

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
CURSO DE ENGENHARIA CIVIL

MATHEUS FERREIRA MARINI

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM UM
CANTEIRO DE OBRA NA CIDADE DE CAMPO MOURÃO (PR).**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CAMPO MOURÃO

2016

MATHEUS FERREIRA MARINI

**ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM UM
CANTEIRO DE OBRA NA CIDADE DE CAMPO MOURÃO (PR).**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso 2, do curso superior de Engenharia Civil, do Departamento Acadêmico de Construção Civil – da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia Civil.

Orientadora: Profa. Dra. Tanatiana Ferreira Guelbert.

CAMPO MOURÃO
2016



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus Campo Mourão
Diretoria de Graduação e Educação Profissional
Departamento Acadêmico de Construção Civil
Coordenação de Engenharia Civil



TERMO DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso

ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM UM CANTEIRO DE OBRA NA CIDADE DE CAMPO MOURÃO (PR).

por

Matheus Ferreira Marini

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 10h00min do dia 13 de junho de 2016 como requisito parcial para a obtenção do título de ENGENHEIRO CIVIL, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof^a. Dr^a. Tanatiana Ferreira Guelbert

(UTFPR)

Orientadora

Prof^a. Esp. Luciene Galdino Ricardo

(UTFPR)

Prof. Dr. Genilson Valotto Patuzzo

(UTFPR)

Responsável pelo TCC: **Prof. Me. Valdomiro Lubachevski Kurta**

Coordenador do Curso de Engenharia Civil:

Prof. Dr. Marcelo Guelbert

A Folha de Aprovação assinada encontra-se na Coordenação do Curso.

Dedico esse trabalho as minhas maiores saudades,
Vilma Oliveira e Cecília Marini, aonde estiverem,
saibam que foram essenciais para essa conquista.

AGRADECIMENTOS

À Deus, em primeiro lugar, pela vida, família, saúde e por me conduzir durante esses anos de graduação, me permitindo chegar até essa e a outras conquistas.

Agradeço aos meus pais, por sempre estarem ao meu lado, em cada dificuldade e vitória, apoiando-me e aconselhando. Pai (Oilson) e Mãe (Tânia) obrigado pelo exemplo e dedicação, minhas conquistas são de vocês!

À toda minha família, principalmente a minhas avós, que não estão mais tão perto, e também a meus tios e primos que me acompanharam nesses anos, me incentivando e acreditado em todas as minhas decisões.

Em especial ao Rafael, meu irmão, que mesmo diante de todas as divergências me apoia e direciona sempre para o melhor caminho. Obrigado Magrelo!

Preciso agradecer a meus colegas de república e amigos da vida, Matheus, Henrique, Marlon, Victor, Lucas e Marcelo pelos momentos de distração, amizade e pela força em todos esses anos de graduação. Contem comigo sempre!

À AIESEC, pelo aprendizado, desenvolvimento e, principalmente, pela oportunidade de poder retribuir isso à sociedade. Obrigado por me ajudar a sonhar mais alto e obrigado por todas as pessoas incríveis que pude conhecer nos dois anos e meio em que estive na organização.

A Just Construções e Empreendimentos pela oportunidade de estágio e por todo a dedicação e aprendizado nos 18 meses em que pude contribuir com a organização, sem dúvidas, umas das experiências mais enriquecedoras da minha graduação.

Ao *Rotaract* Clube Campo Mourão pelo acolhimento e confiança e em especial aos amigos apresentados nos quase dois anos de companheirismo e parceria.

Ao corpo docente da UTFPR, campus Campo Mourão, em especial aos membros do Departamento Acadêmico de Construção Civil e à Professora Tanatiana Guelbert, pela dedicação, paciência e empenho.

Por fim, a cada amigo, colega, professor e mentor que me acompanharam esses anos tornando essa etapa a mais especial, válida e importante da minha vida até agora. Muito obrigado!

RESUMO

MARINI, Matheus Ferreira. **Análise da satisfação dos colaboradores em um canteiro de obra na cidade de Campo Mourão (PR)**. 2016. 59 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Civil) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Campo Mourão, 2016.

O estudo teve por objetivo investigar a satisfação dos colaboradores em um canteiro de obras horizontal na cidade de Campo Mourão, Paraná. Este trabalho tem abordagem qualitativa, com propósitos exploratórios e descritivos, utilizou-se o processo de levantamento e estudo de caso. Através de pesquisa bibliográfica produziu-se um questionário para que, junto ao processo de observação, se levantasse as informações necessárias ao estudo em questão. A pesquisa ocorreu em um empreendimento de habitações populares, onde a obra já se encontrava em processo avançado e de finalização de algumas unidades. A verificação ocorreu aplicando os questionários para colaboradores pertencentes a uma amostra com características pré-determinadas e também a seus superiores imediatos, buscando assim corroborar os resultados. A pesquisa buscou informações que identificassem questões sobre satisfação dos funcionários, comunicação, segurança, relacionamento líder-liderado, remuneração e integração. A pesquisa revelou a necessidade de trabalhos que contemplem gestão de pessoas no contexto da construção civil, uma vez que esse tema ainda é pouco explorado, sendo ainda mais necessário por conta da crise que o Brasil vem enfrentando. A segurança no trabalho apresentou resultados positivos, onde os respondentes afirmam existir uma conscientização por parte da empresa e dos funcionários sobre segurança, mas a não unanimidade nas respostas exigem um estudo detalhado do tema, para identificação de possíveis falhas. Em relação a comunicação e o relacionamento líder-liderado foram expostos alguns problemas, como a falta de conhecimento sobre o planejamento da obra e o desconforto dos colaboradores em dar sugestões a seus líderes. Foi verificado através do estudo elevada satisfação com o ambiente de trabalho por parte dos colaboradores, refletindo inclusive no desejo dos mesmos em permanecerem atuando na construção civil. O estudo revela então um panorama geral de questões de gestão de pessoas na construção civil, mas também esclarece a necessidade de estudos mais aprofundados para cada tema e em realidades diferentes dentro da indústria da construção civil.

Palavras-chave: gestão de pessoas, construção civil, satisfação.

ABSTRACT

MARINI, Matheus Ferreira. **Employees Satisfaction Analysis in a construction site in the city of Campo Mourão (PR)**. 2016. 59 pages. Final Paper (Bachelor of Civil Engineering) – Federal Technological University of Paraná. Campo Mourão, 2016.

This review had the objective to look into the employee satisfaction in a horizontal building site in Campo Mourão city, state of Paraná. This work has qualitative approach, with exploratory and descriptive purposes. Therefore, we used lifting process and case study. Through bibliographic research's, could be created a survey working together the observation process, in order to lift necessary information for this work. Our research has happened in a popular habitation enterprise, where it was in an advanced process steps and some units were being finished. The verification happened applying the survey to employees belonging in a sample with some predetermined characteristics and also to their direct supervisor, having as a goal to collect data to corroborate the results. The research sought information which could show some questions about job satisfaction of their employees. Such as: communication, safety, leader-led relationship, payment and integration. This is why; the research showed us the necessity for jobs that include people management in building sector, since this topic is still little explored, precisely in the midst of Brazilian crisis, we have greater need than ever before. The job safety showed positive results, where the interviewees say there is awareness from the company and employees about safety, but not all the answers were unanimous and this fact requires an in-depth study about this issue, trying to identify possible failures. Toward the communication and leader-led relationship some problems were exposed, such as lack of knowledge of shell-work planning and how the employees feel uncomfortable by giving suggestion to their leaders. It was found by the work review high satisfaction with the workplace by employees, showing their interest in staying working in building construction. Therefore, the review shows an overview about people management in building construction, but it can also make clear the necessity of an in-depth study of each theme and different realities within the construction industry.

Keywords: People Management, Civil Construction, Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Motivação e Performance.....	17
Figura 2 - Colaboradores do canteiro de obras respondendo ao questionário.....	26
Figura 3 - Colaboradores do canteiro de obras respondendo ao questionário.....	27
Figura 4 - Contramestre do canteiro de obras respondendo ao questionário.....	27
Figura 5 - Gráfico de análise da afirmação 01: Me sinto bem trabalhando na construção civil.....	30
Figura 6 - Gráfico de análise da afirmação 15: Pretendo continuar trabalhando na construção civil.....	30
Figura 7 – Gráfico de análise da afirmação 12: Me sinto capaz de desenvolver funções mais importantes que a minha.....	31
Figura 8 - Gráfico de análise da afirmação 16: Me sinto satisfeito com minha função.	32
Figura 9 – Gráfico de análise da afirmação 20: Me sinto capaz de desenvolver minha função.	32
Figura 10 - Gráfico de análise da afirmação 23: Quero alcançar cargos mais altos na construção civil.....	32
Figura 11 - Gráfico de análise da afirmação 02: Utilizo sempre os equipamentos de segurança.....	33
Figura 12 - Gráfico de análise da afirmação 27: A empresa me fornece todos os equipamentos de segurança para realizar minhas atividades.....	34
Figura 13 – Gráfico de análise da afirmação 19: Tenho treinamentos de segurança no trabalho ofertados pela empresa.....	34
Figura 14 – Gráfico de análise da afirmação 03: A empresa oferece atividades esportivas para os funcionários.....	35
Figura 15 - Gráfico de análise da afirmação 22: A empresa oferece atividades de lazer para os funcionários.	35
Figura 16 - Gráfico de análise da afirmação 25: É importante ter atividades de lazer entre os funcionários.....	36
Figura 17 - Gráfico de análise da afirmação 04: O meu ambiente de trabalho é amigável e agradável.	36

Figura 18 - Gráfico de análise da afirmação 21: Eu me sinto bem no meu ambiente de trabalho.	37
Figura 19 - Gráfico de análise da afirmação 11: A empresa se preocupa com a minha satisfação e dos meus colegas.....	38
Figura 20 - Gráfico de análise da afirmação 17: A empresa me motiva a continuar trabalhando com eles.	38
Figura 21 - Gráfico de análise da afirmação 13: O meu superior imediato se preocupa com a minha satisfação e dos meus colegas.	39
Figura 22 - Gráfico de análise da afirmação 05: Eu tenho liberdade para tirar dúvidas com meu superior.....	40
Figura 23 – Gráfico de análise da afirmação 08: Meu superior ouve minhas sugestões e opiniões.....	40
Figura 24 - Gráfico de análise da afirmação 29: Tenho liberdade do meu superior imediato para dar opiniões sobre o desenvolvimento do trabalho.....	40
Figura 25 – Gráfico de análise da afirmação 09: Eu dou opinião no planejamento de execução da obra.....	41
Figura 26 - Gráfico de análise da afirmação 24: Tenho auxílio do meu superior sempre que tenho uma dúvida.	41
Figura 27 - Gráfico de análise da afirmação 06: Recebo todas as informações do meu superior imediato para realizar minha função.....	42
Figura 28 - Gráfico de análise da afirmação 10: Recebo todos os materiais e recursos necessários para desempenhar minha função sem dificuldades.	42
Figura 29 – Gráfico de análise da afirmação 18: Considero minha função segura e sem danos a minha saúde.	43
Figura 30 - Gráfico de análise da afirmação 07: Eu conheço o planejamento de execução da obra.....	44
Figura 31 - Gráfico de análise da afirmação 14: Prefiro receber um salário fixo ao invés de receber por produção.....	45
Figura 32 - Gráfico de análise da afirmação 30: Posso viver dignamente com meu salário.....	46
Figura 33 – Gráfico de análise da afirmação 30: A empresa oferece treinamento para eu exercer minhas funções.	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra em estudo.	29
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. OBJETIVOS	11
2.1 OBJETIVO GERAL	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3. JUSTIFICATIVAS	12
4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
4.1 Gestão de Pessoas: importância e conceitos.....	13
4.2 Gestão de Pessoas: Políticas e Processos	14
4.3 Gestão de Pessoas como fator para alcance da qualidade e produtividade	16
4.4 Desenvolvimento e Gerenciamento do Capital Intelectual	19
4.5 Gestão de Pessoas na Construção Civil: Realidade ou Desafio	20
5. METODOLOGIA	23
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	23
5.2 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS UTILIZADAS.....	24
5.2.1 SOLICITAÇÃO ESCRITA À CONSTRUTORA.....	25
5.2.2 ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	25
5.2.3 COLETA DE DADOS	26
6. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
7. CONCLUSÕES	48
REFERÊNCIAS	51

1. INTRODUÇÃO

É notório que uma crise econômica vem se estabelecendo no Brasil, e a construção civil é um dos primeiros setores a ser atingido, pois, na medida em que a escassez de recursos financeiros assola a vida das pessoas, estas deixam de investir na reforma, construção ou compra de um imóvel, para poderem satisfazer as necessidades básicas como alimentação, saúde, vestuário, transporte, educação dentre outras. Portanto são nesses momentos que a capacidade de gestão e inovação dos empreendimentos se evidencia, logo, para que as empresas construtoras permaneçam atuando e conquistando mercado, elas precisam preencher gargalos que ainda retraem seu crescimento.

A construção civil ainda tem como característica possuir colaboradores despreparados, com baixa escolaridade e uma alta rotatividade, somado a lideranças que não tem uma formação profissional e, mesmo sem preparação, acabam por exercer o papel de gestores de pessoas. Tal realidade é um agravante para a competitividade dos empreendimentos, o que não se torna uma tarefa fácil.

Diante deste cenário a gestão de pessoas aparece como um importante processo para o desenvolvimento e a competitividade das empresas.

Chiavenato (2005, p.9) define gestão de pessoas como “o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações”, ou seja, é a ferramenta base de gestão, com impacto direto na produtividade e qualidade de uma organização.

Um dos elementos importantes, no processo para gestão das pessoas, é conhecer o nível de satisfação dos colaboradores quanto aos aspectos de saúde e segurança no trabalho, comunicação, liderança, valorização, clima organizacional, dentre outros.

Neste sentido, o presente estudo tem por finalidade investigar quão satisfeitos encontram-se os colaboradores que atuam em um canteiro de obras, localizado na cidade de Campo Mourão (PR).

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Investigar a satisfação no trabalho, assim como fatores que interferem no bem-estar dos colaboradores de uma construtora que atuam em um canteiro de obras na cidade de Campo Mourão, Paraná.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Buscar subsídios conceituais, na literatura acadêmica, que sirvam de base para o desenvolvimento da investigação;
- Pesquisar na literatura, estudos empíricos desenvolvidos que tem relação direta com o tema abordado nesta investigação;
- Investigar, na visão do próprio colaborador, a satisfação no trabalho em um canteiro de obras, localizado na cidade de Campo Mourão, quanto aos aspectos de saúde e segurança, comunicação, relacionamento com a supervisão imediata, atividades sociais, adequação e capacitação para a atividade;
- Investigar, sob a ótica da supervisão imediata, a satisfação no trabalho dos colaboradores que atuam no canteiro de obras, localizado na cidade de Campo Mourão, quanto aos aspectos de saúde e segurança, comunicação, relacionamento com a supervisão imediata, atividades sociais, adequação e capacitação para a atividade;

3. JUSTIFICATIVAS

Em função da competitividade, a construção civil é desafiada a criar novas técnicas e ferramentas que tragam eficiência, economia e evitem ao máximo o desperdício. São pontos importantes, mas ao contrário de outros setores os estudos apontam que a área de gestão de pessoas ainda não é o maior foco de atuação e intervenções dentro da indústria da construção civil.

Um dos fatos que evidenciam essa realidade é a falta de textos científicos que abordem esse tema, dificuldade encontrada também por Gomez (2009, *apud* TAVARES; LONGO; SUETH, 2014) ao afirmar em seu trabalho a inexistência de textos metodologicamente elaborados para apoiar estudos de gestão de pessoas voltados a empresas de pequeno e médio porte da construção.

Segundo Penna (2013) é função da gestão de pessoas, focar no desenvolvimento de estratégias para que os colaboradores garantam o retorno esperado pela organização. Principalmente quando se trabalha em um ambiente onde o máximo é exigido e atrasos são cada vez menos toleráveis, como na construção civil, demandando aumentos de produtividade e economia de recursos.

