

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

ROBSON EDUARDO SCHECHTEL

**MOTIVAÇÃO DE UMA EQUIPE DE UMA PEQUENA EMPRESA DE
CONSTRUÇÃO CIVIL: ESTUDO DE CASO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**CURITIBA
2014**

ROBSON EDUARDO SCHECHTEL

**COMO MOTIVAR UMA EQUIPE DE UMA PEQUENA EMPRESA DE
CONSTRUÇÃO CIVIL: ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gerenciamento de Obras, ao Programa de Pós-Graduação em Gerenciamento de Obras, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Egídio José Romanelli

CURITIBA

2014

RESUMO

O que faz uma pessoa se empenhar para terminar um prazo? Talvez seja a recompensa que ela vá ganhar ou qualquer outro motivo. Mas não importa o que seja o fator principal está escondido: a motivação. Para desempenhar qualquer atividade com mais eficácia a motivação terá que estar presente, pois ela é o motivo para se executar uma ação. O tema surgiu para analisar o porquê do baixo rendimento dos funcionários. Desenvolveu-se uma pesquisa para observar os fatores motivadores e também aqueles fatores que os desmotivam. Assim como foi feita uma pesquisa sobre como corrigir o que está errado nesta área motivacional e saber como motivar os colaboradores.

ABSTRACT

What makes a person strive to finish a deadline? Maybe the reward she'll win or any other reason. But no matter what, the main factor is hidden: the motivation. To perform an activity more effectively the motivation will have to be present because it is the reason to perform an action. The theme to analyze the cause of the low efficiency of the employees. Developed a survey to observe the motivating factors and also those factors that discourage them. Just as was done a research on how to fix what's wrong with this motivational area and know how to motivate employees

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Pirâmide de Maslow.....	12
FIGURA 2 – A teoria da expectativa de Vroom.....	15
FIGURA 3 – Organograma da empresa.....	33
FIGURA 4 – Escolaridade dos funcionários.....	34
FIGURA 5 – Respostas da questão 1.....	42
FIGURA 6 – Respostas da questão 2.....	42
FIGURA 7 – Respostas da questão 3.....	43
FIGURA 8 – Respostas da questão 4.....	43
FIGURA 9 – Respostas da questão 5.....	44
FIGURA 10 – Respostas da questão 6.....	44
FIGURA 11 – Respostas da questão 7.....	45
FIGURA 12 – Respostas da questão 8.....	45
FIGURA 13 – Respostas da questão 9.....	46
FIGURA 14 – Respostas da questão 10.....	47
FIGURA 15 – Mestre de obras (a quem ele responde).....	48
FIGURA 16 – Oficial (a quem ele responde).....	48
FIGURA 17 – Servente (a quem ele responde).....	49
FIGURA 18 – Mestre de obras (quem responde a ele).....	50
FIGURA 19 – Oficial (quem responde a ele).....	50
FIGURA 20 – Servente (quem responde a ele).....	51
FIGURA 21 – Respostas da questão 13.....	51
FIGURA 22 – Respostas da questão 14.....	52
FIGURA 23 – Respostas da questão 15.....	53
FIGURA 24 – Respostas da questão 16.....	53
FIGURA 25 – Respostas da questão 17.....	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
1.1 OBJETIVO GERAL.....	08
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	08
1.3 JUSTIFICATIVA.....	09
2 MOTIVAÇÃO	10
2.1 DEFINIÇÃO.....	10
2.2 TEORIAS.....	11
2.2.1 A pirâmide de necessidades de Maslow.....	11
2.2.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	13
2.2.3 A teoria da expectativa de Vroom.....	14
2.3 TIPOS DE MOTIVAÇÃO.....	16
2.3.1 Motivação intrínseca.....	16
2.3.2 Motivação extrínseca.....	17
2.3.3 Motivação transcendente.....	18
2.4 FATORES MOTIVADORES.....	18
2.4.1 Fatores motivadores na construção civil.....	19
2.5 FATORES DESMOTIVADORES.....	20
2.5.1 Fatores desmotivadores na construção civil.....	21
2.6 COMO MOTIVAR?.....	22
2.6.1 Ser um bom líder.....	23
2.6.2 Trabalhar em equipe.....	25
2.6.3 Aprimorar os trabalhos.....	26
2.6.4 Desenvolver as pessoas.....	27
2.6.5 Remunerar os funcionários.....	27
2.6.6 Proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável.....	28
3 A EMPRESA	30

SUMÁRIO

3.1 HISTÓRICO.....	30
3.1.1 Consultoria de transportes.....	30
3.1.2 Construção civil.....	31
3.2 ADMINISTRAÇÃO.....	32
3.3 ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	33
3.4 FUNCIONÁRIOS.....	34
3.5 OBRAS.....	35
4 ESTUDO DE CASO.....	36
4.1 INSTRUMENTO DE TRABALHO.....	36
4.2 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	37
4.3 ANÁLISES DE RESULTADOS.....	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
REFERÊNCIAS.....	56

1 INTRODUÇÃO

Em qualquer empresa teremos variadas personalidades dentre os funcionários, e que significa que nada é exatamente igual para todos, pois cada um tem seu gosto. Vamos analisar uma empresa de engenharia e seus funcionários.

O grupo de trabalhadores contém oito funcionários em carteira assinada e mais os prestadores de serviços. Dentre os funcionários de carteira assinada há vários estilos de pessoas, desde o que tem algum tempo de trabalho na construção civil e também quem está começando agora. Há aqueles que possuem 2º grau completo e também há os que não possuem nem o fundamental completo, assim como há os interessados em subir na empresa e os desinteressados que para eles está bom assim.

Entre todas essas diferenças de pessoas, tem os seus perigos. Não existem pessoas iguais e, portanto dentro desta obra são oito colaboradores e mais os superiores, e todos são diferentes. Nesse total de pessoas não há nenhuma exatamente igual à outra e por isso sempre haverá desavenças, normal em qualquer empresa. Os perigos ocorrem justamente aí, por isso um gestor deve interferir e não deixar que uma coisa mínima vire algo incontrolável.

Alguns fatores que acontecem dentro de uma equipe de funcionários são:

- Ciúme: Um funcionário acha que outro funcionário está tendo mais regalias que ele e começa a ter crises de ciúme, achando que o patrão não presta atenção nele e o está deixando de lado.
- Disputa: Quando há um cargo disponível que interessa a mais funcionários há uma disputa entre eles, mas nem sempre sadia. Um tenta passar o outro para trás, boicotar as suas atividades e prejudicando também o andamento da construção.

- Desavença: Às vezes por questão pessoal mesmo, as pessoas discutem e um não gosta do outro e também em alguns casos há tentativa de boicote.

Todos estes aspectos são causados por uma falta de motivação seja intrínseca (que é a motivação interna da pessoa) ou a extrínseca (que é a motivação vinda de um meio externo) e que acabam prejudicando a harmonia e o andamento do empreendimento.

1.1 OBJETIVO GERAL

O principal objetivo deste trabalho é analisar a motivação geral da empresa para descobrir o motivo da queda de rendimento e saber como motivá-los.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- Analisar a motivação: observar como está a motivação geral dos funcionários.
- Descobrir a área que mais gostam: saber se todos estão fazendo o que gostam.
- Hierarquia: analisar se os funcionários sabem a quem responder na obra.
- Como motivá-los: através de resultados quero analisar sobre o que fazer para motivá-los.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema foi por se tratar de uma empresa familiar de construção civil, a qual vem encontrando dificuldades em harmonizar e motivar o seu grupo de funcionários. E para o benefício da própria empresa, os resultados deste trabalho poderão ser utilizados para no futuro melhorar a cada dia mais a sua gestão.

2 MOTIVAÇÃO

“Motivação, s.f. Exposição de motivos ou causas; animação; entusiasmo.” (BUENO, 1996)

A palavra motivação vem do Latim “motivus”, relativo a movimento, coisa móvel. Vemos que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é ,quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas. (DEMBISKI, 2009)

2.1 DEFINIÇÃO

A definição pode ser muito simples: “a força ou impulso que leva os indivíduos a agirem de uma forma específica. (MAITLAND, 1995)

A motivação é um dos pontos mais observados nos últimos anos pelas grandes empresas, pois é um fator muito importante para a produção de um funcionário. Quando uma pessoa está motivada seu trabalho rende mais porque ela está realizada com algo que o motivou, ou enxerga que do modo como está poderá se realizar. E o inverso ocorre também com alguém desmotivado que do modo que está não consegue enxergar que futuramente irá realizar algo para ele e no momento também não, e com isso seu trabalho fica mais devagar e não rende, pois basicamente só quer saber de chegar a hora de sair daquele ambiente desmotivador.

“A motivação é fundamental para os dias das pessoas tanto na vida sentimental como na profissional, pois estando motivado, pode-se ter muito mais sucesso nas suas atitudes, para passar por todos os obstáculos, e os mesmos, se tornam muito mais fáceis de serem solucionados.” (GIESTEIRA,2010)

Se uma empresa tem dez funcionários, serão dez formas de motivar alguém e se a empresa tem cem funcionários também terá cem formas para a

motivação. Isso ocorre porque cada pessoa tem um temperamento e caráter diferentes, não há pessoas exatamente iguais e por isso independente do número de colaboradores eles serão sempre diferentes. Então o que pode motivar um pode não motivar o outro, o que um gosta o outro não gosta.

A motivação é baseada nas necessidades de uma pessoa, se ela precisa de dinheiro, por exemplo, ela se motivará para conseguir o seu objetivo. Alcançada a sua necessidade ela parte para a outra, por exemplo, comprar uma casa. E assim até alcançar sonhos mais altos, mas sempre quando alcança um surge outro automaticamente.

A emoção também é um fator muito importante para a motivação, pois é por aí que se descobrem as maiores forças internas de um ser humano. O que motiva, por exemplo, uma mãe se colocar numa situação de alto risco para salvar a vida de um filho? Uma grande motivação na qual age mais pela emoção do que pela razão.

