador valoriza o potencial das pessoas, permitindo-lhes a liberdade de expressão tornando-as mais independentes, competentes e motivadas.

Os colaboradores da empresa pesquisada não necessitam de estímulo financeiro para que produzam mais com melhor qualidade, ao contrário do que muitas empresas imaginam, e sim, dar-lhes oportunidade de crescimento, valorização humana e profissional.

Na visão dos próprios entrevistados, os mesmos acreditam que boas instruções no início de cada tarefa é fator importante para a produtividade, ainda na visão dos entrevistados, possuírem ferramentas certas, adequadas e em perfeitas condições é o principal fator para uma boa qualidade na execução das tarefas.

A valorização humana deve ser vista como objetivo principal nas empresas. As empresas têm como foco principal realização de projetos que visam suprir as necessidades humanas e isto exige sentido de equipe, solidariedade e sinergia.

REFERÊNCIAS

- ALDERFER, C. P. **Existence, relatedness and growth: human needs in organizational setting.** London: Mcmillan, 1972.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1990.
- BERGAMINI, Cecília W. & CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, JAMES L. e BUONO, ANTHONY F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thonsom, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** São Paulo: Elsevier-Campus, 2004.
- FIORELLI, José O. **Psicologia para administradores: Integrando teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- GELLERMAN, Saul W. **Motivação e produtividade.** 1. ed. São Paulo: Melhoramentos Management Center do Brasil, 1976.
- HELLER, Robert. **Como motivar pessoas.** São Paulo: ed. Publifolha, 1999.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional.** 1. ed. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 2005.
- HERZBERG, Frederick; MAUSER, B & SNYDERMAN, B. **One More Time: How do you motivate employees?** Harvard Business Review, 1968.
- IBGE. **Pesquisa anual da indústria da construção – PAIC – 2003.** Rio de Janeiro, Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/paic2003/paic2003.pdf>
- MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do ser.** Rio de Janeiro: Eldorado, 1970.
- GRIFFIN, Ricky W. e aut. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Atica, 2006.
- McCLELLAND, D. Achievement motivation can be developed. **Harvard Business Review**, Boston, Nov./Dec. 1965.
- McGREGOR, D. **Motivação e liderança.** São Paulo: Brasiliense, 1973.
- WEIL, Pierre. **Relações Humanas no trabalho e na família.** 51.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- ZANELI, José Carlos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2007.