Diante deste cenário, corrobora a necessidade de desenvolver estudos na área de gestão de pessoas, voltados para a indústria da construção civil, mais precisamente, na identificação da satisfação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho. Portanto, verificar se as técnicas e ferramentas utilizadas pelos gestores no canteiro de obras para com seus subordinados (pedreiros, serventes, auxiliares, encanadores, azulejistas, eletricitas, entre outros profissionais que atuam neste segmento de mercado) estão sendo eficazes para o comprometimento e o excelente desenvolvimento das atividades

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 GESTÃO DE PESSOAS: IMPORTÂNCIA E CONCEITOS

Historicamente, as pessoas dentro de uma organização são vistas como um insumo, ou seja, um recurso que deve ser administrado, essa visão mudou, bem como a forma como essa administração ocorre. A gestão das pessoas de uma empresa se torna uma prioridade e essa área passa a ser vista com importância crucial para o sucesso ou insucesso da organização.

O artigo Gestão de Pessoas, da pesquisadora Juliana Fachi Vieira (Vieira, 2014), traz uma perspectiva do processo histórico de desenvolvimento do conceito de gestão de pessoas, descrevendo que a área, em seus primeiros registros do século XIX era responsável apenas pelo movimento financeiro que os funcionários geravam para a empresa e perdurou assim até a década de 30, quando a CLT (Consolidação das Leis de Trabalho) foi implementada por Getúlio Vargas e então a área de RH teve que se adaptar as novas regras impostas pelo governo.

A pesquisadora cita que o próximo passo foi a inclusão da responsabilidade de seleção e recrutamento a área de RH, e após isso, com o nascimento do sindicalismo, a área de RH se viu obrigada a negociar com os sindicatos as condições e benefícios ofertados a seus colaboradores.

Atualmente, a área ganhou uma visão e responsabilidade holística à organização. Funções atreladas exclusivamente a antiga área de recursos humanos, passam a ser responsabilidade, além do departamento de gestão de pessoas, também de todas as lideranças da organização, tendo assim uma gestão de pessoas descentralizada, as vantagens dessa nova estratégia ficam claras no trecho a seguir:

As pessoas - de agentes passivos que são administrados - passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. A virada é fenomenal. As pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas (CHIAVENATO, 2010, p. 42).

Nesse sentido, a gestão de pessoas passa então a ser uma função estratégica e não mais burocrática na organização.

O trabalho da área de gestão de pessoas se torna mais desafiador, a empresa busca, através da gestão de pessoas, aumentar sua produtividade e ganhos, mas, para que isso ocorra a gestão deve ser integrada. A empresa e seus gestores tem o interesse pelo lucro, aumento de produção, crescimento de vendas; mas nada disso é logrado sem que os colaboradores tenham também seus interesses levados em consideração, bons salários, direitos trabalhistas, satisfação com a função que desempenham e com o ambiente de trabalho no qual estão inseridos, são pontos que devem ser garantidos para que os ganhos da empresa ocorram. Portanto, os objetivos de ambas as partes, empresa e colaboradores, devem ser interligados.

4.2 GESTÃO DE PESSOAS: POLÍTICAS E PROCESSOS

Um conjunto de políticas e práticas, onde políticas definem as diretrizes que balizam o comportamento e decisões da organização e práticas são procedimentos tomados para implementação dessas políticas, que conciliem as expectativas entre organizações e pessoas, deve ser implementado para que estas se realizem ao longo do tempo (DUTRA, 2009).

Esse conjunto pode ser denominado como um modelo de gestão de pessoas, que, esclarece a maneira pela qual uma organização se molda para orientar seus colaboradores, para que as ações desses auxiliem o aumento de valor da empresa. Pois, “o comportamento das pessoas no trabalho pode interferir na preservação e na agregação de valor das empresas” (FISCHER; ARELLANO; REIS, 2002, p.12).

Observando o capital humano como o principal pilar de sustentação de uma organização, Costa (2007) defini o sistema de gestão de pessoas em cinco processos que se complementam, denominados por ele como, Processo de Provisão, Processo de Aplicação, Processo de Manutenção, Processo de Desenvolvimento e Processo de Monitoração.

O Processo de Provisão contempla o planejamento, seleção e recrutamento de colaboradores que atendam às necessidades solicitadas por cada cargo específico, esta seleção pode ter caráter externo, quando uma nova pessoa é recrutada para ocupar um cargo na organização, ou interno, quando se recruta para o cargo alguém que já é funcionário da empresa. Esse processo é de grande

importância, uma vez que é o primeiro passo para o trabalho de gestão de pessoas e garante, através de uma seleção focada e ideal para cada cargo, o sucesso da empresa e de seus produtos.

O segundo é o Processo de Aplicação que desenvolve o desenho das responsabilidades e avaliação dos cargos dispostos em uma organização, esse processo tem como principais objetivos, ainda segundo Costa (2007), promover feedbacks efetivos, reconhecer competências, criar e melhorar os sistemas de comunicação entre os funcionários, coletar informações que embasem a promoção dos funcionários e identifiquem a cultura organizacional praticada na empresa, buscando sempre a melhoria contínua.

No Processo de Manutenção define-se o sistema de remuneração e benefícios ofertados aos colaboradores, esse processo é focado nas ânsias que satisfazem os colaboradores, buscando a partir dessa satisfação um maior rendimento de seu trabalho e maiores ganhos para a empresa.

O Processo de Desenvolvimento consiste em treinar e capacitar o capital intelectual de uma empresa para que este seja capaz de lidar com suas funções e responsabilidades da melhor forma possível, a disseminação de conhecimento tem também por objetivos preparar os funcionários para qualquer mudança que possa vir a ocorrer.

Por fim, o Processo de Monitoração se caracteriza em estimular a resiliência e flexibilidade que os colaboradores devem ter no ambiente de trabalho, para que conduzam suas ações de forma cooperativa sempre em busca de alcançar a missão da empresa, então, a organização deve monitorar seus profissionais para garantir que eles estão alocados no cargo mais apropriado às competências de cada um.

Para Juliana Fachi do site Administradores, esses fatores reforçam a necessidade de autorrealização dos profissionais, para que estes atuem motivados e de forma satisfatória em seus cargos e participem de forma consciente das tomadas de decisões da empresa.

4.3 GESTÃO DE PESSOAS COMO FATOR PARA ALCANCE DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Produtividade é o ato de realizar uma atividade com qualidade no menor tempo e com a maior economia de recursos, a definição é simples, mas a busca pela produtividade é um processo complexo que exige inovação constante. “Gente com boa vontade em aprender precisa ter, do outro lado, gente com boa vontade em ensinar, para que as coisas efetivamente funcionem” (XAVIER, 2006, p.47), logo a área de gestão de pessoas está proximamente relacionada com produtividade, principalmente quando determinadas responsabilidades, como o clima organizacional e as políticas de remuneração, estão relacionadas com a motivação e performance dos funcionários.

A partir de uma análise que envolva os propósitos da organização e as necessidades de seus colaboradores a empresa deve criar estratégias organizacionais para trazer mais eficiência na produtividade e qualidade das atividades realizadas, dos produtos e das pessoas envolvidas no processo e, desse modo, promover satisfação dos funcionários perante o trabalho que executam (Portal da Educação, 2013).

Dentre as estratégias que visam buscar a satisfação do colaborador e seu maior comprometimento com a missão e a visão da empresa, Willian Wether (*apud* Portal da Educação, 2013) afirma que um sistema de remuneração bem estruturado pode promover no funcionário motivação, comprometimento, espírito de equipe, facilitando o atingimento das metas da empresa.

Se os funcionários percebem que seu ganho de performance é reconhecido e recompensado pela organização, eles entenderão que essa relação, entre trabalho e remuneração, continuará ocorrendo, logo, eles vão traçar novas metas de alta performance para eles mesmos, esperando maiores recompensas, ao contrário, se esses funcionários não são recompensados pela seu aumento de trabalho eles iram desenvolver o mínimo necessário para se manter na posição que ocupam, não vendo necessidade de se sobressair (ASWATHAPPA, 2013).

Portanto, um sistema de remuneração e recompensa produz um sentimento de valorização no funcionário, conforme pode ser observado na figura 1.

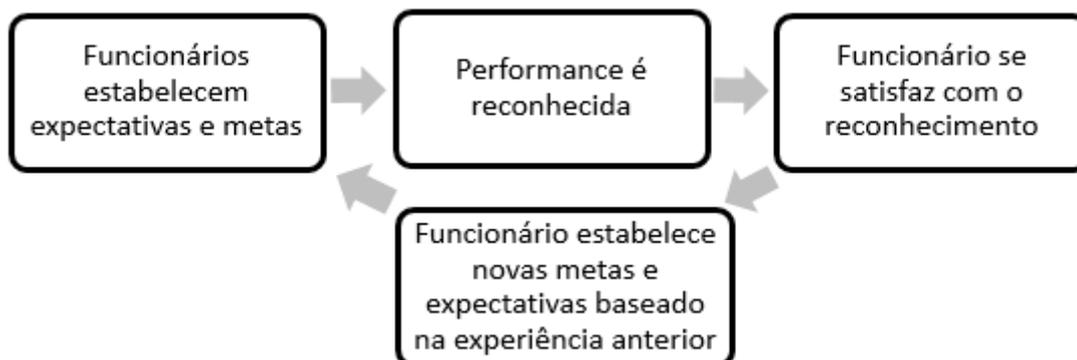


Figura 1 - Modelo de Motivação e Performance
 Fonte: Adaptado de ASWATHAPPA (2013) - tradução nossa

Outro fator importante relacionado a produtividade é o clima organizacional. Baducci e Kanaane (2007) defendem que o clima organizacional influencia diretamente o comportamento dos colaboradores e podem afetar sua motivação, satisfação e produtividade no ambiente de trabalho.

Fortemente propagada entre os profissionais da área, a gestão de pessoas é reconhecida como um ambiente organizacional que funciona de forma dinâmica, consciente e comprometida em manter uma relação mútua e transparente de dependência entre a empresa e seus trabalhadores. Nessa forma de relacionamento, há permanente preocupação com o estabelecimento e manutenção de um clima organizacional que se sustenta nos objetivos e necessidades pessoais dos funcionários e na missão da empresa, sempre lidando com pronta solução para os problemas que se apresentarem (TAVARES, 2012, p.26).

A área de gestão de pessoas deve ser suporte para todas as áreas de negócio da empresa, analisando o clima organizacional e moldando suas ações a partir dos objetivos da organização, promovendo de maneira unificada uma maior produtividade de seus colaboradores.

O clima organizacional é a percepção que o funcionário tem da empresa e este pode ser revertido quando se alteram alguns fatores internos e externos à organização, essa possibilidade de mudança fica clara observando a relação feita por Fleury e Sampaio (2002, p.291) “A ideia do clima organizacional remete à noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização”.

A relação entre os objetivos da empresa e os desejos dos funcionários é um fator crucial para o estabelecimento de um clima organizacional favorável, sendo que

quando essas duas variáveis se relacionam de forma incoerente, o clima organizacional inadequado se torna responsável por problemas na empresa.

Dessa forma a manutenção de um bom clima organizacional justifica-se, pois:

- Influencia a motivação e integração das pessoas e equipes;
- Facilita o alcance dos objetivos individuais e coletivos;
- Reduz os conflitos entre chefias e pessoas;
- Promove o comprometimento das pessoas com o negócio;
- Valoriza o respeito ao ser humano;
- Melhora a comunicação entre os níveis hierárquicos da organização (BALDUCCI; KANAEE, 2007, p.05).

Gerson Rizzati (2002) defende que o clima organizacional é o fator mais crítico para descrever a percepção que os colaboradores têm em relação ao seu ambiente de trabalho e a organização como um todo, que a melhor forma de compreender e decifrar o clima organizacional é através da análise de algumas de suas propriedades, processos e variáveis.

Os processos de motivação, liderança e comunicação são para Balducci e Kanaee (2007) os principais influenciadores no estabelecimento de um clima organizacional.

Para Tamayo e Paschoal (2003) o processo de motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do funcionário em executar com precisão e qualidade suas funções e persistir até que consiga realizar a tarefa da forma esperada. As práticas da organização e as condições de trabalho ofertadas ao colaborador podem aprimorar suas habilidades bem como limitá-las, interferindo diretamente no resultado do trabalho (ESPECTOR, 2002).

Osawa *et. al* (2012) afirma que não existe um dispositivo universal e aplicável a todos os casos, e sim que a motivação no trabalho é de ordem individual, o que torna difícil a tarefa de motivar as pessoas de uma organização. O autor ainda complementa que a motivação é uma filosofia que deve ser emanada de cima e disseminada em toda a organização, é a responsável por criar um ambiente de trabalho que promove ao colaborador a vontade de melhorar seu desempenho. “A organização será cada vez melhor quando o colaborador for mais valorizado” (OSAWA *et. al*, 2012, p.75).

A motivação dos colaboradores é totalmente relacionada com a forma em que o processo de liderança é implementado, uma vez que o líder é responsável por conciliar os interesses da empresa junto aos da equipe, objetivando a construção de um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento da mesma e ao alcance dos

resultados esperados pela organização, a qual a equipe está inserida (BORGES; BAYLÃO, 2007). Mathieu *et. al* (2008 *apud* SIMPLÍCIO, 2012) concorda que o líder é insumo importante para o desenvolvimento eficaz das equipes em direção dos resultados das empresas, mas complementa que da mesma forma, os resultados da equipe desempenham um papel importante no comportamento do líder.

As habilidades esperadas por um líder são constituídas e treinadas dia-a-dia, mas compete as empresas selecionar, treinar e investir em seus líderes de forma adequada, visando o comprometimento de todos os funcionários com o sucesso da organização (NASCIMENTO, 2013).

Os gestores, para assegurarem um processo de liderança eficaz, precisam estabelecer um processo de comunicação bem estruturado, o que é um desafio para empresas de todos os portes, mas é um grande aliado para o alcance de uma maior produtividade. Como comenta Almeida (2014), que complementa afirmando que uma estratégia de comunicação deve se tornar parte da cultura organizacional da empresa, inserindo-se em todos os níveis hierárquicos, sendo uma prática inerente da organização.

Em resumo, a comunicação quando malfeita ou feita de forma insatisfatória dentro das organizações gera ruído, insegurança, desmotivação e falta de comprometimento dos clientes internos (JACOMINI, 2011 p.8).

A gestão da comunicação deve ser precisa para que cada trabalhador tenha acesso a informação necessária para o exercício de sua função. Da mesma maneira, os colaboradores devem manter o ambiente de trabalho acessível a chegada de informação, evitando um estado de tensão ou stress que prejudique a comunicação interna da empresa, que pode desencadear vários comportamentos, como, absenteísmo, retrabalho, rotatividade, desmotivação e baixa produtividade (LIMA *et al.*, 2006).

4.4 DESENVOLVIMENTO E GERENCIAMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL

“Ao contrário do capital financeiro - que é basicamente quantitativo, numérico e baseado em ativos tangíveis e contábeis -, o capital intelectual é totalmente invisível e intangível. Daí a dificuldade em geri-lo e quantificá-lo adequadamente”

(CHIAVENATO, 2010, p. 55). O capital humano de uma organização deve ser sempre considerado um recurso valioso e precisa de uma gestão de pessoas que desenvolva um ambiente que proporcione a criação de valor, engajamento, treinamento continuado, reconhecimento e sistemas de incentivos, todos os pontos necessários para a retenção desse capital humano e intelectual.

A gestão do capital intelectual se inicia na interdependência entre as organizações e os indivíduos em que nelas trabalham. O objetivo da área é garantir o engajamento dos colaboradores junto a empresa e assim poder contar não só com funcionários, mas com parceiros.