2.2 TEORIAS

A motivação é algo muito pessoal e por isso não se trata de uma ciência exata. E por ser subjetiva, várias teorias da motivação apareceram e seus respectivos autores defendem seus pontos de vistas.

“Três delas, em particular, mantiveram credibilidade por um certo tempo, e acabaram por criar uma apresentação concisa, embora completa, sobre o assunto.” (MAITLAND, 1995)

2.2.1 A pirâmide de necessidades de Maslow

Abraham Maslow foi um psicólogo americano nascido em 1908 que ficou conhecido por desenvolver a “hierarquia de necessidades de Maslow”. Ele mostra

essas hierarquias através de um desenho de uma pirâmide que mostra a ordem dos fatores que levam ao topo, a auto realização.

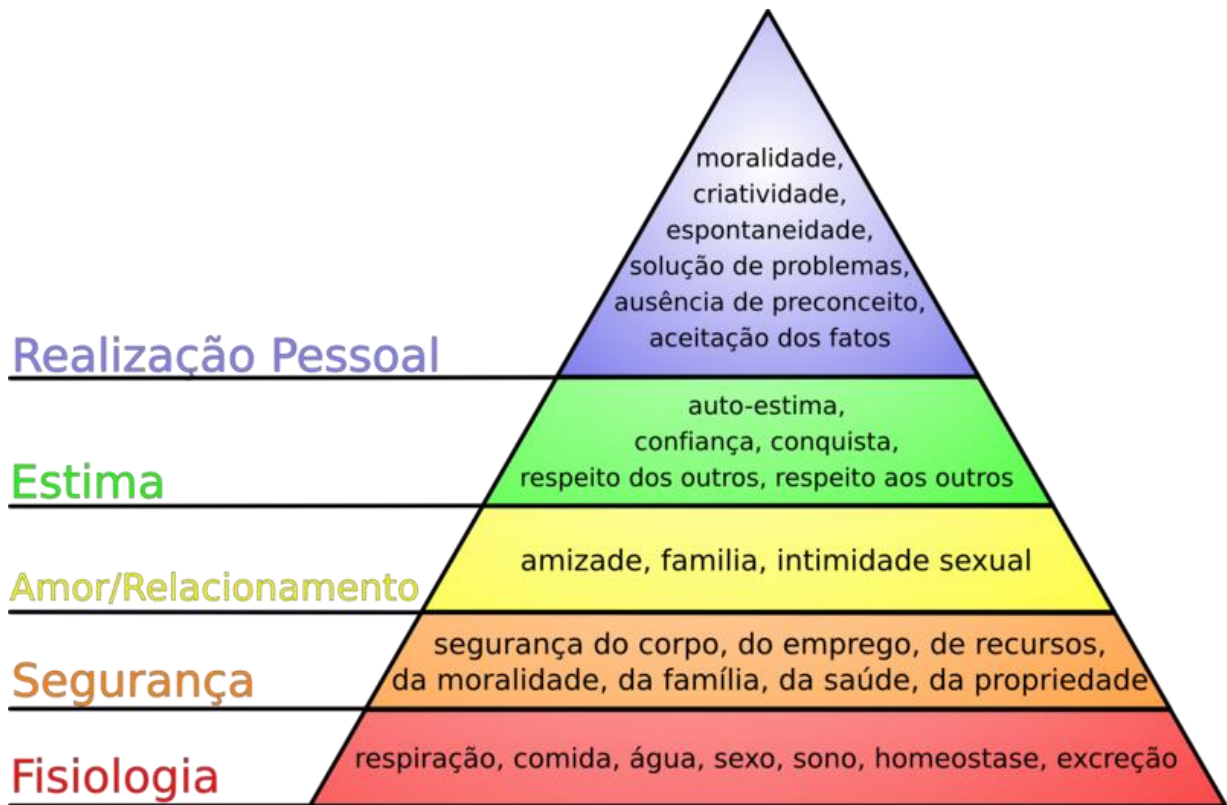


FIGURA 1 – Pirâmide de Maslow

Fonte: www.infoescola.com/biografias/abraham-maslow

A pirâmide demonstra as necessidades de um homem, onde o primeiro nível e que é a base de tudo, é a necessidade fisiológica (respiração, comida, água, sono), sem qualquer um desses itens nada funcionará para a pessoa, pois o corpo exige que se atenda a essas questões para poder desempenhar o resto das funções. Depois passa para o segundo nível que é a segurança (segurança do corpo, do emprego, da família, da saúde, da propriedade), aqui é a hora de se firmar e ter a certeza de que está tudo bem para poder continuar. Após esta etapa passa para o terceiro nível, o do relacionamento ou sociais (amizade, família, intimidade sexual), que é o momento da pessoa se sentir útil e amada para dar continuidade

aos se trabalhos. O quarto nível é o da estima (auto-estima, confiança, conquista, respeito), aqui o indivíduo estará certo e confiante que ele é capaz para poder chegar à próxima etapa, que é a realização pessoal. Ele só poderá chegar à realização pessoal se estiver bem no conjunto todo, por exemplo, se sua saúde não estiver muito boa, afetará conseqüentemente no restante da pirâmide.

Foram feitos alguns comparativos da pirâmide de Maslow em relação a um ambiente de trabalho. Os quais seriam:

- Fisiológico: Salários e benefícios;
- Segurança: Segurança no trabalho, auxílio doença, planos de previdência, períodos de folga, segurança física e proteção contra injustiças;
- Sociais (Relacionamento): Senso de participação, amizade, prestatividade a colegas e superiores;
- Estima: Reconhecimento, elogio, perspectiva, promoções;
- Realização pessoal: Trabalhos gratificantes e interessantes;

2.2.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Irving Herzberg foi um americano, nascido em 1923, que foi autor da teoria dos dois fatores. Ele afirmava que alguns fatores-chave teriam que estar em ordem e que fossem satisfatórios, e ele os denominou de “fatores de higiene”. Os fatores de higiene são a base para que os fatores motivadores pudessem aparecer e se estiverem em um estado de desorganização total, o restante do desempenho para por ali.

Os fatores de higiene citados por Herzberg são fatores que fazem parte da empresa e que não competem aos funcionários. Só o fato de ter essas condições não significa que a motivação estará presente, precisará entrar em ação os fatores

motivadores, mas em compensação se não existir as condições ideais já é um fator para a desmotivação. E os fatores de higiene são:

- Condições de trabalho;
- Pagamento;
- Segurança no trabalho;
- Relações no trabalho;
- Práticas de supervisão e administração;
- Política e administração da empresa;

Os fatores motivadores são a engrenagem para um funcionário se motivar, mas aí já compete a ele também e não apenas a empresa. Pois se a empresa delega uma atividade que seja inviável dele cumprir isso irá desmotivá-lo, ponto negativo para a empresa. Mas se a atividade delegada for completamente viável e o funcionário não conseguir cumprir aí o ponto negativo vai para ele. E os fatores motivadores para Herzberg são:

- O trabalho em si;
- Responsabilidade;
- Senso de realização;
- Reconhecimento;
- Perspectivas de evolução;
- Para Herzberg, o trabalho em si era o principal motivador e os outros fatores motivadores eram secundários.

2.2.3 A teoria da expectativa de Vroom

Victor H. Vroom, nascido no Canadá em 1932, é um professor da escola de negócios da Yale School of Management localizada em New Haven, Connecticut, Estados Unidos e também PhD pela Universidade de Michigan.

Para elaborar a sua teoria da expectativa Vroom tomou por base a pirâmide de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg. Ele acredita que o forte desejo de uma pessoa é o principal fator de motivação e ele o denominou como “valência”. Um indivíduo que quer comprar algo e precisa de dinheiro irá se motivar a trabalhar para poder conseguir comprar este algo, então o seu desejo se transformou numa motivação que em seguida virou uma ação (o ato de comprar) e depois veio o resultado (o produto em mãos) e até que chega à sensação de realização e dever cumprido. Mas a teoria indica um problema também, se o nível da valência for muito alto e o emprego de um funcionário não seja compatível com o seu desejo isto irá desmotivá-lo. Por exemplo, um funcionário que ganhe dois salários mínimos e tiver um forte nível de valência como comprar um carro que custe R\$ 100.000,00 e ainda ter que sustentar uma família, ele estará completamente desmotivado. Mas se esse mesmo funcionário tiver um nível de valência que para ele seja apenas que o dinheiro dê para ele sustentar sua família no mês e ainda possa usar o seu dinheiro para um lazer, ele estará completamente motivado. Lógico que este foi um exemplo exagerado, mas serve para retratar bem o que Vroom quis dizer em sua teoria. O Desejo vira uma motivação, que se transforma numa ação e depois aparecem os resultados e a satisfação. Este esquema também é representado por um desenho.



FIGURA 2 – A teoria da expectativa de Vroom

“Por exemplo, a fome, uma pulsão biológica básica, faz com que seja necessário ganhar dinheiro, e o dinheiro passa a ser uma pulsão específica. O outro conjunto de necessidades está relacionado a uma característica humana singular, a capacidade de execução e , através da execução, experimentar o crescimento psicológico.” (HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK,1997)

2.3 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

A motivação pode derivar de três lugares, de dentro do indivíduo e de fatores externos. Esses três modos têm nome: intrínseco (para motivação interna), extrínseco (para a motivação externa) e transcendente. Saber diferenciar essa diferença é um grande desafio para quem tenta entender a motivação de cada pessoa, pois elas podem ser confundidas facilmente em algumas ocasiões.

2.3.1 Motivação intrínseca

É a chamada motivação interna, quando o motivo para a ação sai de dentro da pessoa sem fatores externos. Por exemplo, interesse por coisas novas e gostar do que faz. Se alguém quer aprender algo é intrínseco porque só depende dele para isso, ele quer e não depende de nada para isso. Basicamente seria a sua força de vontade, a busca para a melhoria da vida pessoal, e seus desejos pessoais. Não há como motivar uma pessoa usando métodos intrínsecos, mas sim para estimular a usarem suas motivações internas.

O grande filósofo chinês Confúcio (551 a.C) tem uma frase muito famosa: “Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida. ’, isto é uma grande afirmação para a motivação intrínseca, só o fato de você gostar do que faz já é o maior motivador que possa existir.

Alguns fatores intrínsecos:

- Gostar do que faz

- Orgulho
- Liderança
- Perspectiva
- Aprender
- Ambição
- Sucesso
- Responsabilidade
- Progresso

2.3.2 Motivação extrínseca

A mais comum das motivações, na maioria dos casos elas são sempre extrínsecas. Que são aquelas que dependem de um meio externo para motivar um indivíduo. O mais comum é o dinheiro, que é em busca do que as maiorias das pessoas estão. Estar em um ambiente de trabalho agradável, encontro com novas pessoas sempre é algo motivador e que sempre dependerá de mais alguém e não somente do próprio indivíduo. Aqui neste caso você pode sim motivar uma pessoa usando a motivação extrínseca como, por exemplo, oferecer um aumento de salário se o desempenho for bom o suficiente e alcançar um resultado.

Alguns fatores de motivação extrínseca são:

- Dinheiro
- Premiações
- Promoções
- Ter alguma ocupação
- Conhecer novas pessoas
- Confraternizações
- Recompensas em geral
- Condições de trabalho

- Segurança
- Relacionamentos interpessoais

2.3.3 Motivação transcendente

Este já é um caso diferente, pois nem sempre há em uma grande escala em alguém. A motivação transcendente é aquela que o sujeito se motiva ao saber que a sua bem feitoria está ajudando alguma pessoa. Simplesmente por esse fato já surge uma grande sensação de que está sendo útil para alguém que precisou, ela é uma força que surge na pessoa, mas que é diferente da intrínseca.

2.4 FATORES MOTIVADORES

Para a ação de uma pessoa ela precisa de um motivo, que origina (ação x motivo) a motivação. Muitas pessoas precisam de um estímulo para uma ação e então entram os fatores motivacionais. Para uma empresa arranjar um empregado e conseguir mantê-lo na sua equipe precisa-se de algumas coisas básicas como um salário compatível ao seu trabalho, reconhecer quando o funcionário se destaca tratamento adequado, conseguir manter um bom ambiente de trabalho, flexibilidade, passar confiança e segurança aos seus colaboradores, entre outros.

Algumas pessoas podem não gostar do que fazem, mas em vez de ficarem desmotivadas, o salário no fim do mês acaba por motivá-las. Muitos casos ocorrem em que são obrigados a fazer determinada ordem e a motivação vem de um lado negativo que aparece na pressão, ou seja, a pessoa se motiva a fazer com medo de levar uma punição depois e isso é muito ruim para um ambiente de trabalho, mas teoricamente é um fator motivacional mesmo que instantâneo, porque se um funcionário sentir várias vezes essa ameaça ele irá ficar desmotivado.

2.4.1 Fatores motivadores na construção civil

Como a construção civil é o foco do trabalho, então quais seriam os fatores motivadores para um trabalhador da área? Ao contrário de que muitos pensam a construção civil pode ter sim seus fatores motivadores para seus funcionários e podemos listar aqui.

Na administração da empresa:

- Pontualidade no pagamento;
- Salário compatível ao trabalho;
- Criar um bom ambiente de trabalho;
- Flexibilidade
- Determinar funções para cada empregado, deixando eles se sentirem úteis para o progresso na empresa;
- Tratamento adequado e educado;
- Tratamento igual para todos;
- Dar oportunidades;
- Dar alguma autonomia para os funcionários;
- Reconhecimento;
- Treinamentos;
- Abertura para conselhos e que possam falar sem medo com a diretoria;
- Acompanhar o desempenho;
- Reuniões para decidir os próximos passos;
- Dar exemplos;
- Confraternizações;
- Ouvir a opinião deles;
- Saber um pouco sobre a vida de cada um;
- Transmitir confiança;

- Fazer os funcionários enxergarem a perspectiva de futuro;
- Parabenizar a cada melhora no desempenho;
- Oferecer todos os equipamentos de segurança;
- Cumprimentá-los (de preferência chamando pelo nome) quando chega;
- Se despedir quando vai embora;

Na obra propriamente dita:

- Ver o resultado final de seu trabalho;
- Ver evolução no progresso;
- Gosta do que faz;
- Aprender técnicas novas;
- Material sempre a disposição;
- Início de etapas novas;

2.5 FATORES DESMOTIVADORES

Com um bom fator de motivação o trabalho de um funcionário renderá bastante, mas em compensação basta não ter um fator de motivação (não precisa nem ser um fator desmotivador) para que seu rendimento caia de produção. Manter a motivação de um empregado realmente é muito difícil, pois segundo Maslow e sua pirâmide, se algo der errado na base já é o suficiente para afetar todo o resto. Fator desmotivador é muito mais fácil de achar.

Às vezes o fator desmotivador é tão forte que nem vários fatores motivadores conseguem fazer com que a pessoa fique motivada novamente. Por exemplo, se o ambiente de trabalho é insuportável e desorganizado, às vezes nem o dinheiro e nem a segurança no cargo fazem a pessoa se motivar a trabalhar, ela simplesmente não agüenta e sai do emprego.

Nem sempre é fácil motivar alguém, e mais difícil ainda é se auto motivar. Por natureza o ser humano tende a se acomodar em uma situação de conforto, uma situação que não exija esforço. E para se motivar precisa de muito esforço, principalmente o mental. Então na maioria das vezes se um fator desmotivador pegou a pessoa, ela se agarra a ele e esquecendo-se de olhar para os outros fatores motivadores para dar a volta por cima.

2.5.1 Fatores desmotivadores na construção civil

E quais seriam os grandes fatores desmotivadores em uma empresa de construção civil? Na maioria dos casos, desculpas não faltam para os operários dessa classe. Podemos citar inúmeros casos de fatores desmotivadores, mas vamos tentar relacionar apenas os mais importantes.

Na administração da empresa:

- Exploração de funcionários;
- Salário muito baixo;
- Agressividade;
- Falta de educação com os colaboradores;
- Atraso de salário;
- Humilhação;
- Falta de oportunidades;
- Inacessível para conversas;
- Ambiente de trabalho ruim;
- Não reconhecimento de trabalhos feitos;
- Agir com dureza na hora de corrigir algo errado;
- Não passar confiança;
- Não cumprimentar os funcionários;
- Não dar perspectiva de futuro;

- Inferiorizar alguém;

Na obra propriamente dita:

- Grande esforço físico
- Muita sujeira
- Trabalho perigoso
- Intriga com outro funcionário;
- Trabalho no sol;
- Falta de materiais;
- Não gosta do que faz;
- Contato direto com materiais tóxicos;
- Trabalho direto com fatores que possam afetar sua audição e visão;

Outros fatores desmotivadores:

- Rotina;
- Acordar cedo;
- Enfrentar o trânsito;
- Enfrentar transporte público;
- Conflitos caseiros;
- Dívidas;

2.6 COMO MOTIVAR?

Segundo MAYNARD (1974) existem duas perguntas para isso: Como motivar meu pessoal para o trabalho? Ou sob que condições estará meu pessoal mais propenso a alcançar os objetivos da organização?

Responder a primeira pergunta é um grande erro, pois nos faz perder muito tempo analisando uma série de alternativas e que acabam servindo somente para planos em curto prazo.

Responder a segunda pergunta irá produzir muito mais resultados positivos, pois ela traz uma série de vantagens:

- Não existirão muitas resistências a mudanças;
- Cria um clima que facilita as condições de criatividade no qual as pessoas se automotivarão;
- Enquadra o problema na obtenção dos objetivos da organização;
- O termo “trabalho” não aparece. É uma palavra que traz uma conotação negativa e é geralmente associado à atividade física;

Falando em termos práticos para MAITLAND (1995) há algumas maneiras para seguir em busca da motivação da sua equipe:

- Ser um bom líder
- Trabalhar em equipe
- Aprimorar os trabalhos
- Desenvolver as pessoas
- Remunerar os funcionários
- Proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável

2.6.1 Ser um bom líder

Uma das maiores influências sobre a motivação é o relacionamento entre elas, e pode ser tanto bom quanto ruim.

Para isso você pode melhorar a compreensão das metas pessoais da empresa, não há como motivar um grupo se nem mesmo o líder sabe quais são as metas. Então tenha sempre bem definido quais são os objetivos a serem alcançados pela empresa. Verifique se elas são realistas, pois às vezes uma meta é muito mais do que realmente um funcionário pode alcançar e acaba o desmotivando, ela precisa ser atingível. Lance metas desafiadoras, que as pessoas usem as suas habilidades máximas, as específicas, que o progresso possa ser avaliado e para que possa

haver correções. Informe bem aos funcionários quais são as suas tarefas, ordens e metas. Observe se elas estão bem explicadas e se não há alguma dúvida. Preferencialmente cada colaborador deve ter a sua meta pessoal para ele saber se está progredindo. Explique para eles o porquê de cada tarefa, o deixe ciente do que a empresa quer.

Um líder precisa ter autodisciplina em relação a alguns atributos:

- Atendimento;
- Pontualidade;
- Cuidado com a aparência;
- Responsabilidade;

Se o líder não cumprir com estes atributos, afetará os próximos. Bons líderes demonstram esforço e comprometimento. Precisam ter também:

- Senso de justiça em todas as ocasiões: Precisa ser visto sendo justo em todas as ocasiões que ocorrer na empresa, sem exceções.
- Elogiar quando preciso: Se algum funcionário teve alguma ideia boa ou algum ato bom, o líder deve fazer um elogio.
- Corrigir e disciplinar quando necessário: Se há algum erro ou mau comportamento dentro da organização deve ser corrigido com os cuidados necessários nas palavras, mas não deixando de apontar os erros.

“Chamar indiretamente a atenção para os erros cometidos surte um efeito maravilhoso em pessoas sensíveis, capazes de se ressentirem com a crítica direta.” (CARNEGIE,2003)

- Ser valente com problemas difíceis: Admita seus erros, mantenha a disciplina sobre um funcionário mais indolente, tome decisões complicadas, esteja apto a demitir um funcionário.
- Saiba um pouco sobre cada um: Saiba o nome de cada um deles, saiba um pouco da história das pessoas. Isso fará com que elas fiquem honradas e se sintam importantes dentro da empresa.