Seguindo os preceitos de Rezende (2002), administrar o capital intelectual é uma tarefa complexa, podendo ter a gestão do conhecimento e gestão da informação como ferramentas para gerir esse bem, reconhecido como responsável importante nos percentuais de geração de riqueza de uma organização. A gestão do conhecimento então se propõe a entender a empresa quanto a sua inteligência coletiva, e a partir disso, criar valor para uso desse conhecimento. A criação de um banco de dados e unificação de um sistema de informação e comunicação, por exemplo, permite que uma grande empresa trabalhe de forma globalizada, conduzindo seus colaboradores para o mesmo objetivo.

As conclusões de Braga e Cova (2007) em seu estudo sobre a influência da educação corporativa no ramo da construção civil, evidenciam uma mudança na mentalidade de empresas brasileiras que já desprendem investimentos no desenvolvimento de seu capital intelectual em diferentes hierarquias, estimulando liderança, criatividade e formando uma mão-de-obra colaboradora para garantir os retornos esperados.

4.5 GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: REALIDADE OU DESAFIO?

Esse momento de queda na economia brasileira, com o pior panorama de desempenho dos últimos 16 anos comprova como a indústria da construção civil precisa inovar e evitar qualquer descuido que a coloque mais vulnerável a esse cenário (HIRATA, 2015).

Logo, o engenheiro civil, profissional responsável pelo bom desempenho de sua equipe, precisa estar cada vez mais atento a suas responsabilidades dentro de um canteiro de obras. Segundo levantamento feito por Tavares, Longo e Sueth (2014) um alto percentual (90,2%) dos engenheiros entrevistados por eles aponta terem enfrentado conflito de conhecimento técnico na profissão enquanto gestores de pessoas, isso evidencia a importância de um estudo mais detalhado do tema dentro da engenharia civil.

Quando se observa que o foco do curso de engenharia civil é técnico, e matérias de humanas e de gestão não tem relevância comparada às matérias de cálculo estrutural, infere-se que ambas são de elevada importância para a atuação do engenheiro no mercado de trabalho. Fato descrito por Pizzolato (2005, *apud* PENNA, 2013) que afirma que a hierarquia coloca o engenheiro civil muito distante do operário e, por conta de sua formação, ele não é habilitado a lidar com as dificuldades de gestão.

Uma dificuldade encontrada frente a mão de obra da construção civil é o desinteresse dos trabalhadores em continuarem atuando na construção e desvalorizarem o ofício que ocupam, uma pesquisa realizada por Honório (2002), no mercado da construção em Curitiba-PR, constata que 63% dos operários da construção mudariam de área se tivessem possibilidade de fazê-lo. Outro ponto que dificulta a gestão dessa mão de obra é a falta de orientação prévia dos mesmos antes da entrada no mercado de trabalho.

Historicamente, a formação desses trabalhadores se dá na situação de trabalho, onde começam como serventes e chegam, depois de 20 anos ou mais, ao posto de mestres-de-obras. São raros, portanto, os operários que apresentam o certificado de um curso de formação técnica na Construção (TOMASI, GÓIS, GONTIJO; 2007, p.4).

O próprio trabalhador, muitas vezes, também não visualiza o engenheiro como superior, confrontando-os e ignorando suas orientações, uma que vez que não valorizam seu conhecimento teórico e o recriminam pelo pouco conhecimento e experiência prática do engenheiro recém-formado, ainda mais quando comparado com a vasta experiência que a grande maioria dos operários da construção possuem (MEDEIROS; RODRIGUES, 2001).

Na indústria da construção civil é pequeno o número de empresas que julgam seus operários como parceiros de seus negócios, logo, são, normalmente considerados como simples insumo operacional, comparados a máquinas e

instalações. Esse comportamento se dá por nesse segmento a administração seguir um modelo burocrático, onde as decisões são centralizadas nos gerentes e com comunicação ineficaz. Considerando a construção civil como uma indústria ainda predominantemente artesanal, exige-se, para seu desenvolvimento, não só inovações tecnológicas, mas também uma nova proposta de gestão de pessoas, onde se inclua uma política de valorização do homem (HONÓRIO, 2002).

5. METODOLOGIA

Segundo Gil (2008) um conhecimento só pode ser considerado científico quando as operações mentais e técnicas que o verificam são apresentadas, ou, em outras palavras, quando o método de pesquisa é exposto.

Dessa forma os procedimentos técnicos que constroem esse trabalho aplicado, de cunho qualitativo, serão a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, que tem sua finalidade explicada no item 5.1 desse estudo. A pesquisa foi aplicada em um canteiro de obras horizontal, com execução de residências de baixo custo, de uma construtora de médio porte, na cidade de Campo Mourão, PR; seguindo as etapas descritas no item 5.2.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com os preceitos de Silva (2004) essa pesquisa é aplicada, abordada de forma qualitativa, com pretensões exploratórias e descritivas, embasada em procedimentos bibliográficos, de estudo de caso e levantamento.

A pesquisa é aplicada pois, segundo Silva e Menezes (2005, p.20), esta "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos". Este estudo preocupa-se em identificar o nível de satisfação dos colaboradores de uma construtora, que atuam em um canteiro de obras, e confrontar com a visão dos seus superiores imediatos, visando entender o efeito da gestão de pessoas praticada sobre os funcionários e se a visão dos líderes é corroborada pelo resultado expresso nos questionários aplicados aos colaboradores.

O estudo é qualitativo pois requer a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, sem fazer uso de métodos e técnicas estatísticas, portanto é descritivo (SILVA; MENEZES, 2005). Conforme Gil (2008), uma pesquisa tem caráter descritivo quando objetiva descrever características de uma determinada população e estabelecer relações entre variáveis. Além disso, tal pesquisa tem caráter exploratório, pois busca proporcionar familiaridade com o problema de forma a torná-lo mais claro.

“Quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (SILVA, 2004, p.15), o estudo pode utilizar a coleta de dados feita em forma de levantamento, realizado em campo. Para a pesquisa em questão foram utilizados, portanto, o levantamento e o estudo de caso, por identificar com profundidade poucos objetos, permitindo detalhado conhecimento (GIL, 2008).

5.2 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS UTILIZADAS

Para a coleta de dados foi utilizado o questionário como instrumento de pesquisa, “instrumento de coleta de dados constituído por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 201), que foram desenvolvidos levando em consideração o perfil da amostra e que se constitui por perguntas fechadas onde respostas seguem o padrão da escala de Likert, que buscam, em síntese, indicar o grau de satisfação considerando variáveis relacionadas à gestão de pessoas como clima no ambiente de trabalho, relacionamento, comunicação, reconhecimento, entre outros, além de solicitar indicações de veracidade que o investigador atribui para cada item. Este instrumento foi aplicado para o nível operacional e gerencial.

A pesquisa trabalhou com uma amostra intencional que “constitui um tipo de amostragem não probabilística e consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população” (GIL, 2008, p.94), a amostra contou apenas com funcionários próprios da construtora que atuam no canteiro de obras abordado há, no mínimo, três meses, alfabetizados e com funções variadas.

Também foi utilizado o registro fotográfico e a técnica de observação para complementar as informações adquiridas por meio dos questionários.

5.2.1 SOLICITAÇÃO ESCRITA À CONSTRUTORA

Para o início do estudo foi enviado a construtora pretendida uma documentação escrita, solicitando a autorização para a realização do estudo, onde, todas as etapas e objetivos da pesquisa foram descritos, assim como, a garantia de sigilo em detrimento da imagem da empresa ou de seus colaboradores.

5.2.2 ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A elaboração do questionário seguiu diretrizes definidas por Gil (2008), as questões foram elaboradas levando em consideração o entendimento do entrevistado e a possível compilação de resultados por parte do entrevistador, a ordenação de temas e perguntas foram formulados buscando garantir o engajamento do entrevistado e a manutenção de seu interesse.

Para a elaboração do questionário utilizou-se como base o anexo 3 da monografia *Motivação no Trabalho: Um estudo Teórico-Empírico* (GUELBERT, 2002). O questionário é composto por 7 questões pessoais, para caracterização da amostra, e 32 questões de múltipla escolha que abordam de forma coesa os temas que o trabalho busca investigar, as opções são dadas em uma escala de veracidade de 1 à 5, sendo o 1 indicador de que a proposição está totalmente errada, 5 que proposição está totalmente correta e 3 para indicar neutralidade, essa composição se dá seguindo a definição da escala de Likert.

A escala de Likert apresenta uma série de cinco proposições, das quais o inquirido deve selecionar uma, podendo estas ser: concorda totalmente, concorda, sem opinião, discorda, discorda totalmente. É efetuada uma cotação das respostas que varia de modo consecutivo: +2, +1, 0, -1, -2 ou utilizando pontuações de 1 a 5. (AMARO; PÓVOA; MACEDO, 2005, p. 6).

Após a elaboração dos questionários foi aplicado um pré-teste, com três colaboradores da construtora, os quais foram desconsiderados na análise final, bem como estes funcionários não participaram da pesquisa final. A importância do pré-teste se mostra, pois, ao analisar as palavras de Marconi e Lakatos (2003, p. 203),

onde os autores deixam claro três elementos do questionário que devem ser avaliados:

- a) Fidedignidade. Qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados.
- b) Validade. Os dados recolhidos são necessários à pesquisa.
- c) Operatividade. Vocabulário acessível e significado claro.

Verificada a ocorrência de falhas, o questionário foi corrigido, pois no pré-teste verificou-se a dificuldade de entendimento da questão 31, logo, suas alternativas foram melhor distribuídas, buscando facilitar a compreensão dos respondentes.

5.2.3 COLETA DE DADOS

Os funcionários foram liberados por seus superiores para que, em pequenos grupos de 5 a 10 pessoas, respondessem os questionários (Anexo A) no refeitório do canteiro de obras.



Figura 2 - Colaboradores do canteiro de obras respondendo ao questionário.
Fonte: Elaboração própria



Figura 3 - Colaboradores do canteiro de obras respondendo ao questionário
Fonte: Elaboração própria

Os líderes diretos, mestre de obras e contramestre de obras, dos funcionários, atores do estudo, também participaram da pesquisa, respondendo um questionário (Anexo B) no escritório do canteiro de obras, semelhante ao apresentado a seus colaboradores. Esse questionário visou comparar se a visão e ideia que os líderes têm sobre seus funcionários são corroboradas pelas respostas apresentadas pelos mesmos.



Figura 4 - Contramestre do canteiro de obras respondendo ao questionário
Fonte: Elaboração própria

Os respondentes receberam individualmente uma explicação da pesquisa, seus objetivos, não obrigatoriedade, discrição e presença de registro fotográfico. Foi esclarecido também que os colaboradores poderiam dirimir qualquer dúvida que surgisse sobre o instrumento de pesquisa, em qualquer momento.

A partir dos instrumentos de pesquisa preenchidos, os dados foram compilados utilizando o software *excel* e analisados ponto a ponto. De posse dessas informações e correlacionando-as com o referencial teórico do presente estudo, foram expressos os resultados e conclusões, visando identificar o nível de satisfação e perspectivas dos colaboradores para com a empresa, lideranças e suas respectivas funções, bem como identificar se a visão das lideranças vai ao encontro do pensamento e sentimento de seus colaboradores.

6. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Participaram da pesquisa 29 funcionários, destes, dois ocupavam posições de liderança, sendo um mestre de obras e um contramestre de obras. Dos 27 restantes, todos pertenciam a equipe de execução, a caracterização da amostra fica expressa da tabela 1.

Tabela 2 - Caracterização da amostra em estudo

Função	Ajudante		Meio-Oficial		Oficial	
	74%		7%		19%	
Sexo	Masculino			Feminino		
	100%			0%		
Tempo de experiência na construção civil	3 a 6 meses	6 meses a 1 ano		1 a 3 anos	3 a 5 anos	Mais de 5 anos
	11%	8%		19%	7%	55%
Idade	18 a 25 anos	25 a 35 anos		35 a 50 anos	Mais de 50 anos	
	11%	26%		41%	22%	
Estado Civil	Casado ou em União Estável			Solteiro	Divorciado	Viúvo
	81%			15%	4%	0%
Número de filhos	Zero	Um	Dois	Três	Quatro	Cinco ou mais
	11%	18%	41%	4%	15%	11%
Tempo em que trabalha na empresa	3 a 6 meses	6 meses a 1 ano		1 a 3 anos	3 a 5 anos	Mais de 5 anos
	22%	48%		22%	4%	4%

Fonte: Elaboração própria

As perguntas relacionadas a caracterização da amostra, expressas na tabela 1, foram introduzidas no final do instrumento de pesquisa, conforme pode ser observado nos Anexos A e B. Esta estratégia é utilizada para minimizar o índice de desconforto dos entrevistados.

No instrumento de pesquisa, Anexos A e B, os primeiros itens a serem apresentados aos respondentes têm, além de seus objetivos específicos e individuais, a função de introduzir de forma branda o questionário aos colaboradores em estudo. Já as questões relacionadas a um mesmo tema, foram distribuídas de maneira dispersa e são analisadas juntas para uma melhor análise.

A afirmação 01 (Figura 5) tem por objetivo identificar a satisfação do colaborador com seu ambiente de trabalho. Essa afirmação não recebeu nenhuma

objeção, tendo 96% de concordância e 4% de neutralidade por parte dos funcionários, e 100% de concordância por parte dos líderes.

A afirmação 01 é ainda corroborada quando se realiza a análise às respostas da afirmação 15 (Figura 6) que objetiva identificar o desejo dos respondentes em continuar trabalhando na área da construção civil, afirmação que recebeu 89% de concordância.

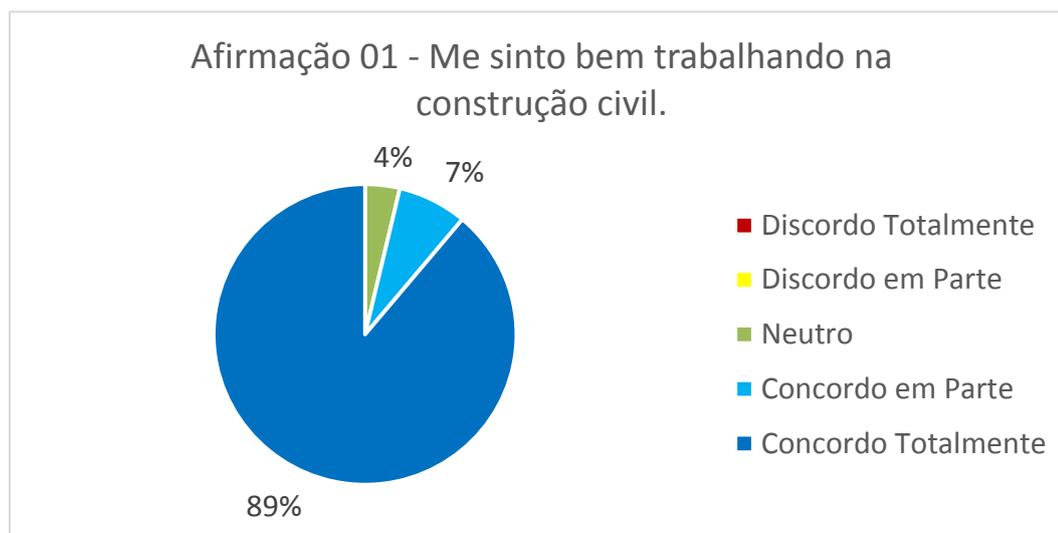


Figura 5 - Gráfico de análise da afirmação 01: Me sinto bem trabalhando na construção civil.
Fonte: Elaboração própria

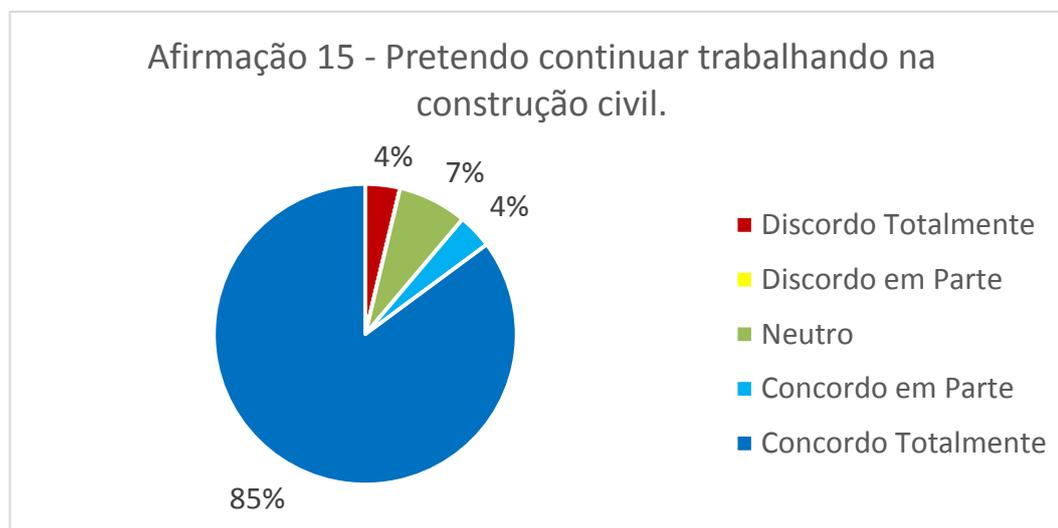


Figura 6 - Gráfico de análise da afirmação 15: Pretendo continuar trabalhando na construção civil.
Fonte: Elaboração própria

As figuras 5 e 6 verificaram a satisfação dos colaboradores com o ramo de trabalho em que atuam, a partir disso, foi possível identificar com as afirmações 12,

16 e 23 (Figuras 7, 8 e 10) a satisfação do colaborador com sua função e o desejo de trilhar uma carreira na construção civil atingindo cargos mais altos.