2.6.2 Trabalhar em equipe

O trabalho em equipe é um grande fator motivador para quem está no comando possa exercer. Deixe os funcionários cientes que uma equipe bem-sucedida possui algumas características.

Quando uma equipe é unida, todos correm para o mesmo lado. Com isso fica muito mais fácil de atingir uma meta. Tente fazer algumas dinâmicas no trabalho para agrupar e unir seus funcionários. Todos da equipe precisam desempenhar papéis diversos e ter apoio mútuo, ou seja, tentar ajudar os companheiros, se um estiver muito sobrecarregado e outro estiver mais livre ele poderá ir lá e pegar um pouco da carga para ele. Uma equipe de sucesso também não pode ser muito grande, uma equipe de cinco pessoas no máximo é o ideal, e de preferência mescle as habilidades para se formar uma equipe heterogênea.

“A decisão grupal propicia clima favorável ao consenso, uma vez que considera como necessária a perspectiva dos indivíduos interagirem e trocarem entre si experiências e valores individuais.” (KANAANE, 2008)

Para montar uma equipe é necessário que você saiba bem quem são os componentes e suas características. Há alguns funcionários típicos de uma empresa, considerando a sua personalidade. Não julgue como se uma pessoa seja exatamente aquilo, mas ela sempre tenderá para alguns desses lados:

- Pensador: Muitas ideias, provavelmente o mais criativo. Podem ser tensos e nervosos, e exige elogios e muito cuidado para que não se retraiam.
- Organizador: Trabalha junto com o pensador, é o mais atento aos detalhes. Organiza e coordena as tarefas, e com tendência a ser calmo.
- Realizador: É a pessoa da ação. Muitas vezes faz primeiro e depois pensa, e geralmente extrovertido e impulsivo. Pode se irritar com facilidade e se frustrar facilmente, mas ele faz as coisas “andarem”.

- O que veste a camisa: É aquele mantém a equipe unida, dá apoio aos colegas. É uma pessoa muito preocupada, leal e amiga. Às vezes passa sem ninguém notar e é preciso que você o encoraje a expor suas ideias.
- Controlador: Gosta de saber tudo o que está acontecendo e não perder nenhum detalhe. Outros podem achá-lo compulsivo e obsessivo. O controlador sempre tem papel de destaque tentando resolver os problemas e as tarefas da equipe.
- Analisador: Geralmente é o mais isolado da equipe. Analisa todas as ideias, sugestões e ações que são lhe passadas, ele sempre observa com muito cuidado. Nem sempre é o mais querido da equipe e na maioria das vezes é o que menos gostam, mas sempre é ouvido com mais respeito que os outros.

Para se ter uma boa equipe é interessante tentar colocar um de cada personalidade típica, para mesclar bem os temperamentos e sair uma equipe com força, independente e com várias ideias.

2.6.3 Aprimorar os trabalhos

É sempre bom saber o que realmente cada funcionário gosta de fazer ou pelo menos qual dos serviços que já faz e prefere fazer.

Avalie se qual é o nível de satisfação dentro de cada função para cada funcionário, pois como uma pessoa é diferente da outra os gostos também não serão os mesmos. Uns preferem atividades que não tenham responsabilidades, outros tarefas fáceis, alguns aceitam os desafios e assim por diante. E cabe ao líder saber de tudo isso.

Feita a análise, talvez seja a hora de realocar seus funcionários. Eles podem estar em setores invertidos, e uma simples troca já aumentará o seu

rendimento. O rodízio de setores pode ser uma boa alternativa, pois ele não deixa o funcionário cair na rotina, além de estar sempre aprendendo coisas novas.

Faça um funcionário se sentir seguro no cargo, não faça ameaças de que ele vai perder o emprego. É muito óbvio que uma pessoa renderá muito mais no seu cargo quando ela estiver segura de que estará no cargo, agora imagine como seriam os resultados de uma pessoa insegura.

Do mesmo modo faça um funcionário perceber as próprias perspectivas, isso fará com que ele fique motivado e que extraia o máximo que ele tem em prol da empresa. Já ao contrário, se o indivíduo perceber que não tem mais como crescer, ele ficará desmotivado e passará a procurar outra empresa.

2.6.4 Desenvolver as pessoas

Fazer com que uma pessoa aprimore as suas habilidades sempre a deixará empolgada e motivada, então uma simples solução é o treinamento. Faça treinamentos para o seu grupo, analise aonde é que estão precisando se aprimorar.

Mais importante que o líder indicar treinamentos para o funcionário, é a própria auto-avaliação. Todos os funcionários sabem o quanto e aonde precisam melhorar. Incite-os a fazerem a auto-avaliação, pois no momento em que a própria pessoa cai na realidade de que precisa melhorar, a mesma irá atrás do que precisa. Há vários métodos disponíveis em livros que possa ter uma base para fazer com que os funcionários façam a auto-avaliação.

2.6.5 Remunerar os funcionários

Esta é a parte mais visada pelo funcionário quando ele vai procurar emprego. Mas não adianta apenas um bom salário, tem que seguir outros fatores também.

Todas as pessoas sabem (mesmo que subconscientemente) o próprio valor, então não tente economizar nesse sentido e pague um salário justo, pois caso o contrário você não manterá o empregado por muito tempo na empresa.

Tome cuidado ao remunerar duas pessoas com as mesmas funções, tente sempre pagar um valor igual para níveis de produção igual. Por exemplo, se o funcionário “1” faz um serviço “A” e ganha mil reais e o funcionário “2” faz exatamente o mesmo serviço “A” e ganha mil e quinhentos reais, com toda a certeza o funcionário “1” saberá e ficará muito irritado e desmotivado, comprometendo o resultado de sua equipe.

Procure sempre pagar outros benefícios como premiações por metas atingidas, planos de saúde, cestas de páscoa e de natal. Se na sua empresa o funcionário tenha que usar o carro o dia inteiro é bom que sua empresa tenha um carro e deixe para o funcionário usar para que não tenha que usar o próprio. Todas essas questões são analisadas por um funcionário na hora de escolher uma empresa.

Fique sempre atento ao mercado de trabalho, cuide para não ficar para trás. Se uma empresa pagar o dobro do que você paga aos seus funcionários e fizer uma proposta a um deles, a chance é de quase cem por cento de um colaborador te deixar.

Pague de acordo com a legislação, não dê espaço para se complicar. Faça tudo corretamente que a empresa não terá problemas e o funcionário não se sentirá enganado.

2.6.6 Proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável

Ter um ambiente de trabalho seguro e saudável deve estar sempre em primeiro plano para uma empresa. A organização tem a obrigação de oferecer um lugar seguro e todos os equipamentos de segurança necessários para uma equipe

Deixe o ambiente sempre limpo, arejado e saudável. Ninguém consegue se motivar em um ambiente em que cheire mal seja sufocante e esteja sujeito a pegar doenças ou a acidentes.

Conheça também as legislações trabalhistas que envolvem acerca de seu trabalho, procurando sempre conhecer as leis para não deixar escapar nada do seu controle.

3 A EMPRESA

3.1 HISTÓRICO

A empresa tratada em questão foi fundada em 2003, já com o objetivo de iniciar na construção civil. Mas apenas em 2008 a primeira obra foi iniciada. Nesse hiato de cinco anos a empresa prestou consultorias.

A empresa é familiar e de pequeno porte e atua em algumas áreas da engenharia, que nem sempre tenha muita ligação com a outra. Mais tarde, provavelmente, necessitará uma ramificação na empresa para a abertura de outras.

Atualmente os ramos que a empresa trabalha são:

- Consultoria de transportes
- Construção civil

3.1.1 Consultoria de transportes

Atualmente é a área mais forte da empresa, e é onde ela é mais reconhecida. Aqui também se separa em duas áreas:

- Transporte ferroviário
- Transporte rodoviário urbano

O transporte ferroviário é onde a empresa gera mais lucro hoje. Com projetos ferroviários, construções de pórticos, balanças ferroviárias. Muitas consultorias para empresas como Vale do Rio Doce, Valec, Vega engenharia, América Latina Logística (ALL). Já prestou serviços em várias regiões do Brasil e em países como Uruguai e Quênia.

No transporte rodoviário urbano a empresa atua como prestadora de serviços para outra organização responsável por tráfegos. Eles atuam fazendo escalas de motoristas, escalas de ônibus, quantitativo de ônibus que é necessário, de quanto em quanto tempo eles precisam passar no ponto, em quanto tempo tem que fazer o trajeto total. Em resumo trabalham com projetos logísticos para o

transporte rodoviário. A empresa estudada já atuou em parceria com a outra organização em projetos nos seguintes locais:

- Curitiba – PR
- Londrina – PR
- Campo Grande – MS
- Salvador – BA
- Santos – SP
- Rio de Janeiro – RJ
- Joinville – SC
- Uberaba – MG
- Aracaju – SE
- Léon – MEX
- Guadalajara – MEX
- Cidade do México – MEX

3.1.2 Construção civil

Foi o principal foco da empresa quando criada e começou a primeira obra apenas em 2008. O estilo de empreendimento em que é focado são construções de sobrados em série para a venda e construções particulares.

Possui atualmente oito funcionários registrados na área da construção civil.

Os serviços prestados pela empresa na parte da construção civil são:

- Projeto arquitetônico
- Projeto estrutural
- Maquetes eletrônicas
- Regularização de casas
- Execução de obras

O cliente tem a opção de fazer só o projeto estrutural ou apenas o arquitetônico, ou só mesmo chegar com todos os projetos de outros escritórios e pedir a execução. Assim como também faz o “pacote completo”.

3.2 ADMINISTRAÇÃO

A empresa em questão, como já dito anteriormente, é familiar e de pequeno porte. Na sua administração ela possui dois engenheiros civis e um arquiteto.