A afirmação 16 (Figura 8) questiona a satisfação do colaborador com a função que pratica e atingiu uma taxa de concordância, tendo os líderes a mesma visão de seus colaboradores, a afirmação também é corroborada pela questão 20 (Figura 9) onde 92% dos respondes afirmam se sentirem capazes de desenvolver suas funções. Quando questionado sobre o desejo do respondente em alcançar novos cargos a taxa de concordância continua alta (81%), assim como na afirmação 12 (Figura 7) em que os funcionários concordam (78%) que se sentem aptos a praticar funções mais importantes que a atual. Essas informações vão de encontro, ou seja, não corroboram os dados apresentados por Bastos (2013), pois em sua pesquisa os trabalhadores da construção civil, se pudessem, mudariam de profissão por estarem descontentes com a atividade, portanto não tinham pretensão de crescer ou se manter no setor.



Figura 7 – Gráfico de análise da afirmação 12: Me sinto capaz de desenvolver funções mais importantes que a minha.

Fonte: Elaboração própria



Figura 8 - Gráfico de análise da afirmação 16: Me sinto satisfeito com minha função.
 Fonte: Elaboração própria.



Figura 9 - Gráfico de análise da afirmação 20: Me sinto capaz de desenvolver minha função.
 Fonte: Elaboração própria.

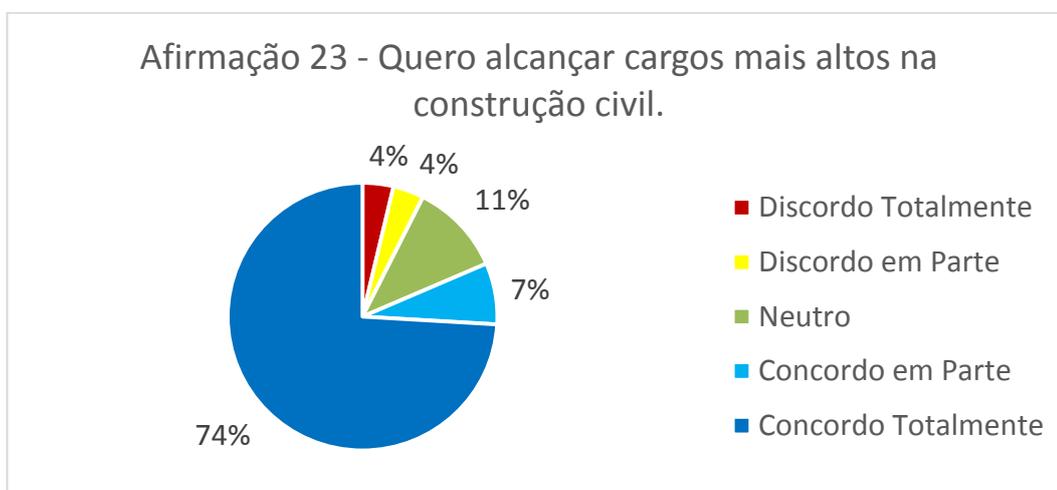


Figura 10 - Gráfico de análise da afirmação 23: Quero alcançar cargos mais altos na construção civil.
 Fonte: Elaboração própria.

A segunda afirmação do instrumento de pesquisa (Figura 11) investiga o uso dos equipamentos de segurança por parte dos colaboradores. A maioria dos respondentes confirmam que utilizam, mas 22% apresentam concordância apenas parcial com a afirmação, os líderes também apresentam apenas concordância parcial, sendo esse um índice de respostas preocupante, uma vez que 100% dos funcionários (líderes e colaboradores) concordam com a afirmação 27 (Figura 12), em que se busca saber se a empresa fornece os equipamentos de segurança necessários aos funcionários. Essa concordância parcial na afirmação 02 é explicada quando analisada as respostas na afirmação 19 (Figura 13) cujo objetivo é investigar se os funcionários receberam treinamentos, por parte da empresa, para o uso dos equipamentos. Cruzando as respostas da afirmação 2 e 19 percebemos que os mesmos que expressaram concordância parcial ou neutralidade na afirmação 2 discordaram da afirmação 19, o que difere das respostas das lideranças, que afirmam que todos os colaboradores recebem treinamento para o uso de EPI's (equipamentos de proteção individual). Pode-se inferir que a falta de treinamento pode ser um dos fatores responsáveis pelo uso não frequente dos equipamentos de segurança.

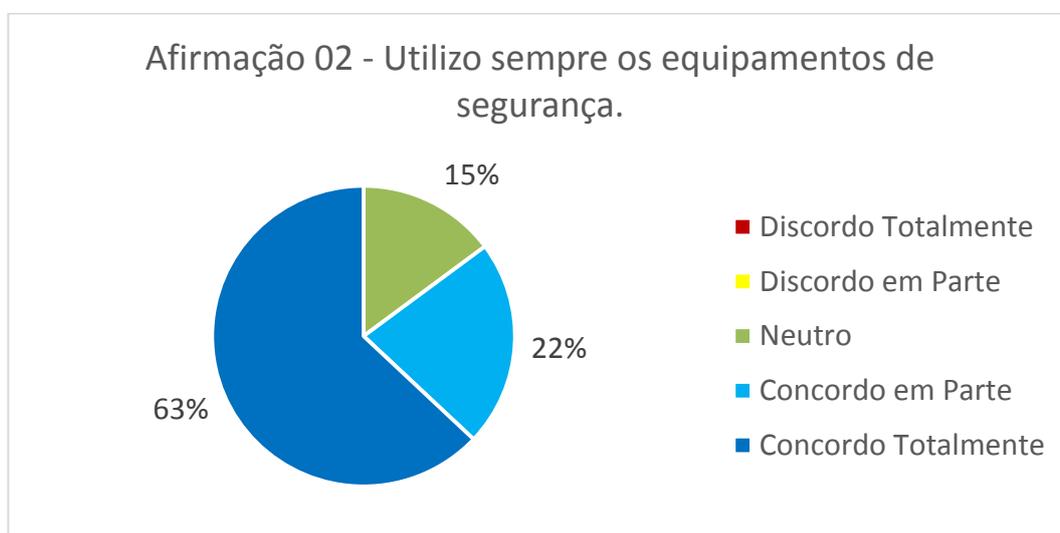


Figura 11 - Gráfico de análise da afirmação 02: Utilizo sempre os equipamentos de segurança.
Fonte: Elaboração própria.

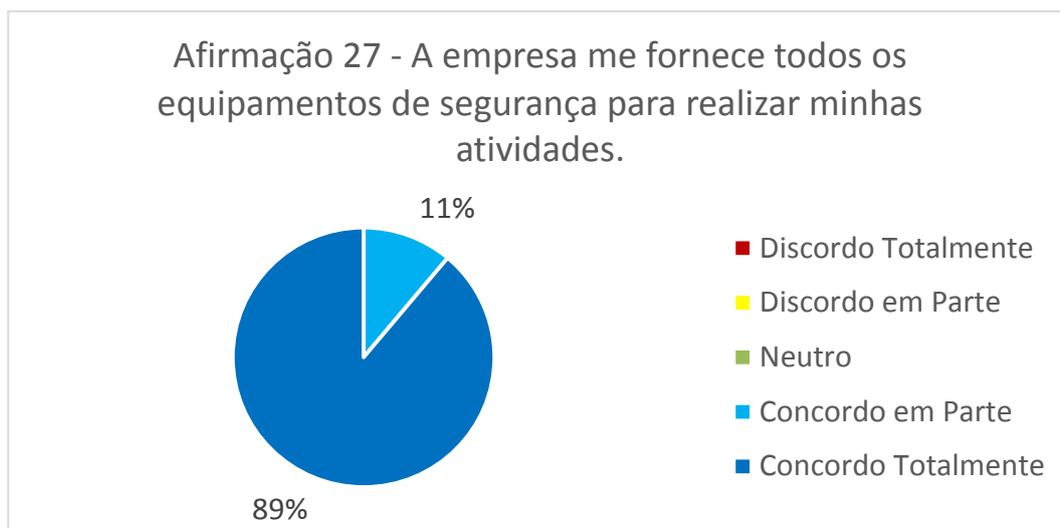


Figura 12 - Gráfico de análise da afirmação 27: A empresa me fornece todos os equipamentos de segurança para realizar minhas atividades.
 Fonte: Elaboração própria.

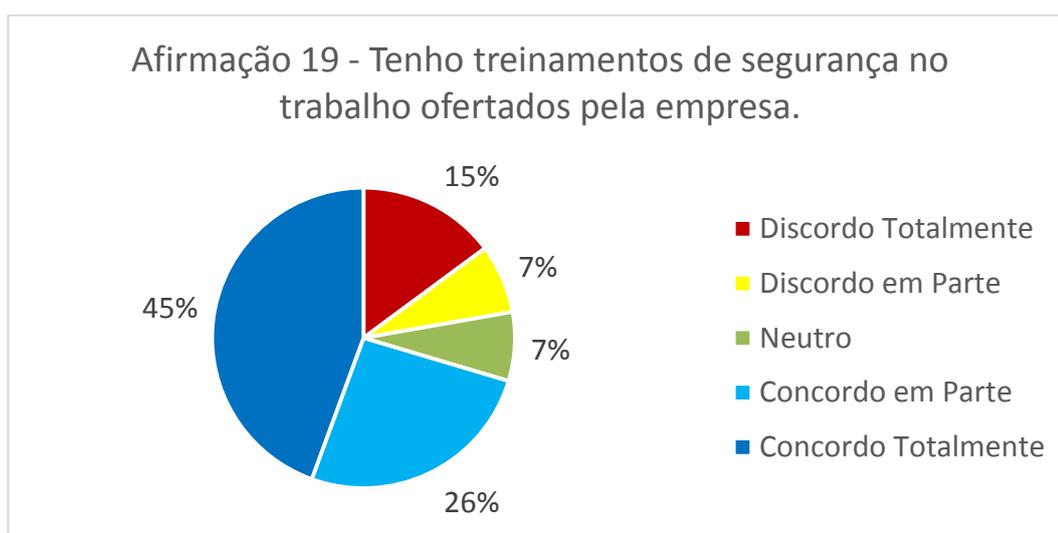


Figura 13 – Gráfico de análise da afirmação 19: Tenho treinamentos de segurança no trabalho ofertados pela empresa.
 Fonte: Elaboração própria.

A afirmação 03 (Figura 14) questiona a existência de atividades esportivas para integração da equipe, a maioria, assim como os líderes, (63%) discorda da afirmação, a parcela de concordância (11%) são funcionários que estão na empresa há mais de um ano, período em que ocorreu um campeonato de futebol promovido pelo sindicato local.

Continuando a analisar atividades que promovam integração entre a equipe de execução, a afirmação 22 (Figura 15) busca investigar a existência de atividades de lazer ofertadas pela empresa, o maior número de respondentes, assim como as

lideranças, discorda da afirmação (48%), mas o alto número de respostas neutras ajudam a confirmar a não ocorrência das atividades, uma vez considerando que os respondentes que optaram pela opção neutro desconhecem a existência de tais atividades. Porém quando observamos as respostas da afirmação 25 (Figura 16), em que 63% da amostra afirma considerar importante a existência de atividades de lazer, divergindo da opinião dos líderes, que se mantêm neutro a afirmação, isso mostra um gargalo por parte da empresa, sendo que é comum outras empresas ofertarem essas atividades para garantir a integração entre a equipe, o que reflete, segundo Eggers e Goebel (2005), no bem-estar geral da equipe e na produtividade.



Figura 14 – Gráfico de análise da afirmação 03: A empresa oferece atividades esportivas para os funcionários.

Fonte: Elaboração própria.

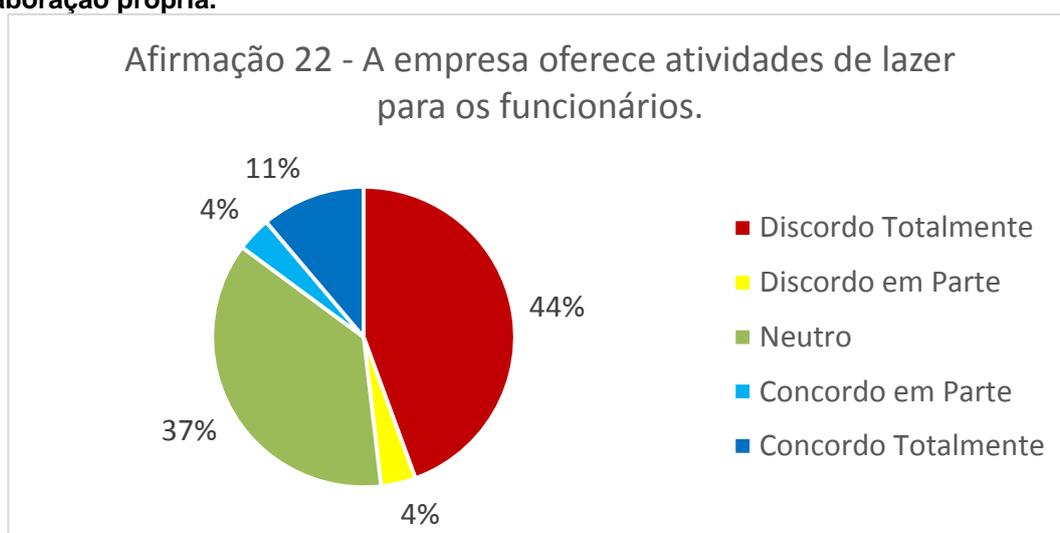


Figura 15 - Gráfico de análise da afirmação 22: A empresa oferece atividades de lazer para os funcionários.

Fonte: Elaboração própria.

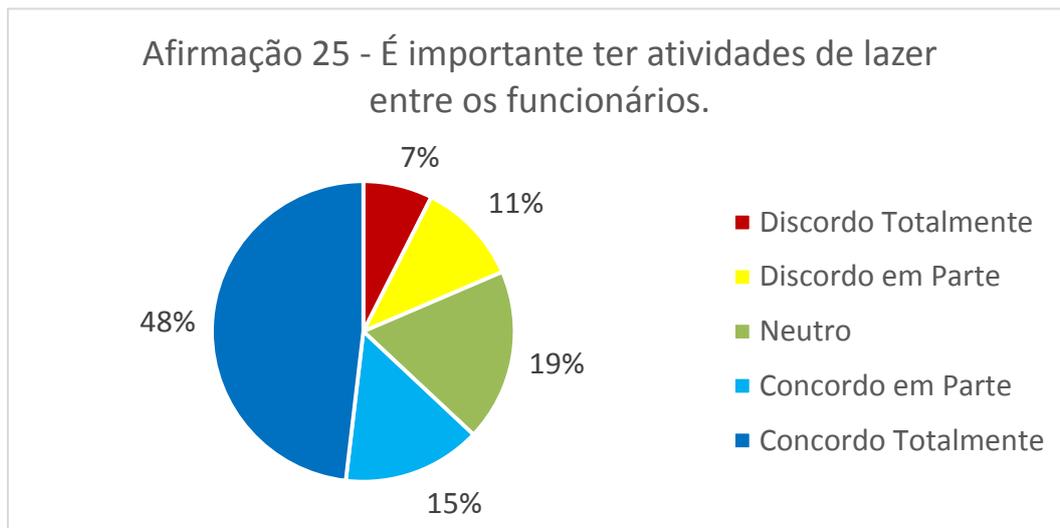


Figura 16 - Gráfico de análise da afirmação 25: É importante ter atividades de lazer entre os funcionários.

Fonte: Elaboração própria.

Para se examinar a satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho em que estão inseridos a afirmação 04 (Figura 17) busca saber se os funcionários consideram o ambiente de trabalho amigável e agradável e a concordância se aproximou da unanimidade (63% com concordância total e 29% com concordância parcial), para corroborar, a afirmação 21 (Figura 18) questiona se os respondentes se sentem bem no ambiente de trabalho e o nível de concordância é ainda maior (85% com concordância total e 11% com concordância parcial). Os líderes têm a mesma visão, entendendo que o ambiente de trabalho satisfaz seus colaboradores.

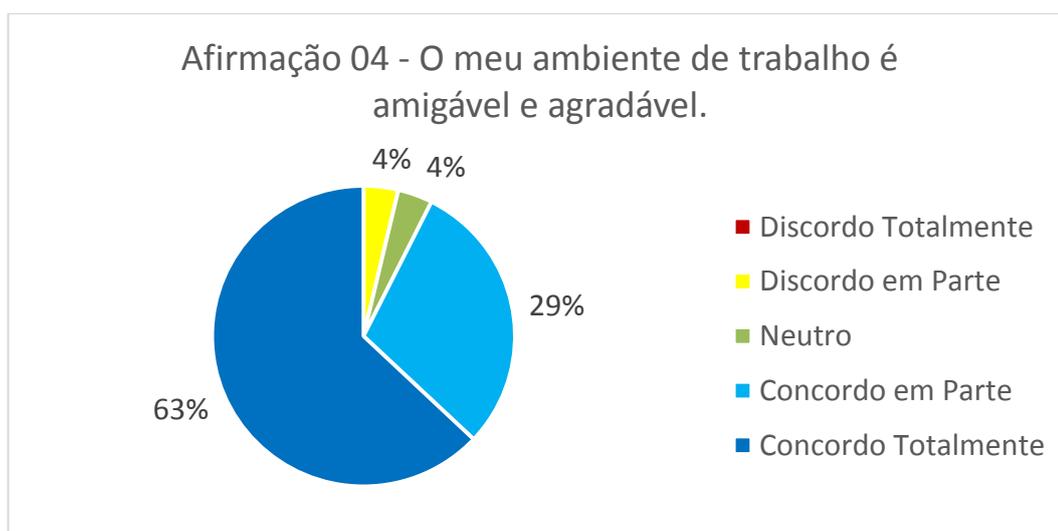


Figura 17 - Gráfico de análise da afirmação 04: O meu ambiente de trabalho é amigável e agradável.

Fonte: Elaboração própria.

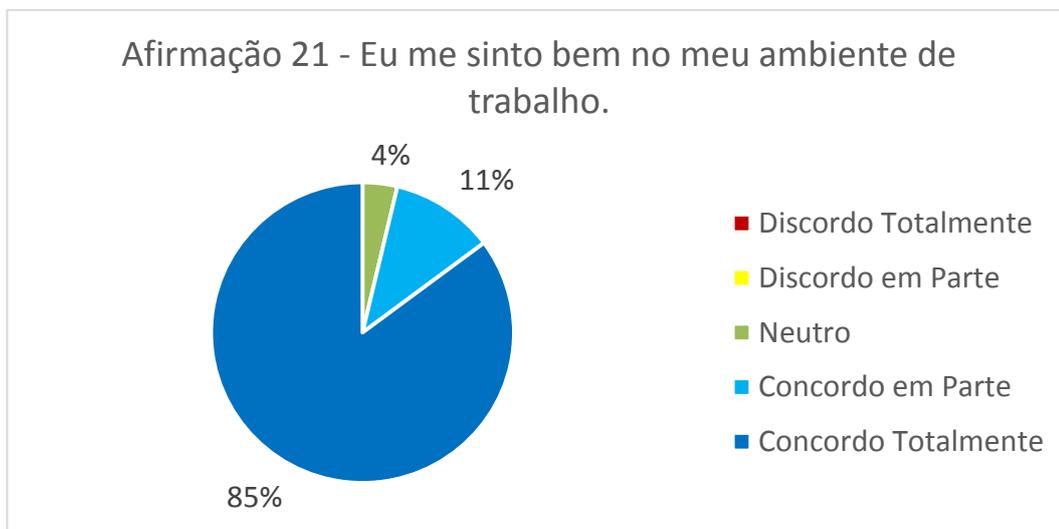


Figura 18 - Gráfico de análise da afirmação 21: Eu me sinto bem no meu ambiente de trabalho.
Fonte: Elaboração própria.

Ainda buscando entender a satisfação dos colaboradores para com suas funções, a afirmação 11 (Figura 19) indaga o respondente sobre a preocupação da empresa com a satisfação do mesmo e de seus colegas, a afirmação teve 19% de discordância que veio de uma parcela de colaboradores com menos de um ano de trabalho na empresa, ou seja, eles entraram na empresa quando a obra já se encontrava em um momento difícil, enfrentando atrasos e a possibilidade de prejuízos, situação que pode ter causado um clima desconfortável no manejo dos funcionários por parte da construtora. A amostra que discorda da afirmação 17 (Figura 20), em que se questiona ao colaborador se a empresa os motivam a continuarem trabalhando na organização, tem a mesma caracterização dos que discordam da afirmação 11, sendo justificada a partir da mesma hipótese. Os líderes concordam com as afirmações, divergindo de seus colaboradores.

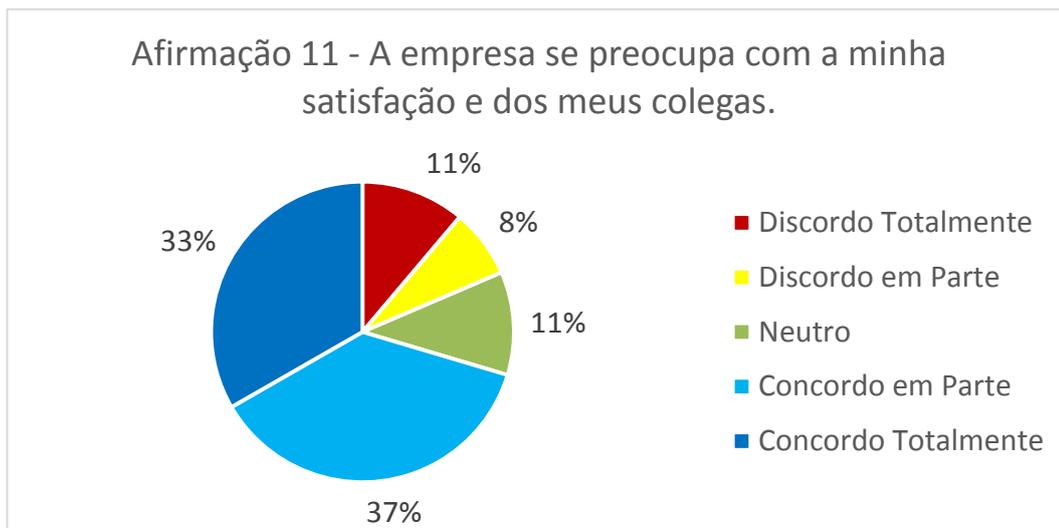


Figura 19 - Gráfico de análise da afirmação 11: A empresa se preocupa com a minha satisfação e dos meus colegas.

Fonte: Elaboração própria.

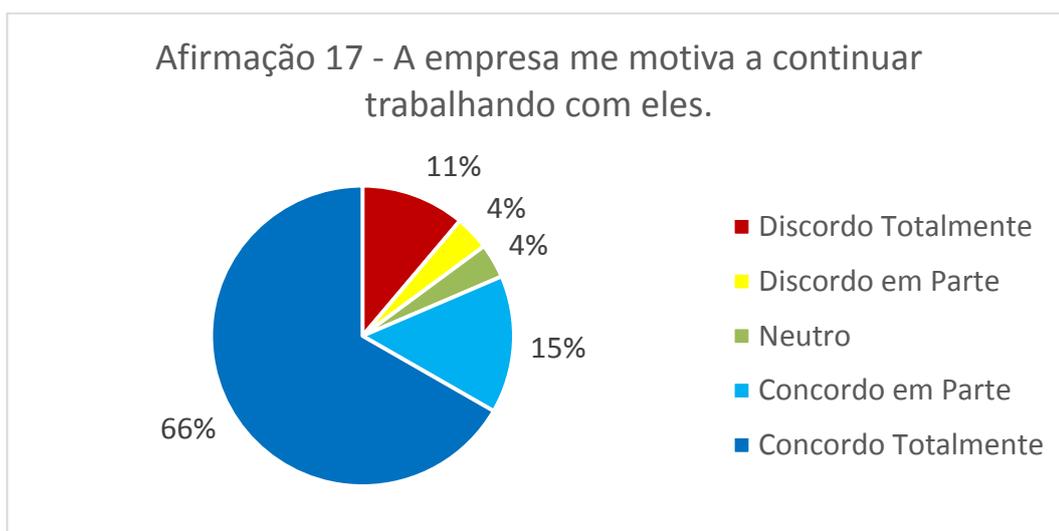


Figura 20 - Gráfico de análise da afirmação 17: A empresa me motiva a continuar trabalhando com eles.

Fonte: Elaboração própria.

A afirmação 13 (Figura 21) ratifica o que foi abordado na afirmação 11, questionando a preocupação do superior imediato com a satisfação de seus colaboradores e atingindo 74% de concordância, sendo que os líderes também afirmam se preocuparem com a satisfação de seus funcionários, o que é essencial para um processo de liderança eficiente, evidenciando um bom desempenho da empresa com a relação líder-liderado presente no canteiro de obras.

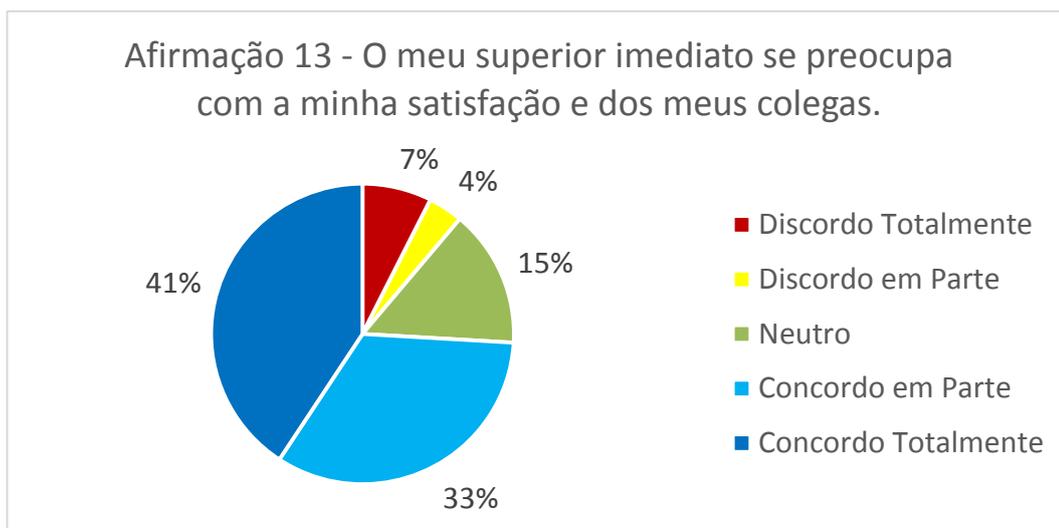


Figura 21 - Gráfico de análise da afirmação 13: O meu superior imediato se preocupa com a minha satisfação e dos meus colegas.
Fonte: Elaboração própria.

A fim de examinar a relação entre líder e liderado, as afirmações 05, 08, 09 e 24 se complementam. A afirmação 05 (Figura 22) verifica se os colaboradores se sentem à vontade para tirar dúvidas com seus superiores imediatos e obteve 81% de concordância, para corroborar, a afirmação 24 (Figura 26) questiona se o funcionário recebe auxílio do superior quando necessário e também recebeu um alto nível de concordância (82%). Mas, quando se investiga se o superior escuta sugestões e opiniões, na afirmação 08 (Figura 23) e 29 (Figura 24), a concordância (59% e 63%, respectivamente) dos funcionários diminui e a neutralidade (30%) se eleva, o que se torna mais evidente na afirmação 09 (Figura 25), onde se averigua se os funcionários opinam no planejamento e execução da obra e obtém-se um nível de neutralidade de 48%, revelando um desconforto por parte dos colaboradores em opinar ou sugerir ações a seus superiores. Tais afirmações divergem quando comparamos com as repostas dos líderes que afirmam estar abertos as opiniões e sugestões de seus funcionários. O líder é responsável por conciliar os interesses da empresa com os dos colaboradores (BORGES; BAYLÃO, 2007), por isso uma boa relação entre os superiores e seus colaboradores é essencial para o logro de bons resultados. Assim como um sistema de comunicação eficiente é essencial para garantir um bom clima organizacional (BALDUCCI; KANAEE, 2007), refletindo em um melhor andamento do canteiro de obras.

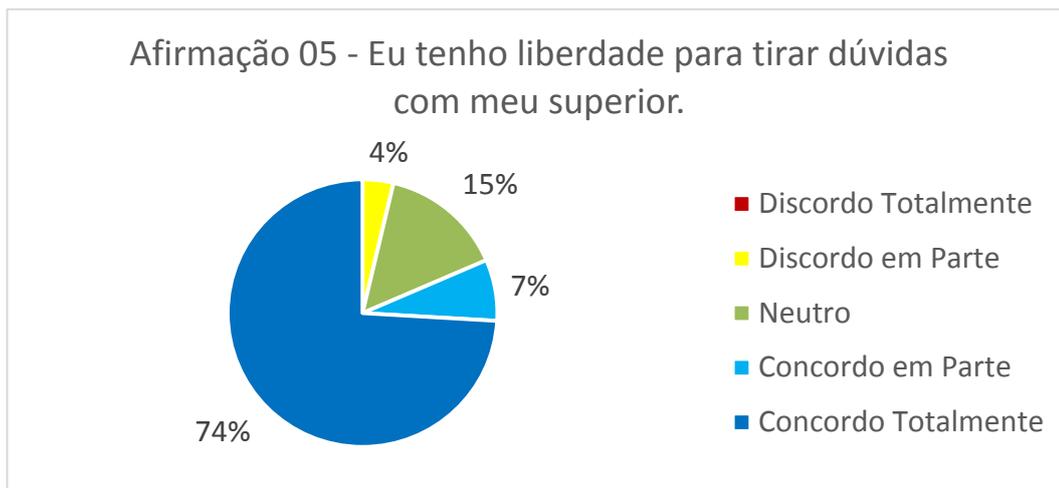


Figura 22 - Gráfico de análise da afirmação 05: Eu tenho liberdade para tirar dúvidas com meu superior.

Fonte: Elaboração própria.