Onde o engenheiro civil, 59 anos, é o sócio majoritário e supervisiona todas as áreas atuadas, e é ele que cuida diretamente da parte do transporte ferroviário.

O outro engenheiro civil, 30 anos, é responsável pela área do transporte rodoviário da empresa.

O arquiteto, 25 anos, é o responsável pela área da construção civil. Participando desde os projetos arquitetônicos até a execução da obra. Cuida também diretamente do setor de gestão e recursos humanos, assim como orçamentos e compras.

3.3 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

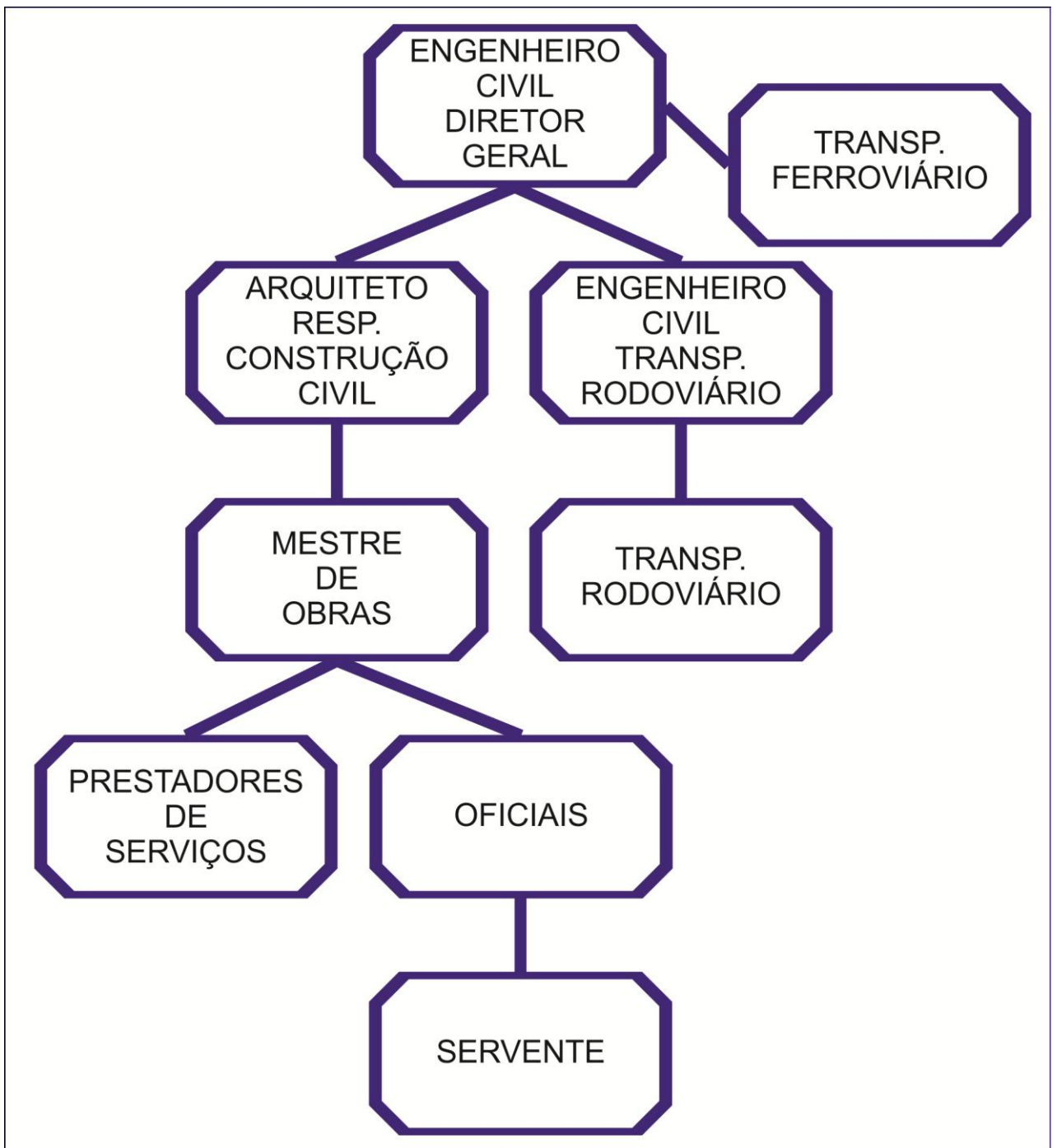


FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA

3.4 FUNCIONÁRIOS

A empresa possui oito funcionários registrados e farei uma breve apresentação deles.

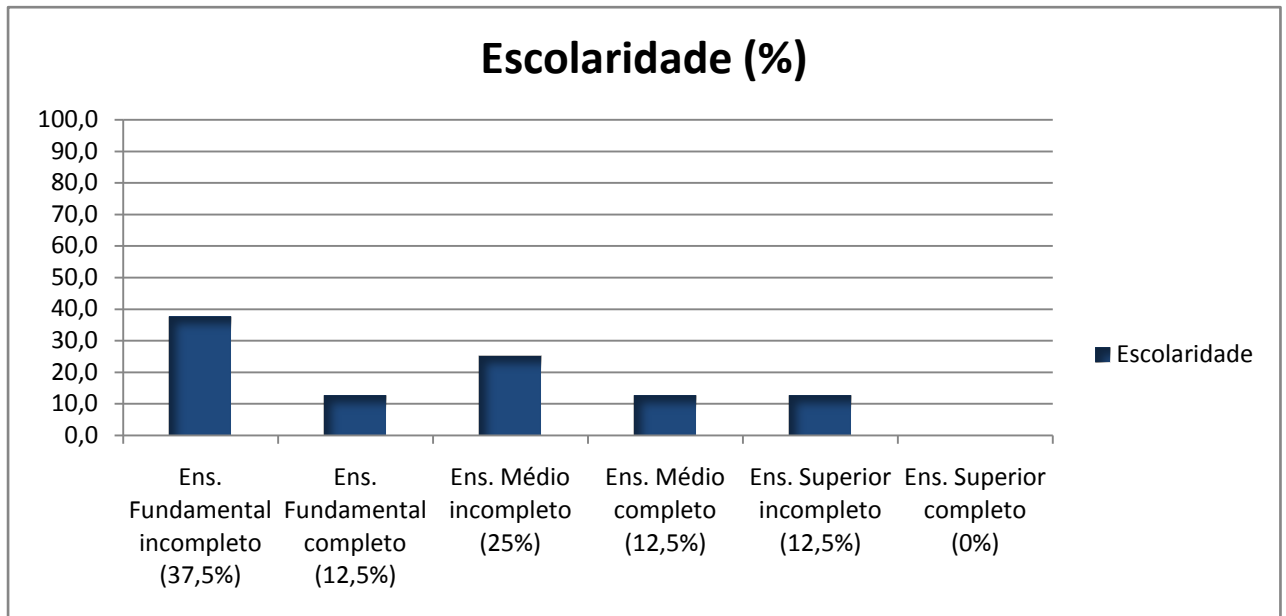


FIGURA 4 – Escolaridade dos funcionários

Nota-se que o nível de escolaridade nos funcionários da construção civil é muito baixo, e isto se aplica na maioria das empresas do ramo.

Algumas características deles:

- Mestre de Obras, 34 anos, primeira obra como mestre. É o homem de confiança e trabalha desde 2008.
- Pedreiro, 37 anos, é o funcionário que defende a obra em qualquer situação. Na empresa desde 2008
- Pedreiro, 35 anos, funcionário que gosta de um serviço mais pesado. Está na empresa desde 2012.
- Armador, 33 anos, funcionário quieto, mas muito ágil e competente. Está na empresa desde 2012.
- Encanador, 58 anos, funcionário muito ágil e esperto. Na empresa desde 2013.

- Carpinteiro, 62 anos, pessoa calma e apaziguadora. Prestou serviço para a empresa em 2013 e em 2014 foi efetivado.
- Servente, 34 anos, perfil mais nervoso e invocado, mas extremamente fiel. Trabalha na empresa desde 2010.
- Servente, 26 anos, está fazendo o curso técnico em edificações e é servente porque quer passar por todas as etapas da construção civil até concluir o curso. Trabalha na empresa desde 2013.

3.5 OBRAS

Atualmente a empresa estudada está executando cinco residências unifamiliares em série, em Curitiba, em que as quatro últimas unidades têm o tamanho de 129 metros quadrados e a primeira unidade tem 143 metros quadrados.

Em fase final de obra, finalizando a pintura para ser entregue ao proprietário, foi construída também uma residência unifamiliar de alto padrão com 532 metros quadrados que também fica localizada em Curitiba.

E está em fase final de projetos a elaboração de mais quatro residências unifamiliares em série de aproximadamente 130 metros quadrados cada, em Curitiba.

4 ESTUDO DE CASO

Uma empresa pequena às vezes é mais difícil de comandar a equipe do que uma grande empresa. E o porquê disso? Porque você está todo o dia cara a cara com seus funcionários, o contato entre eles é muito maior, eles sabem que é a mesma pessoa que ta no dia a dia deles que dá um aumento e os promovem. A competição entre eles é maior, porque eles sabem que não são muitas pessoas que estão à frente deles.

A insatisfação é pequena, mas a meu ver estava faltando algo a mais para engrenar de vez o nosso trabalho, e esse algo era a motivação.

4.1 INSTRUMENTO DE TRABALHO

Com o problema já levantado e com o estudo feito sobre a motivação, elaborei um questionário para tentar descobrir os motivos de uma eventual infelicidade ou motivação e também para descobrir a opinião deles para uma melhoria na empresa.

O questionário contém 18 questões, sendo uma delas sobre a escolaridade. Foram entregues aos oito funcionários e todos foram respondidos. Foi pedido aos funcionários sinceridade e foi deixado bem claro que as respostas não iriam influenciar em nada de negativo para eles e somente mudanças positivas aconteceriam após o término do estudo feito neste trabalho. Foi avisado que se alguma coisa estivesse ruim, era para assinalar sem medo.