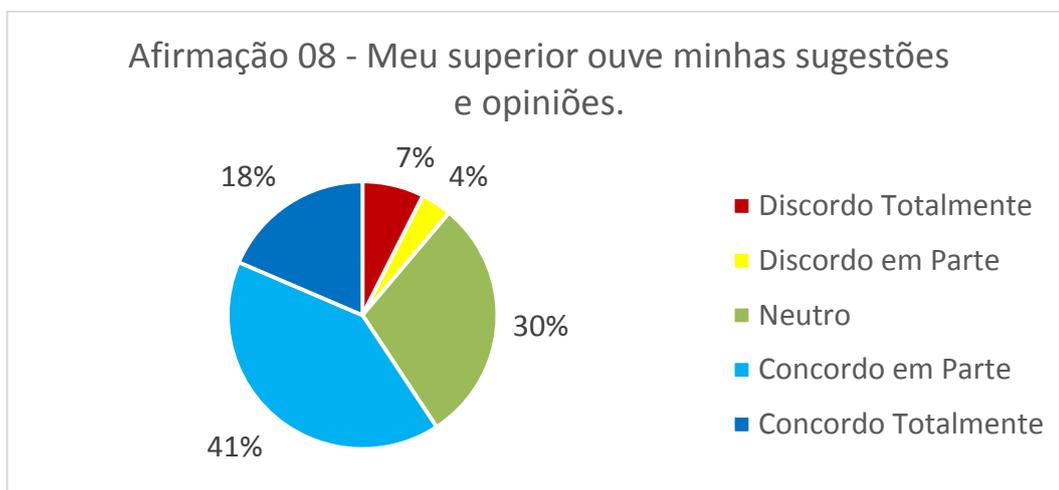


Figura 23 – Gráfico de análise da afirmação 08: Meu superior ouve minhas sugestões e opiniões.

Fonte: Elaboração própria.

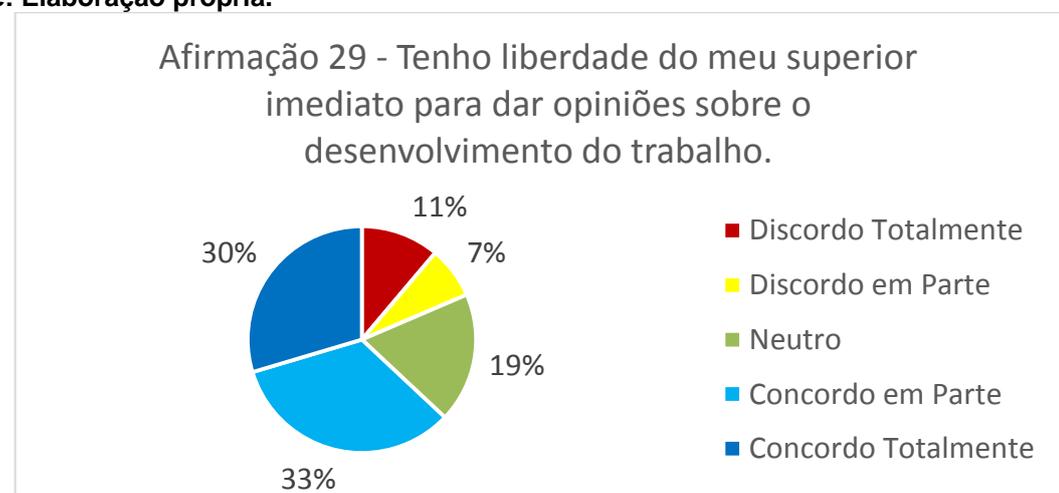


Figura 24 - Gráfico de análise da afirmação 29: Tenho liberdade do meu superior imediato para dar opiniões sobre o desenvolvimento do trabalho.

Fonte: Elaboração própria.

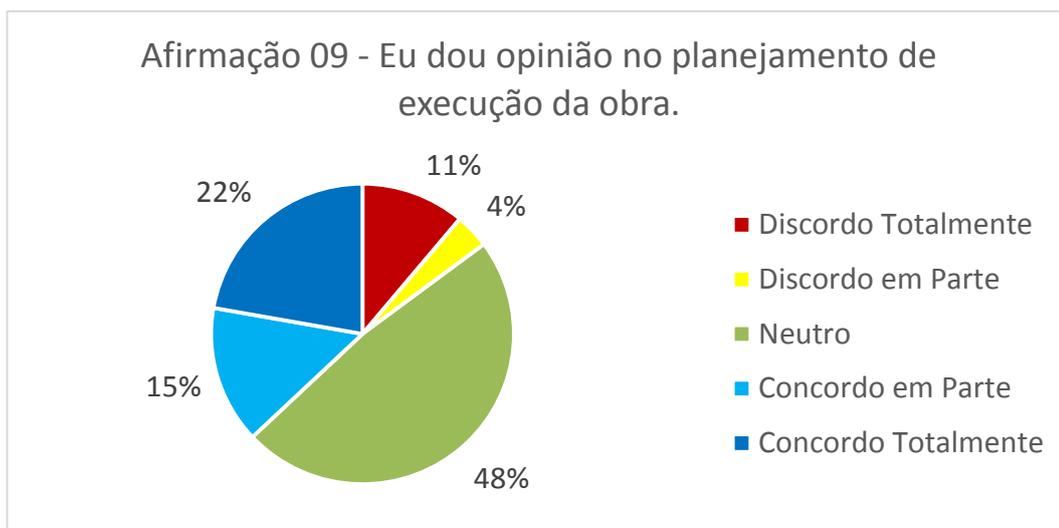


Figura 25 – Gráfico de análise da afirmação 09: Eu dou opinião no planejamento de execução da obra.

Fonte: Elaboração própria.

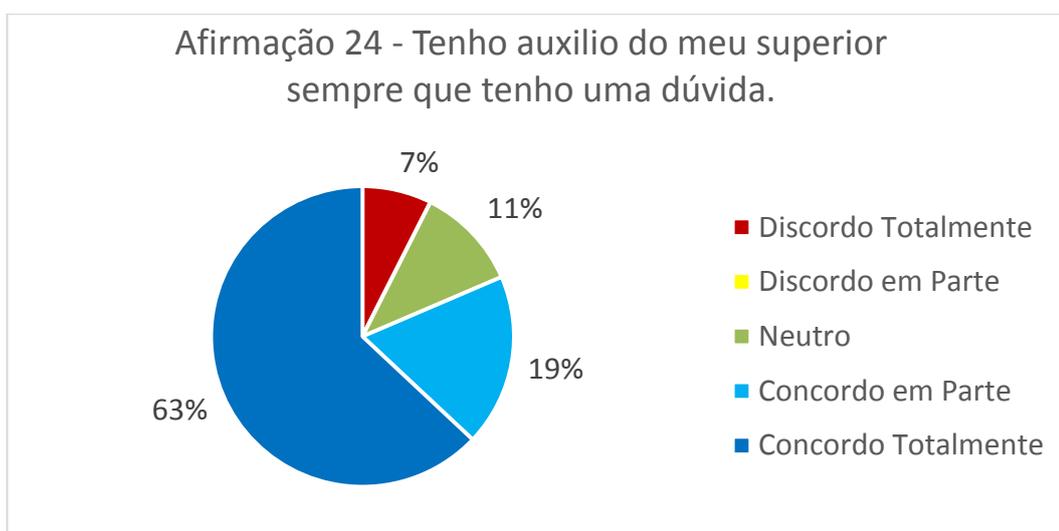


Figura 26 - Gráfico de análise da afirmação 24: Tenho auxílio do meu superior sempre que tenho uma dúvida.

Fonte: Elaboração própria.

Para averiguar a segurança na execução das funções desempenhadas pelos respondentes a afirmação 06 (Figura 27) busca saber se os funcionários recebem todas as informações necessárias para o desempenho de suas funções e foi apresentado um alto nível de concordância (94%). Para complementar a afirmação 10 (Figura 28) revela se todos os materiais e recursos necessários são disponibilizados aos colaboradores e o número de respostas positivas continua alto (85%), para a finalizar a afirmação 18 (Figura 29) recebeu também uma alta taxa de concordância (93%) quando questionado se os funcionários consideram suas funções seguras e sem danos à saúde.

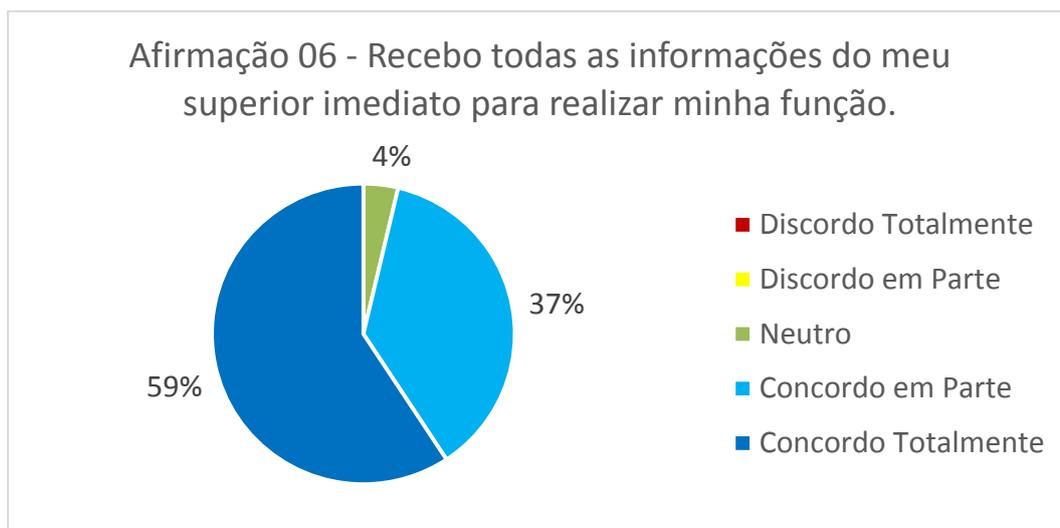


Figura 27 - Gráfico de análise da afirmação 06: Recebo todas as informações do meu superior imediato para realizar minha função.
 Fonte: Elaboração própria.

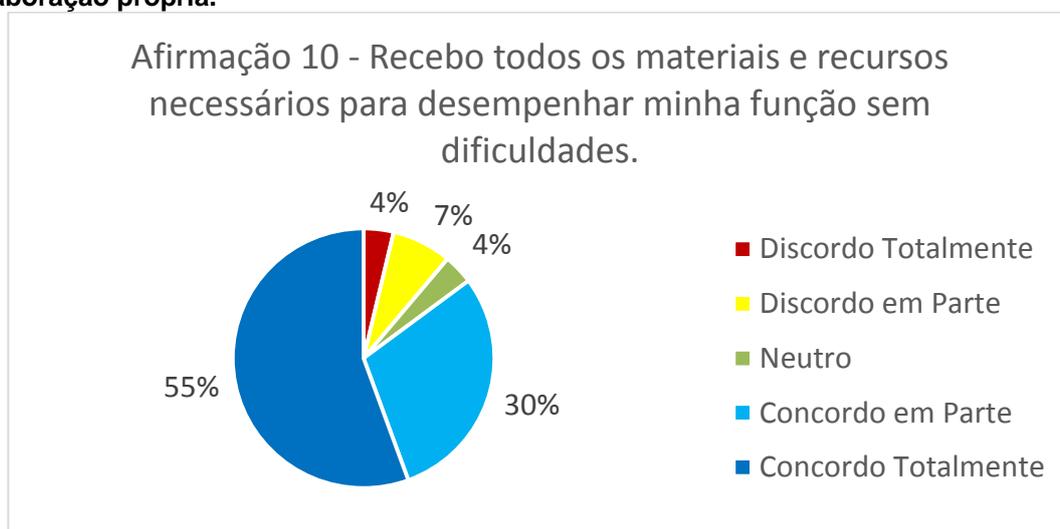


Figura 28 - Gráfico de análise da afirmação 10: Recebo todos os materiais e recursos necessários para desempenhar minha função sem dificuldades.
 Fonte: Elaboração própria.

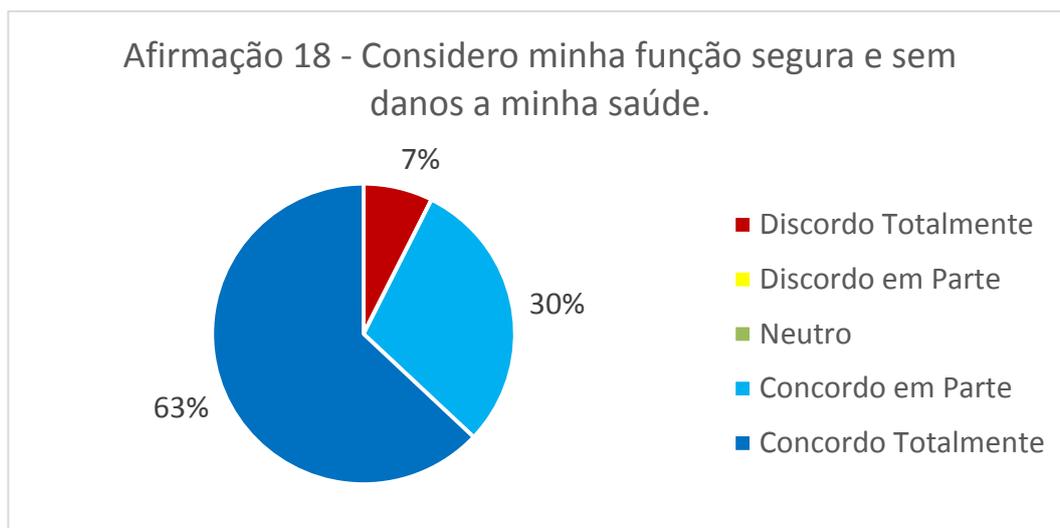


Figura 29 – Gráfico de análise da afirmação 18: Considero minha função segura e sem danos a minha saúde.

Fonte: Elaboração própria.

O resultado dessa parcela do questionário é animador, mas a não unanimidade das respostas, mesmo que com um pequeno número de discordância, é preocupante, uma vez que essas afirmações são diretamente relacionadas a segurança dos funcionários no canteiro de obras. Os líderes concordaram com as afirmações, o que se aproxima das respostas dos colaboradores, mas a discordância de alguns funcionários indica que seus superiores precisam rever se o suporte está atingindo a todos e promover uma melhor gestão, para que os recursos e as informações cheguem a 100% dos colaboradores.

A partir das respostas da questão 18 (Figura 29), pode-se inferir que há falta de percepção e/ou consciência dos colaboradores a respeito dos riscos à saúde das atividades desenvolvidas no setor da construção civil. Tal percepção também pode estar atrelada à falta de uso de EPI's para a execução das atividades, pois na medida em que se entende que tal atividade não é insalubre ou perigosa, os cuidados podem ser reduzidos no exercício da profissão. A empresa precisa desenvolver estratégias para conscientizar o trabalhador dos riscos do trabalho, bem como da obrigatoriedade na utilização dos EPI's.

A comunicação entre as diversas hierarquias é importante para o andamento de um projeto e na construção civil não é diferente. Para averiguar como a informação flui na empresa a afirmação 07 (Figura 30) indaga aos respondentes se eles conhecem o planejamento de execução da obra e 49% afirmaram conhecer sim o planejamento. Mesmo a taxa de concordância não sendo unanime seria aceitável se

existisse um padrão no processo de comunicação da empresa, por exemplo, seria aceitável se somente oficiais conhecessem o planejamento, mas quando analisadas as características dos respondentes em relação a cada opção de resposta não se encontrou nenhum padrão, o que revela deficiência por parte da empresa na disseminação da informação e, portanto, no processo de comunicação. Se for considerado que os colaboradores que assinalaram a opção “neutro” no instrumento de pesquisa não sabem do que se trata o planejamento, é possível somar essa parcela da amostra à parcela que afirma não conhecer o planejamento, revelando elevada desinformação (51%) por parte da equipe de execução. Já os líderes afirmam conhecer o planejamento o que evidencia que a deficiência de comunicação está inserida na disseminação da informação no canteiro de obras por parte do mestre e contramestre.

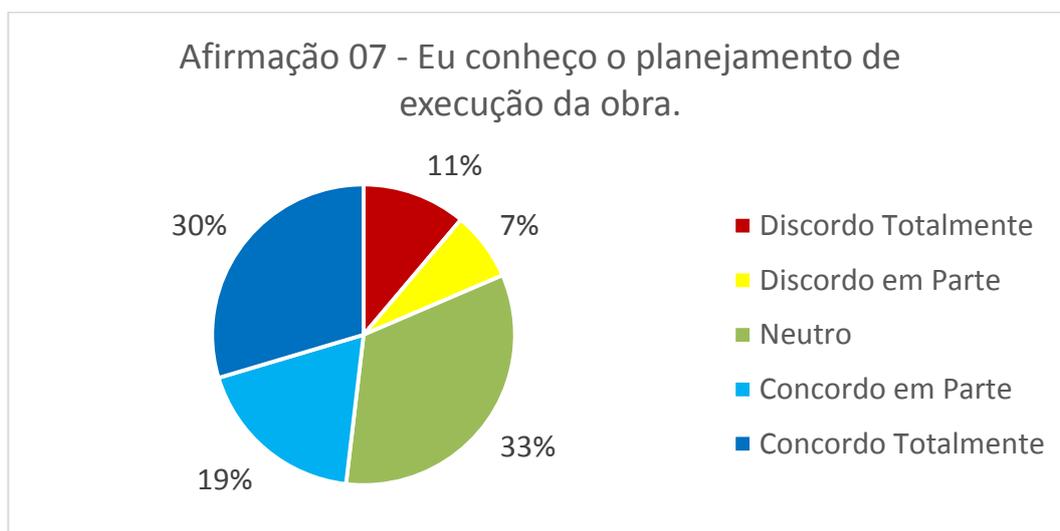


Figura 30 - Gráfico de análise da afirmação 07: Eu conheço o planejamento de execução da obra.

Fonte: Elaboração própria.

Como discutido na revisão bibliográfica, os processos de remuneração são fatores diretamente proporcionais ao rendimento da mão de obra e para entender melhor a satisfação dos funcionários com o sistema adotado pela empresa, que paga um salário fixo para cada função da equipe de execução, a afirmação 14 (Figura 31) investiga a preferência dos funcionários entre um salário fixo e a remuneração que os reconheça individualmente por produção.

A maioria dos respondentes (75%) preferem um salário fixo. Analisando a caracterização dessa amostra observa-se que é formada, quase em sua totalidade, por funcionários com mais de 5 anos de experiência na construção civil, casados e

com filhos, o que revela que mesmo com a experiência para desempenhar um trabalho de qualidade, a preferência pela estabilidade de um salário fixo é maior do que a possibilidade de ganhos elevados com a remuneração por produção.

Os líderes se mantiveram neutros nessa afirmação, expondo um desconhecimento por parte deles das preferências de seus funcionários em relação a remuneração, fato preocupante, sendo a remuneração uma política importante na motivação e performance dos funcionários (ASWATHAPPA, 2013).

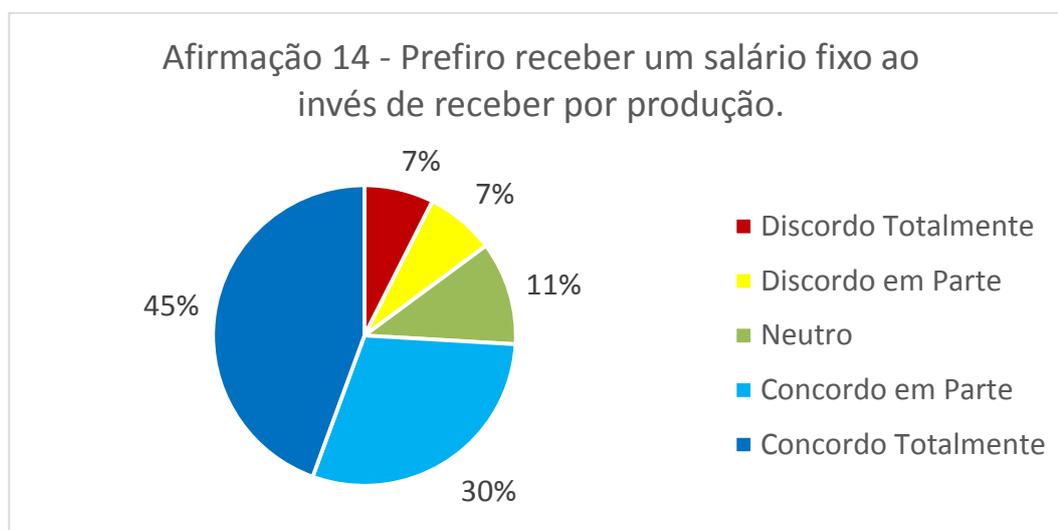


Figura 31 - Gráfico de análise da afirmação 14: Prefiro receber um salário fixo ao invés de receber por produção.

Fonte: Elaboração própria.

Ainda sobre remuneração, mas investigando a satisfação do funcionário com o valor de seu salário, a afirmação 30 (Figura 32) questiona se o colaborador pode viver dignamente com seus ganhos, 74% concordam com a afirmação.

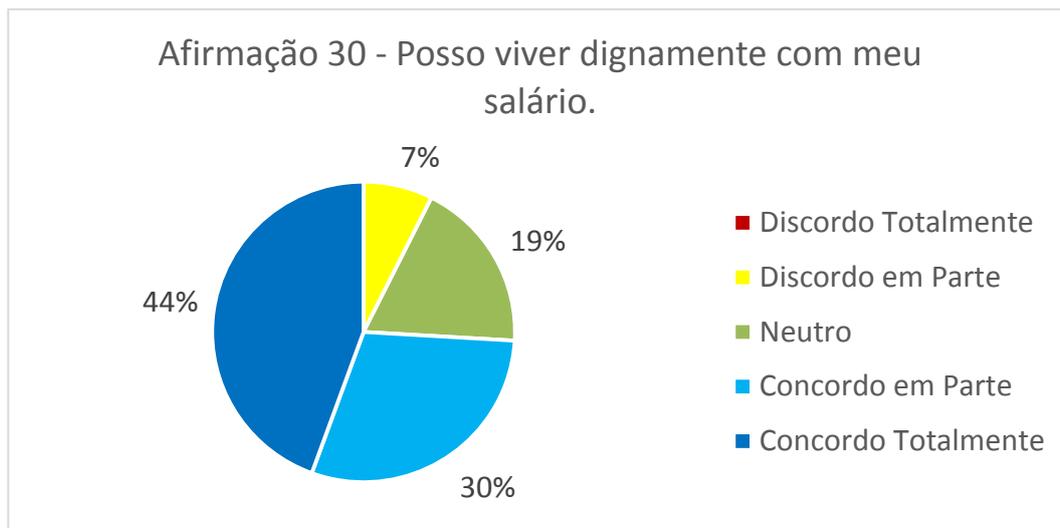


Figura 32 - Gráfico de análise da afirmação 30: Posso viver dignamente com meu salário.
Fonte: Elaboração própria.

A afirmação 26 (Figura 33) buscou identificar se a empresa oferece treinamentos para que os funcionários exercessem suas funções. Apenas 22% dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa. Observa-se que as respostas não apresentaram um padrão definido, e que 73% dos funcionários escolheram entre as opções “neutro” e “discordo”. Averiguando com os líderes da organização levantou-se que esse tipo de treinamento não é fornecido pela construtora, o que pode ter gerado dúvida aos respondentes. A falta de treinamento e capacitação dos colaboradores ainda é comum na construção civil e gera divergência, uma vez que a construção civil é um dos setores que mais sofrem com a falta de mão-de-obra qualificada. Uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (*apud* Brasil Engenharia, 2013) aponta que apenas 17,8% dos trabalhadores da construção frequentaram cursos de capacitação. O artigo da Brasil Engenharia (2013) ainda afirma que o uso de mão de obra especializada pode representar uma economia de até 30% no custo final do empreendimento.

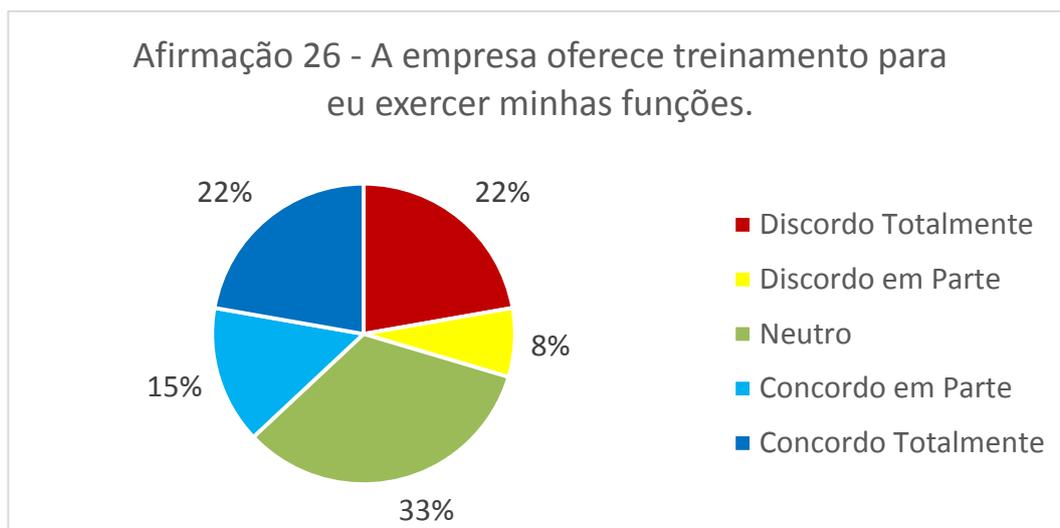


Figura 33 – Gráfico de análise da afirmação 30: A empresa oferece treinamento para eu exercer minhas funções.

Fonte: Elaboração própria.

A pergunta 31 expõe seis itens que são comumente ofertados pelas empresas a seus colaboradores e pede ao respondente que, em uma escala de 1 a 6 (sendo 1 o item menos importante e 6 o mais importante), os classificasse em nível de prioridade. Os itens foram: Cesta Básica, Vale Alimentação, Atividades de Integração e Lazer, Vale Transporte, Plano de Saúde e Atividades Esportivas.

O item com maior prioridade foi o “Vale Alimentação” escolhido por todos como prioridade 5 ou 6, sendo que os respondentes que o elegeram como prioridade 6 são pais e com mais de 25 anos. O segundo item que, segundo os colaboradores, tem mais prioridade foi o “Plano de Saúde”, seguido pela “Cesta Básica”. O “Vale Transporte”, apesar de sua importância, ficou em quarto lugar, o que se explica pela falta de linhas de transporte público próximo a obra, já que é um bairro novo sem nenhum lote habitado até o momento da pesquisa. Empatados em último lugar ficaram as “Atividades de Integração e Lazer” e “Atividades Esportivas”.

Para melhor análise da influência desses itens na satisfação dos funcionários, a pergunta 32 pede para que eles assinalem quais itens são ofertados pela empresa e o resultado mostrou que “Cesta Básica”, “Vale Alimentação” e “Vale Transporte” eram fornecidos a eles. A empresa então oferece os itens de maior importância para os funcionários, faltando apenas o “Plano de Saúde”, fato que reflete na boa satisfação expressa por eles nas questões anteriores.

7. CONCLUSÕES

O presente trabalho objetivou investigar e analisar o nível de satisfação dos funcionários que atuam na construção civil, especificamente em um canteiro de obras horizontal localizado na cidade de Campo Mourão, Paraná.

A partir disso realizou-se uma pesquisa bibliográfica para melhor compreensão do tema, entendeu-se então o desenvolvimento da área de gestão de pessoas nos últimos anos e sua importância para a construção de um ambiente profissional mais eficiente e satisfatório.

O modelo de gestão de pessoas deve levar em conta pontos que garantam o bem-estar de seu funcionário e, assim, seu rendimento. Esse modelo deve ser aplicado de maneira global aos colaboradores, mas sempre respeitando processos importantes para seu sucesso. O processo de manutenção, que contempla o sistema de remuneração e reconhecimento do colaborador, o processo de desenvolvimento que treina e garante a transmissão de conhecimentos necessários às respectivas funções dos colaboradores e o processo de monitoração que exige da empresa um acompanhamento constante de seus funcionários, estando apta a fazer as alterações necessárias (COSTA, 2007).

O retrocesso atual da indústria da construção civil no Brasil justifica o estudo de temas pouco abordados até então, como a gestão de pessoas e a satisfação dos colaboradores com seu ambiente de trabalho. Esse estudo buscou sanar esse gargalo aplicando questionários baseados em estudo bibliográfico prévio e respeitando a escala de Likert para coleta das respostas.

A análise das respostas nos mostra como cada item abordado (comunicação, satisfação, integração, remuneração, segurança e relacionamento líder-liderado) merece um estudo mais detalhado para promover uma visão ampla da realidade e ter ferramentas suficientes para proposição de soluções assertivas.

As questões sobre comunicação revelaram uma falha importante na transmissão de informações por parte dos superiores diretos dos colaboradores, uma vez que os superiores afirmaram conhecer o planejamento da obra, mas os colaboradores não. Fato que exige uma melhor gestão da informação, criando ferramentas que possibilitem aos gestores acompanhar a disseminação da informação por todo seu quadro de funcionários.

O relacionamento entre o líder e liderado também é abordado e aponta um impasse, os funcionários se dizem à vontade para sanar qualquer dúvida com seus superiores, mas se incomodam ao dar uma sugestão a seu líder imediato, fato que diverge da resposta dos líderes que afirmam receberem sugestões dos colaboradores. Esse tema então deve ser estudado com maior profundidade para subsidiar a definição de estratégias a ser adotada pela empresa, para que a relação líder-liderado se torne mais aberta e eficiente.

A remuneração é um ponto importante do trabalho, analisando as respostas observa-se uma preferência por salários fixos ao invés de gratificações por produção, o que revela um sentimento de “conformismo” por parte dos respondentes, uma vez que, a gratificação por produção pode trazer valores maiores de remuneração, mas também exige mais dedicação dos funcionários. Esse fato é interessante uma vez que a mesma característica não é apontada em outros estudos. Uma explicação possível são os atrasos que a obra apresentava, o que poderia estar desestimulando a equipe de execução.

Para Azevedo *et al.* (2007), a remuneração pode ser importante motivador da produtividade, na medida em que o funcionário entende que seu maior esforço será recompensado de forma monetária, entretanto, deve-se considerar que somente o dinheiro não é fator motivacional, conforme a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg. Salário é considerado fator de manutenção. Portanto, é importante buscar identificar quais elementos os colaboradores valorizam e que realmente são motivadores para o aumento da produtividade, no contexto em que os colaboradores estão inseridos. A pesquisa apontou o interesse por parte dos funcionários em continuar trabalhando no setor da construção civil, bem como em alcançar cargos de maior responsabilidade. Este resultado apresenta, segundo a teoria de Herzberg, fatores efetivamente motivacionais.

No quesito de segurança verificou-se uma preocupação significativa por parte da empresa, uma vez que a maioria dos funcionários afirmam receber todos os equipamentos e treinamentos necessários para a garantia de um desempenho seguro de seu trabalho, mas as respostas afirmativas a essa questão não totalizaram 100% dos respondentes, o que traz uma preocupação, sendo segurança no trabalho uma exigência legal para desenvolvimento seguro das atividades em um canteiro de obras.

O ponto que mais se questionou foi a satisfação dos funcionários, onde foi investigado o bem-estar dos mesmos com seu ambiente de trabalho, o desejo de

continuarem atuando no ramo da construção civil e como eles enxergavam a empenho da empresa e de seus superiores em garantir a satisfação deles. Todas as questões atingiram um resultado positivo, revelando que a satisfação no ambiente de trabalho se relaciona com o cuidado que a empresa tem ao lidar com seus funcionários e isso reflete na retenção dos colaboradores na empresa e na área da construção civil, tornando-os mais experientes e gerando uma mão de obra mais capacitada, mesmo com a falta de investimento em treinamento por parte da organização. Sugere-se, portanto, que a empresa invista na capacitação de seus colaboradores, na medida em que estes têm interesse de se manter no setor e na organização.