4.2 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

1. O que motiva você a trabalhar (em qualquer lugar, não necessariamente nesta empresa)?

- Dinheiro
- Aprender coisas novas
- Gosto do que faço
- Contato com outras pessoas
- Não ficar em casa
- Poder sustentar uma família
- Fugir de meus problemas caseiros

Outros: _____

2. O que desmotiva você?

- Acordar cedo
- Rotina
- Enfrentar trânsito
- Não gosto do que faço
- Enfrentar o transporte público
- Convívio com outras pessoas

Outros: _____

3. O que motiva você a trabalhar nesta empresa? (Salário não será considerado nesta questão)

- Bom relacionamento com os colegas
- Bom ambiente de trabalho
- Bom relacionamento com superiores
- Perspectiva de futuro
- Pontualidade no pagamento
- Oportunidades obtidas
- Confiança na empresa

Outros:

4. O que desmotiva você a trabalhar nesta empresa? (Salário também não será considerado nesta questão)

- Mau relacionamento com os colegas Ambiente de trabalho ruim
 Mau relacionamento com superiores Falta de perspectiva
 Falta de pontualidade no pagamento Falta de oportunidades
 Desconfiança da empresa

Outros:

5. Tem oportunidade de aprender coisas novas na empresa?

- Sim
 Não

6. O que você gostaria de aprender?

- Ler projeto arquitetônico Carpintaria
 Ler projeto estrutural Assentamento de tijolos
 Ler projeto hidráulico Reboco
 Ler projeto elétrico Armaduras
 Colocação de cerâmicas Locação da obra

Outros:

7. Qual é a sua perspectiva de crescimento dentro da empresa?

- Muito Alta
 Alta
 Média
 Pouca
 Muito Pouca

Nenhuma

8. Você acha que os outros colaboradores gostam de trabalhar com você?

Gostam muito

Gostam

Indiferente

Não Gostam

9. E você gosta de trabalhar com os outros colaboradores?

Gosto muito

Gosto

Indiferente

Não gosto

10. O que você acha que te falta para ganhar uma promoção ou aumento de salário?

Iniciativa

Melhor relacionamento interno

Liderança

Não falta nada

Interesse por coisas novas

Comportamento

11. Quais são os colaboradores da obra que você é subordinado?

Mestre de Obras

Meio Oficial

Contra Mestre

Armador

Servente

Encanador

Arquiteto

Eletrecista

Ajudante de Servente

Pedreiro

Pintor

Engenheiro

Carpinteiro Gesseiro

12.E quais os colaboradores são subordinados a você?

Mestre de Obras Meio Oficial

Contra Mestre Armador

Servente Encanador

Arquiteto Eletrecista

Ajudante de Servente Pedreiro

Pintor Engenheiro

Carpinteiro Gesseiro

Outros: _____

13.Qual é a parte que você menos gosta de fazer na obra?

Caixaria Assentamento de tijolos

Armadura Colocação de cerâmica

Concretagem de lajes Concretagem em geral

Reboco Chapisco

Rejuntamento Escavação de valetas

Fundação Locação da obra

Colocação de granito/mármore Fazer massa

Fazer concreto Demolição

Outros: _____

14.E qual é a parte que você mais gosta?

Caixaria Assentamento de tijolos

Armadura Colocação de cerâmica

Concretagem de lajes Concretagem em geral

Reboco Chapisco

Rejuntamento Escavação de valetas

- Fundação Locação da obra
 Colocação de granito/mármore Fazer massa
 Fazer concreto Demolição

Outros:

15. Você está satisfeito com as confraternizações da empresa?

- Sim
 Não

16. Dê uma ideia de confraternização na empresa que você gostaria que acontecesse!

17. Você está satisfeito na empresa?

- Sim
 Mais para “sim” do que “não”
 Não sei
 Mais para “não” do que “sim”
 Não

18. Qual seu nível de escolaridade?

- Ensino fundamental incompleto Ensino superior incompleto
 Ensino fundamental completo Ensino superior completo
 Ensino médio incompleto
 Ensino médio completo

4.3 ANÁLISE DE RESULTADOS

1. O que motiva você a trabalhar (em qualquer lugar, não necessariamente nesta empresa)?

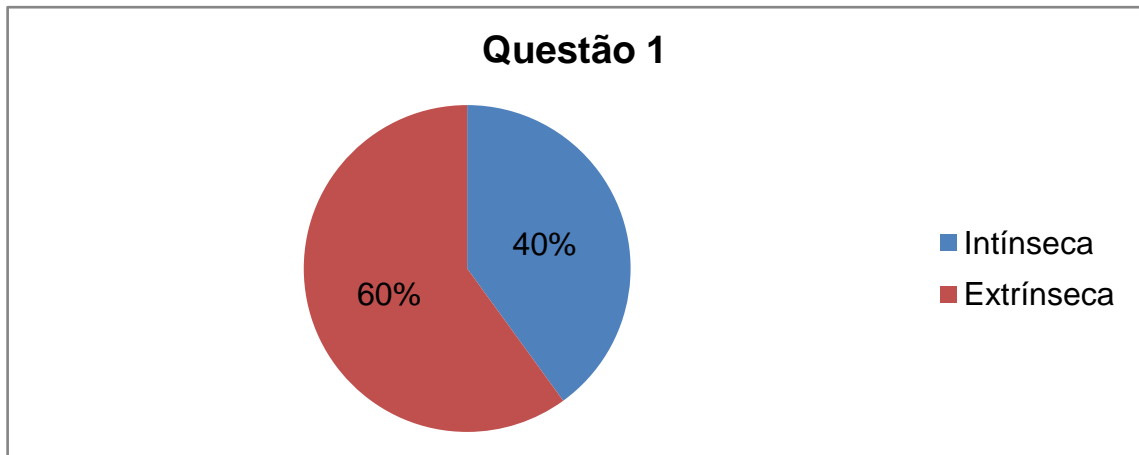


FIGURA 5 – Respostas da questão 1

Essa pergunta eu separei em resposta para extrínseca e intrínseca. As respostas “gosto do que faço” e “aprender coisas novas” são consideradas intrínsecas e as outras quatro restantes são consideradas extrínsecas. Neste caso o que motiva mais um desses colaboradores trabalharem (em qualquer lugar que seja) é extrínseco. Nota-se que teve um valor elevado em respostas intrínsecas, que exigem certo uso do seu intelecto para respondê-las.

2. O que desmotiva você?

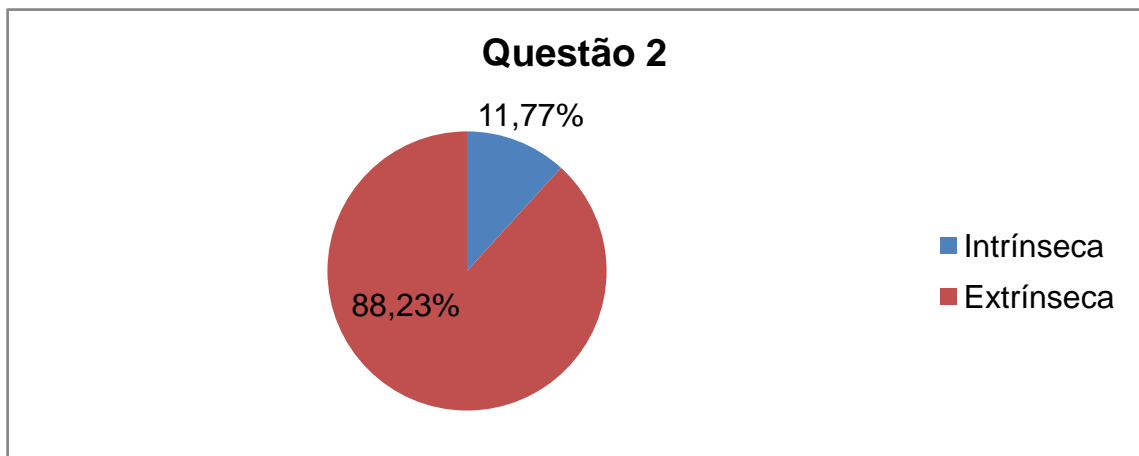


FIGURA 6 – Respostas da questão 2

Nesta questão também separei entre as duas respostas, e em que apenas a alternativa “Não gosto do que faço” intrínseca. Dá para notar que o que desmotiva os funcionários a trabalhar (em qualquer lugar) é na maioria das vezes extrínsecas, e não por falta de vontade de trabalhar.

3. O que motiva você a trabalhar nesta empresa?

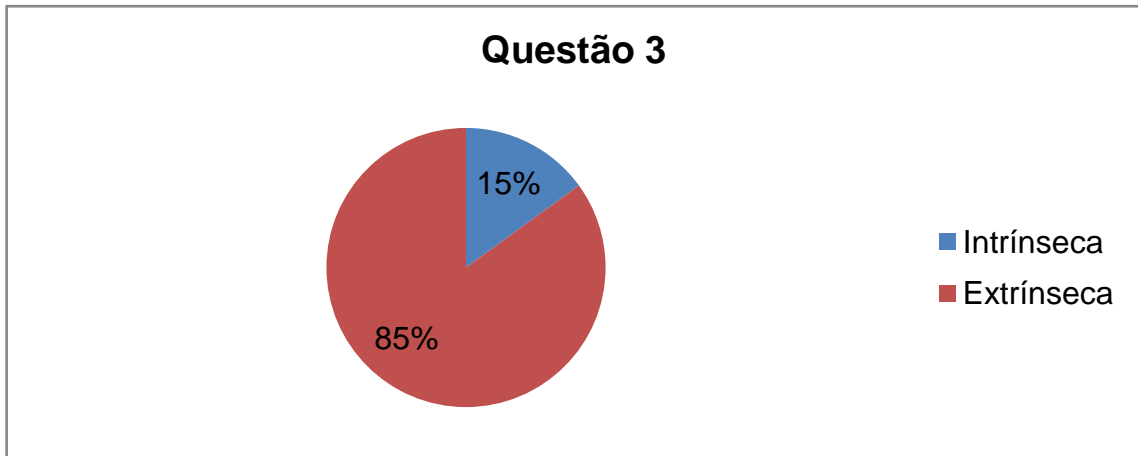


FIGURA 7 – Respostas da questão 3

Mais uma vez foram separados em extrínsecas e intrínsecas, apenas a resposta “perspectiva de futuro” é intrínseca. Essas questões demonstram o que já era óbvio, mas foi feita a questão só para comprovar. Ficam na empresa pelo dinheiro e porque sabem que recebem em dia sem problema e esses fatores são totalmente extrínsecos.

4. O que desmotiva você a trabalhar nesta empresa?

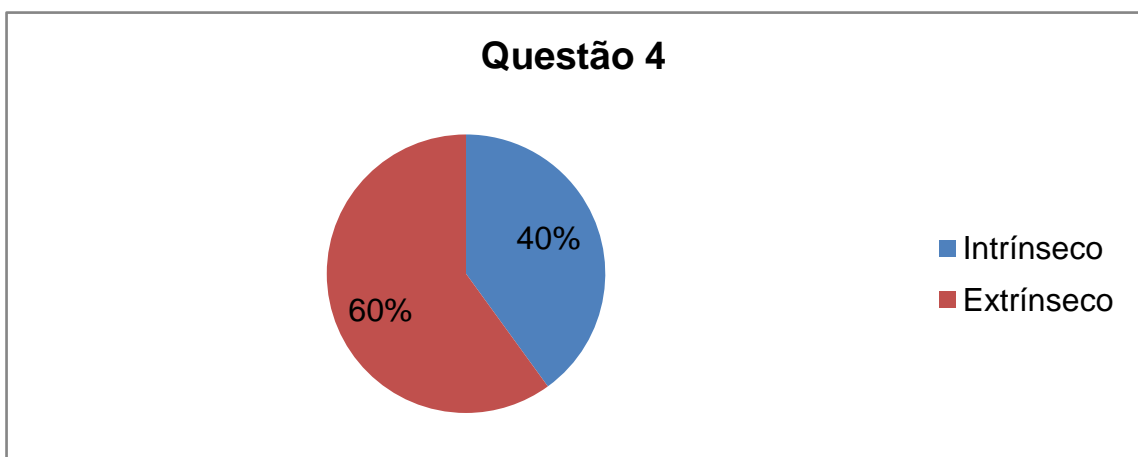


FIGURA 8 – Respostas da questão 4

Neste caso apenas a opção “Falta de perspectiva de futuro era intrínseca”, mas teve um dos funcionários que escreveu que as enfermidades (intrínseco) também o desmotivavam. Valor relativamente alto de desmotivação intrínseca na empresa, questão a ser observada e tentar solucionar o problema.

5. Tem oportunidades de aprender coisas novas na empresa?

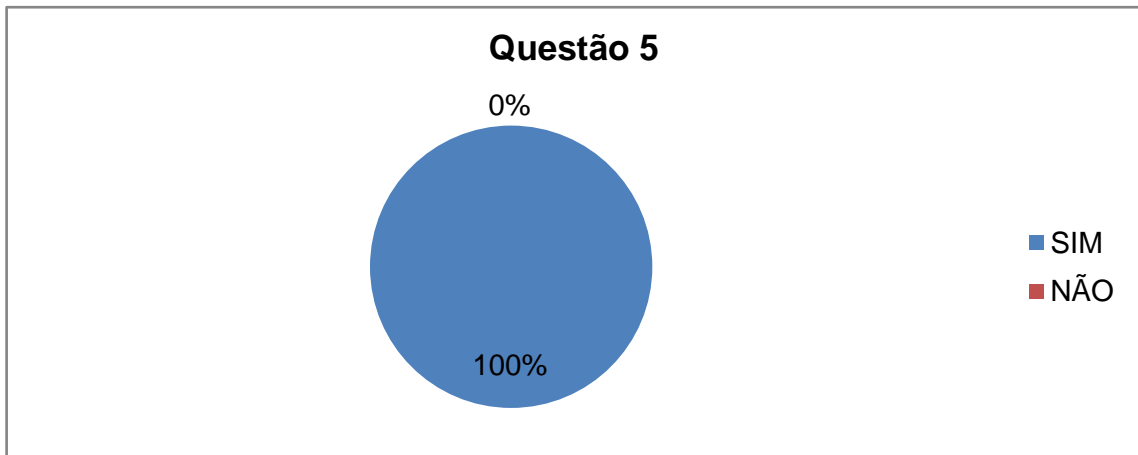


FIGURA 9 – Respostas da questão 5

Questão objetiva em que os funcionários estão demonstrando satisfação na questão de aprender coisas novas dentro da empresa. Isto é muito positivo porque entra muito na motivação intrínseca deles.

6. O que você gostaria de aprender?

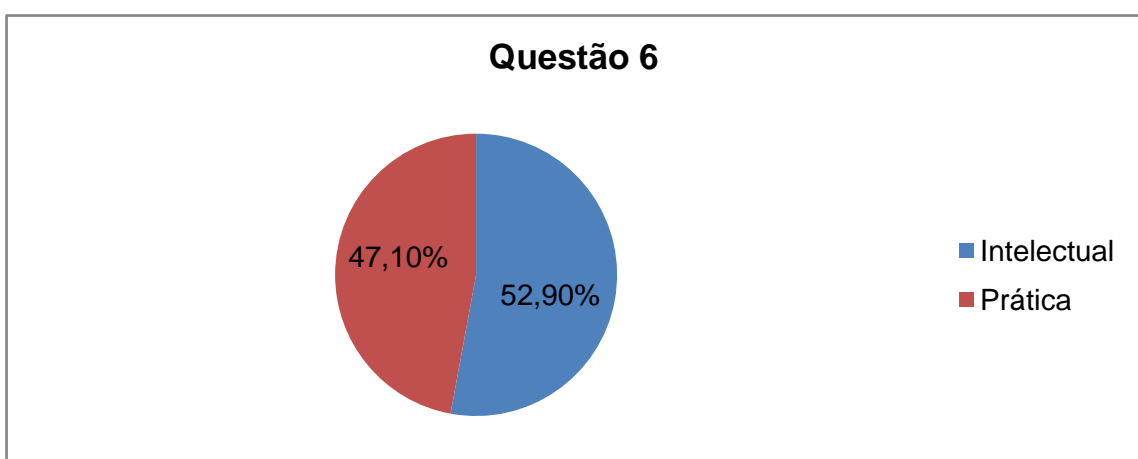


FIGURA 10 – Resposta da questão 6

Aqui a resposta foi dividida em intelectual e prática, onde as leituras de projetos e locação da obra são consideradas atividades intelectuais, pois

exigem mais do raciocínio do funcionário do que uma atividade prática. Muito bom saber também, mesmo que seja pouco mais da metade, que a maior parte das respostas são de funcionários que se interessam saber mais das atividades intelectuais.

7. Qual é a sua perspectiva de crescimento da empresa?

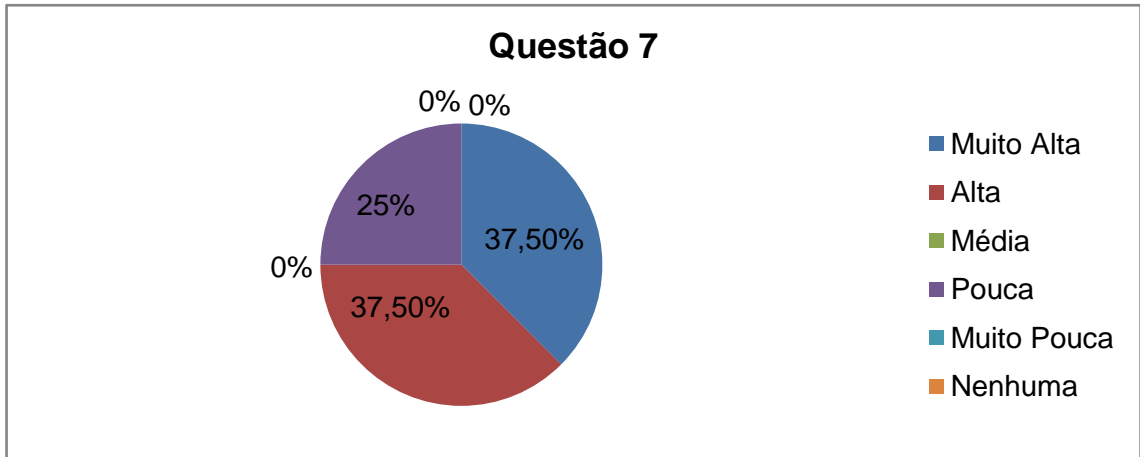


FIGURA 11 – Respostas da questão 7

O gráfico demonstra que a maioria dos funcionários tem alta perspectiva dentro da empresa, isso mostra que eles estão empolgados em ter um sucesso dentro da empresa. Por outro lado 25% dos funcionários têm poucas perspectivas e isto terá que ser analisado, pois esta desmotivação poderá ser repassada ao próximo.

8. Você acha que os outros colaboradores gostam de trabalhar com você?

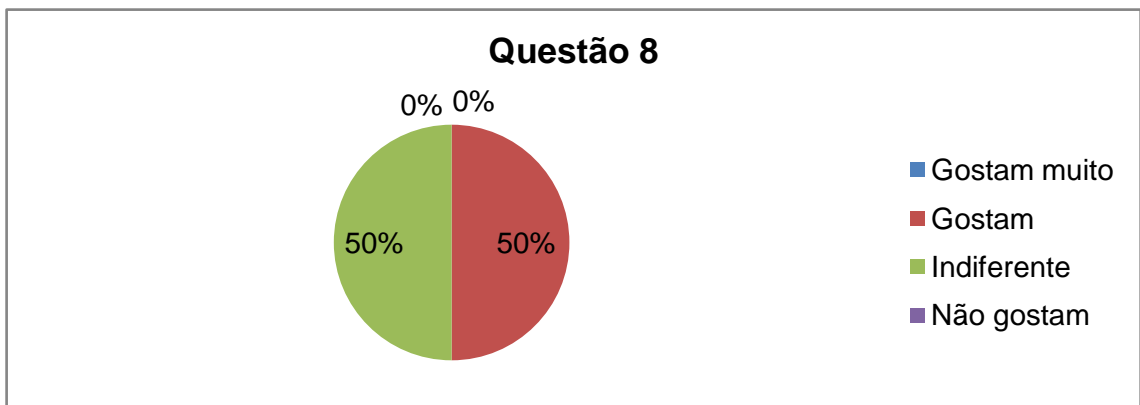


FIGURA 12 – Respostas da questão 8

Ninguém teve a coragem ou realmente não acham que gostem muito de tê-lo com colega de trabalho. Mas 50% acham que eles são bons colegas de trabalho. E os outros 50% pensam que são indiferentes para os outros, tanto faz se eles estiverem lá ou não. Para uma equipe é um pensamento muito ruim, pois para poder formar um bom grupo todos os integrantes devem se achar úteis, e quem se acha indiferente consequentemente não acha que tem um grau de importância muito grande.