Por fim, o estudo revelou, a partir da revisão bibliográfica e das informações levantadas na pesquisa de campo, a importância de uma boa prática de gestão de pessoas. A empresa precisa desenvolver estratégias e estilos de liderança capazes de conhecer o comportamento, atitudes e cultura da sua equipe, visando o alcance da eficácia operacional. Entretanto o estudo revela o comportamento em um canteiro de obras horizontal, com suas características individuais e próprias, fatores que variam de acordo com cada empreendimento. Logo, ressalta-se a importância de adaptação do estudo em diferentes estruturas de trabalho na construção, assegurando a correta coleta de informações para cada realidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Thamires F. de. Boa Comunicação gera Produtividade e Inovação, Empreendedorismo Rosa, Curitiba, 14 out. 2014. Disponível em: <<http://empreendedorismorosa.com.br/comunicacao-gerando-produtividade-e-inovacao/>>. Acesso em: 2 jan. 2016.

AMARO, Ana; PÓVOA, Andreia; MACEDO, Lúcia. **A Arte de Fazer Questionários**. Departamento de Química, Faculdade de Ciências da Universidade de Porto, 2005.

ASWATHAPPA, K. **Human Resource Management: Text and Cases**. 7. ed. Nova Delhi, India: MecGraw Hill Education, 2013.

AZEVEDO, Ana K. S; HEINECK, Luiz F. M; NETO, José de P. B; ALVES, Thaís da C. L. Sistemas de Remuneração e Incentivos da Mão-de-obra na Construção Civil e a Implementação de Novas Filosofias de Produção: Um Estudo Exploratório. In: I ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2007, Natal.

BADUCCI, Daniel; KANAANE, Roberto. **Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional**, Mogi das Cruzes, v. 2, p 133-147, 2007.

BASTOS, Isabel Aparecida Carvalho. **O Apagão da Mão de Obra no Setor da Construção Civil**. 2013. 68 f. Dissertação (Especialização em Gestão Pública) – Pós-Graduação Latu Sensu, Universidade Candido Mendes, 2013.

BORGES, Acácio F.; BAYLÃO, André L. da S. Liderança em Tempo de Mudanças. 2007.

BRAGA, Fausto de B.; COVA, Carlos J. G. **Educação corporativa: principais influências na gestão de pessoas na construção civil**. Rio de Janeiro, p. 3-9, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto (2010). **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Eduardo da C. **Os Processos de Gestão de Pessoas**. 2007. 8f. Artigo (Graduação em Tecnologia em Processos Gerenciais) – Centro Universitário Leonardo da Vinci.

EGGERS, Carla; GOEBEL, Márcio Alberto. **Princípios de Higiene e Segurança no Trabalho**. Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo-PR, 2005.

ESPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

FACHI, Juliana. Gestão de Pessoas. Vale do Itajaí, 10 mai. 2015. Disponível em: <<https://teiadogestor.wordpress.com/2011/05/10/gestao-de-pessoas/>>. Acesso em 18 jun. 2015.

FISCHER, André Luiz; ARELLANO, Eliete Bernal; REIS, Germano Glufke. **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 13ª Ed. 2002.

Fleury, M. T. L; Sampaio, J. D. R. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. (2. ed.) (2002) São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUELBERT, Tanatiana F. **Motivação no Trabalho: Um Estudo Teórico-Empírico**. 2002. 49 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário Campus Andrade, Ponta Grossa, 2002.

HIRATA, Lucas. Panorama para a construção civil tem pior nível em 16 anos. **Revista Exame**, São Paulo, jun. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/panorama-para-a-construcao-civil-tem-pior-nivel-em-16-anos>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

HONÓRIO, Delcio E. **A Qualidade de Vida do Operário da Construção Civil e sua Importância na Qualidade e Produtividade em Obras**. 2002, 130f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

JACOMINI, Luciana. O Papel da Comunicação nas Organizações. Núcleo de Pesquisa Interdisciplinar, Faculdade de Agudos. 2011.

LIMA, Sâmia R. A.; MOREIRA, José W. S.; FONTENELE, Mara G.; CRUZ, Maria A. P. da. A Influência da Comunicação Interna na Produtividade. Revista Inovação, Teresina, 5 jun. 2006.

MÃO DE OBRA QUALIFICADA NA CONSTRUÇÃO CIVIL PROPORCIONA ECONOMIA DE ATÉ 30%. Disponível em: <<http://www.brasilengenharia.com/portal/noticias/noticias-da-engenharia/3805-mao-de-obra-qualificada-na-construcao-civil-proporciona-economia-de-ate-30>>. Acesso em 21 mai. 2016.

MARCONI, Mariana de A; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003

MEDEIROS, José A. D. M.; RODRIGUES, Celso L. P. A Existência de Riscos na Indústria da Construção Civil e sua Relação com o Saber do Operário. João Pessoa, 2001.

NASCIMENTO, Paulo R. do. Liderança nas Equipes. 2013

OSAWA, José L. T.; PEDROSO, Daniel O. de O.; FRANÇA, Natany de S.; OLIVEIRA, Simony S de. Importância da Motivação dentro das Organizações. **Revista de Gestão Empresarial**, Registro-SP, out. 2012. Disponível em <www.revistareage.com.br>. Acesso em: 28 dez. 2015.

PENNA, Cahue C. **Aspectos na gestão de pessoas que interferem na qualidade e produtividade das obras de construção de edificações**. 2013. 75 f. Monografia (Graduação) - Curso Superior em Engenharia Civil. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

PESSOAS, Remuneração e Produtividade na Gestão de. Portal da Educação, 8 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/42594/remuneracao-e-produtividade-na-gestao-de-pessoas#!4>>. Acesso em: 13 jan. 2016

REZENDE, Yara. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Brasília, Ci. Inf., v. 31, n. 1, p. 75-83, 2002.

RIZZATI, Gerson. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. 2002. 307f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SILVA, Cassandra R. de O. e, (2004). **Metodologia e Organização do projeto de pesquisa**. Fortaleza: UFC, 2004. p.34.

SILVA, Edna L. da; MENEZES, Eстера M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, 4 ed, 139 f, 2005.

SIMPLÍCIO, Daniel F. Z. **Maturidade, Liderança, Produtividade e a Inter-relação: Um estudo em Pernambuco**. 2012. 167f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Faculdade Boa Viagem, Recife, 2012.

TAMOYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador**. 2003.

TAVARES, Aureliano da S. **Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil: Um Estudo Descritivo**. 2012. 82 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia Civil) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

TAVARES, Aureliano; LONGO, Orlando; SUETH, Robson. **Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11, 2014, Rio de Janeiro.

TOMASI, Antônio P. N.; GÓIS, Maise S.; GONTIJO, Cynthia R. B. **A Capacitação dos Trabalhadores da Construção Civil em Gestão de Obras: O Caso do PROGEST-CEFET/MG**. In: XXXV Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia – COBENGE 2007. Departamento Acadêmico de Disciplinas Gerais – Centro Federal de Educação Tecnológica. Belo Horizonte, 2007

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas, os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006.

ANEXO A – As Condições e o Ambiente de Trabalho

Questionário aplicado aos colaboradores

		Página 01				
<p align="center">AS CONDIÇÕES E O AMBIENTE DE TRABALHO O objetivo deste formulário é conhecer os vários aspectos relacionados às condições e ao ambiente de trabalho.</p>		Discordo totalmente	Discordo em parte	Neutro	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	Me sinto bem trabalhando na construção civil.	1	2	3	4	5
2	Utilizo sempre os equipamentos de segurança.	1	2	3	4	5
3	A empresa oferece atividades esportivas para os funcionários.	1	2	3	4	5
4	O meu ambiente de trabalho é amigável e agradável.	1	2	3	4	5
5	Eu tenho liberdade para tirar dúvidas com meu superior.	1	2	3	4	5
6	Recebo todas as informações do meu superior imediato para realizar minha função.	1	2	3	4	5
7	Eu conheço o planejamento de execução da obra.	1	2	3	4	5
8	Meu superior ouve minhas sugestões e opiniões.	1	2	3	4	5
9	Eu dou opinião no planejamento de execução da obra.	1	2	3	4	5
10	Recebo todos os materiais e recursos necessários para desempenhar minha função sem dificuldades.	1	2	3	4	5
11	A empresa se preocupa com a minha satisfação e dos meus colegas.	1	2	3	4	5
12	Me sinto capaz de desenvolver funções mais importantes que a minha.	1	2	3	4	5
13	O meu superior imediato se preocupa com a minha satisfação e dos meus colegas.	1	2	3	4	5
14	Prefiro receber um salário fixo ao invés de um receber por produção.	1	2	3	4	5
15	Pretendo continuar trabalhando na construção civil.	1	2	3	4	5
16	Me sinto satisfeito com minha função.	1	2	3	4	5
17	A empresa me motiva a continuar trabalhando com eles.	1	2	3	4	5
18	Considero minha função segura e sem danos a minha saúde.	1	2	3	4	5
19	Tenho treinamentos de segurança no trabalho ofertados pela empresa.	1	2	3	4	5
20	Me sinto capaz de desenvolver minha função.	1	2	3	4	5
21	Eu me sinto bem no meu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
22	A empresa oferece atividades de lazer para os funcionários.	1	2	3	4	5
23	Quero alcançar cargos mais altos na construção civil.	1	2	3	4	5

24	Tenho auxílio do meu superior sempre que tenho uma dúvida.	1	2	3	4	5	
25	É importante ter atividades de lazer entre os funcionários.	1	2	3	4	5	
26	A empresa oferece treinamento para eu exercer minhas funções.	1	2	3	4	5	
27	A empresa me fornece todos os equipamentos de segurança para realizar minhas atividades.	1	2	3	4	5	
Página 02		Discordo totalmente	Discordo em parte	Neutro	Concordo totalmente	Discordo em parte	
AS CONDIÇÕES E O AMBIENTE DE TRABALHO O objetivo deste formulário é conhecer os vários aspectos relacionados às condições e ao ambiente de trabalho.							
28	Prefiro receber por produção do que receber um salário fixo.	1	2	3	4	5	
29	Tenho liberdade do meu superior imediato para dar opiniões sobre o desenvolvimento do trabalho.	1	2	3	4	5	
30	Posso viver dignamente com meu salário.	1	2	3	4	5	
31	Em uma escala de 1 a 6, sendo 1 menos importante e 6 mais importante , classifique os itens abaixo:						
	() Cesta Básica () Vale Alimentação () Atividades de Integração e Lazer	Vale Transporte() Plano de Saúde() Atividades Esportivas()					
32	Quais dos itens são ofertados pela empresa?						
	() Cesta Básica () Vale Alimentação () Atividades de Integração e Lazer	Vale Transporte() Plano de Saúde() Atividades Esportivas()					
1	Minha função.	Oficial		Meio-Oficial		Ajudante	
2	Sexo.	Masculino			Feminino		
3	Tempo que eu trabalho com construção civil.	3 a 6 meses	6 meses a 1 ano	1 anos a 3 anos	3 a 5 anos	+ de 5 anos	
4	Minha Idade.	18 a 25 anos		25 a 35 anos	35 a 50 anos	+ de 50 anos	
5	Meu Estado Civil	Casado(a) ou União Estável		Solteiro(a)	Divorciado(a)	Viuvo(a)	
6	Meus Filhos.	0	1	2	3	4	5 ou mais
7	Tempo de Empresa.	3 a 6 meses	6 meses a 1 ano	1 anos a 3 anos	3 a 5 anos	+ de 5 anos	

ANEXO B – As Condições e o Ambiente de Trabalho

Questionário aplicado as lideranças

		Página 01				
<p style="text-align: center;">AS CONDIÇÕES E O AMBIENTE DE TRABALHO O objetivo deste formulário é conhecer os vários aspectos relacionados às condições e ao ambiente de trabalho.</p>		Discordo totalmente	Discordo em parte	Neutro	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	Meus colaboradores se sentem bem trabalhando na construção civil.	1	2	3	4	5
2	Meus colaboradores utilizam sempre os equipamentos de segurança.	1	2	3	4	5
3	A empresa oferece atividades esportivas para os funcionários.	1	2	3	4	5
4	O ambiente de trabalho é amigável e agradável.	1	2	3	4	5
5	Eu dou liberdade para meus funcionários tirarem dúvidas comigo	1	2	3	4	5
6	Forneço todas as informações para meu colaborador realizar sua função.	1	2	3	4	5
7	Eu conheço o planejamento de execução da obra.	1	2	3	4	5
8	Ouço as sugestões e opiniões dos meus colaboradores.	1	2	3	4	5
9	Recebo opinião dos meus colaboradores sobre o planejamento de execução da obra.	1	2	3	4	5
10	A empresa fornece todos os materiais e recursos necessários para que os colaboradores desempenhem suas funções.	1	2	3	4	5
11	A empresa se preocupa com a minha satisfação e dos meus colegas.	1	2	3	4	5
13	Me preocupo com a satisfação de meus colaboradores.	1	2	3	4	5
14	Meus colaboradores preferem receber um salário fixo ao invés de um receber por produção.	1	2	3	4	5
16	Meus colaboradores se sentem satisfeitos com suas funções.	1	2	3	4	5
17	A empresa me motiva a continuar trabalhando com eles.	1	2	3	4	5
18	Considero minha função segura e sem danos a minha saúde.	1	2	3	4	5
19	A empresa fornece treinamentos de segurança no trabalho.	1	2	3	4	5
21	Meus colaboradores se sentem bem no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
22	A empresa oferece atividades de lazer para os funcionários.	1	2	3	4	5
23	Quero alcançar cargos mais altos na construção civil.	1	2	3	4	5
24	Auxilio meus colaboradores sempre que eles tem uma dúvida.	1	2	3	4	5

25	É importante ter atividades de lazer entre os funcionários.	1	2	3	4	5	
26	A empresa oferece treinamento para eu exercer minhas funções.	1	2	3	4	5	
27	A empresa me fornece todos os equipamentos de segurança para realizar minhas atividades.	1	2	3	4	5	
Página 02		Discordo totalmente	Discordo em parte	Neutro	Concordo totalmente	Discordo em parte	
AS CONDIÇÕES E O AMBIENTE DE TRABALHO O objetivo deste formulário é conhecer os vários aspectos relacionados às condições e ao ambiente de trabalho.							
29	Dou liberdade para meus colaboradores opinar sobre o desenvolvimento do trabalho.	1	2	3	4	5	
30	Posso viver dignamente com meu salário.	1	2	3	4	5	
Em uma escala de 1 a 6, sendo 1 menos importante e 6 mais importante , classifique os itens abaixo:							
31	() Cesta Básica () Vale Alimentação () Atividades de Integração e Lazer	Vale Transporte() Plano de Saúde() Atividades Esportivas()					
Quais dos itens são ofertados pela empresa?							
32	() Cesta Básica () Vale Alimentação () Atividades de Integração e Lazer	Vale Transporte() Plano de Saúde() Atividades Esportivas()					
1	Minha função.						
2	Sexo.	Masculino			Feminino		
3	Tempo que eu trabalho com construção civil.	3 a 6 meses	6 meses a 1 ano	1 anos a 3 anos	3 a 5 anos	+ de 5 anos	
4	Minha Idade.	18 a 25 anos	25 a 35 anos	35 a 50 anos	+ de 50 anos		
5	Meu Estado Civil	Casado(a) ou União Estável		Solteiro(a)	Divorciado(a)	Viuvo(a) ()	
6	Meus Filhos.	0	1	2	3	4	5 ou mais
7	Tempo de Empresa.	3 a 6 meses	6 meses a 1 ano	1 anos a 3 anos	3 a 5 anos	+ de 5 anos	