9.E você gosta de trabalhar com os outros colaboradores?

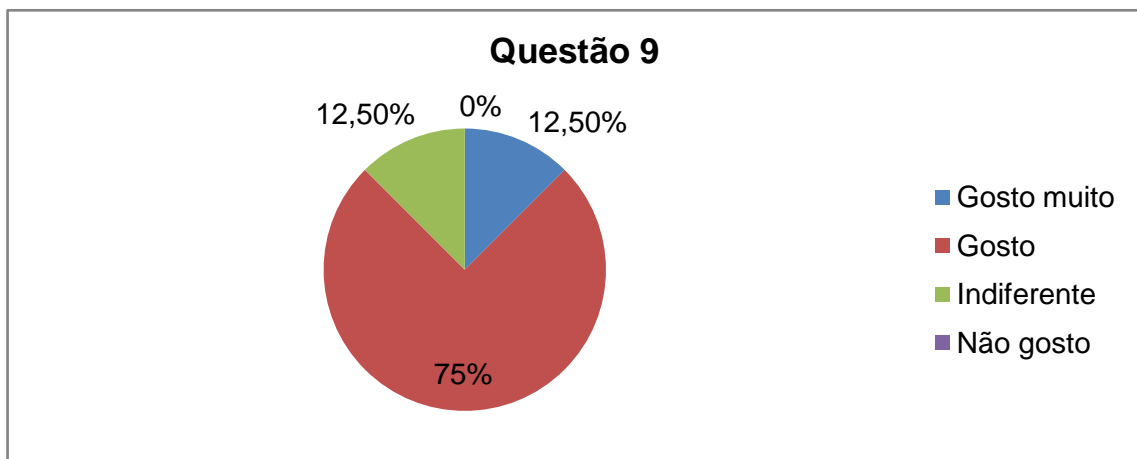


FIGURA 13 – Respostas da questão 9

Nesta questão demonstra que os colaboradores estão felizes com quem trabalham, exceto em uma pequena porcentagem de 12,5% (que corresponde a 1 funcionário) que diz que é indiferente trabalhar com os outros colegas. Talvez aqui esta resposta seja mais grave do que a da questão anterior, pois representa um pensamento egoísta e que pode não fazer bem a uma equipe.

10.O que você acha que falta para ganhar uma promoção ou aumento de salário?

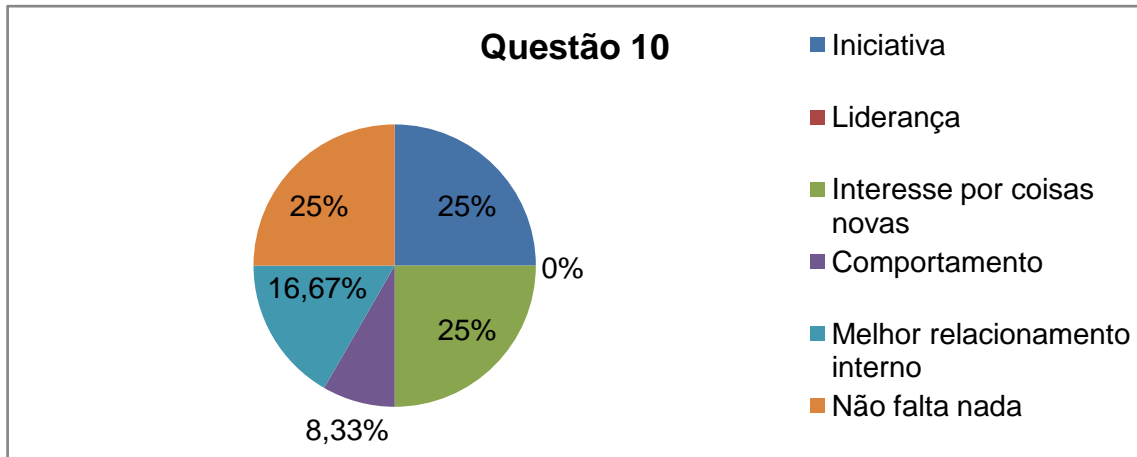


FIGURA 14 – Respostas da questão 10

Esta pergunta foi elaborada para que os funcionários tivessem de fazer a sua auto-avaliação. Deu errado, pois para 25% deles não falta mais nada para conseguir uma promoção ou aumento e esses que marcaram são os que mais precisam melhorar. A questão de comportamento não foi citada e tem membros que precisam urgentemente melhorar este aspecto. Resultado da pergunta foi que precisam melhorar muito a auto-avaliação, e como um gestor preciso achar um jeito para conscientizá-los.

11.Quais colaboradores da obra que você é subordinado?

Esta questão foi realizada para saber se realmente eles estavam sabendo qual é a hierarquia da obra, este é um fato que estava gerando intrigas dentro do ambiente de trabalho. E não é por menos, pois após esta pesquisa descobri que eles estão completamente perdidos em relação a essa hierarquia. Na questão coloquei também alguns cargos existentes na construção civil, mas que não necessariamente estejam presentes na obra em questão. Apenas o mestre de obras respondeu corretamente.

Uma reunião com o pessoal será necessária para explicar a hierarquia da obra, para tentar corrigir estes problemas.

Colocarei aqui quais seriam as repostas corretas de cada um.

- Mestre de Obras;

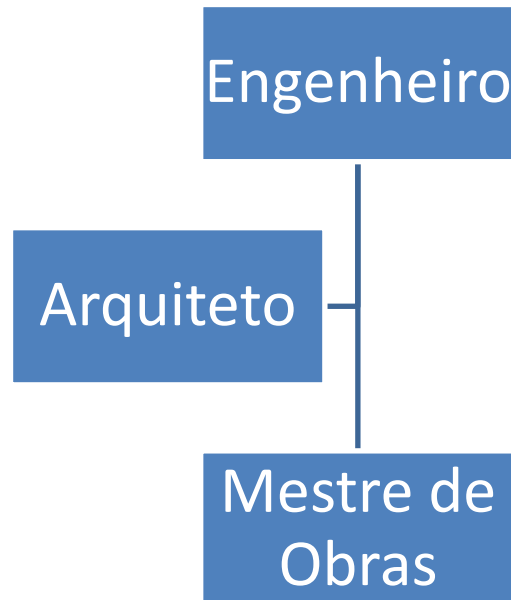


FIGURA 15 – Mestre de Obras (a quem ele responde)

- Oficiais (Armador, Carpinteiro, Pedreiro, Encanador)

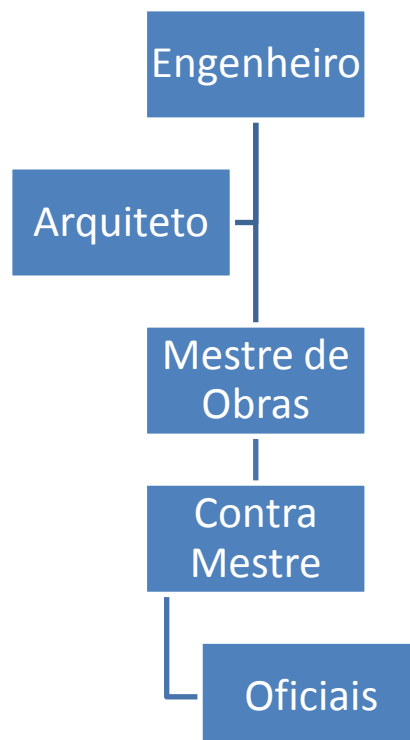


FIGURA16 – Oficial (a quem ele responde)

- Serventes

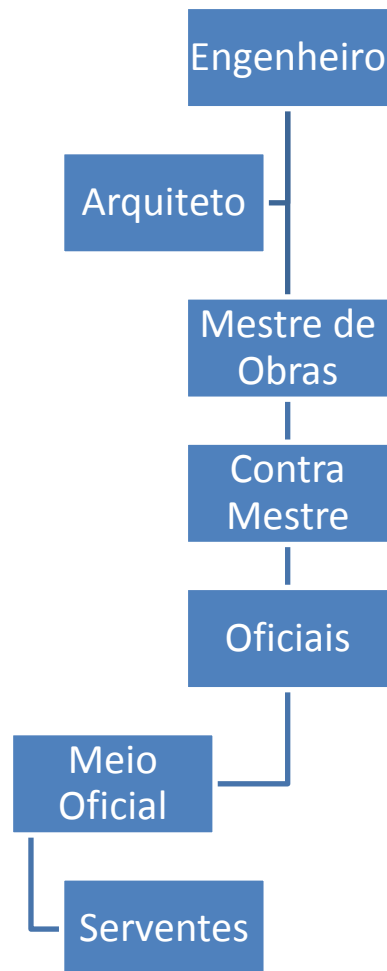


FIGURA 17 – Servente (a quem ele responde)

12.E quais os colaboradores são subordinados a você?

Assim como na questão anterior, ocorreu o mesmo tipo de problema. E novamente só o mestre de obras acertou corretamente o questionário. Na mesma reunião para resolver a questão 11, usaremos para resolver esta aqui.

Como seriam as respostas:

- Mestre de Obras

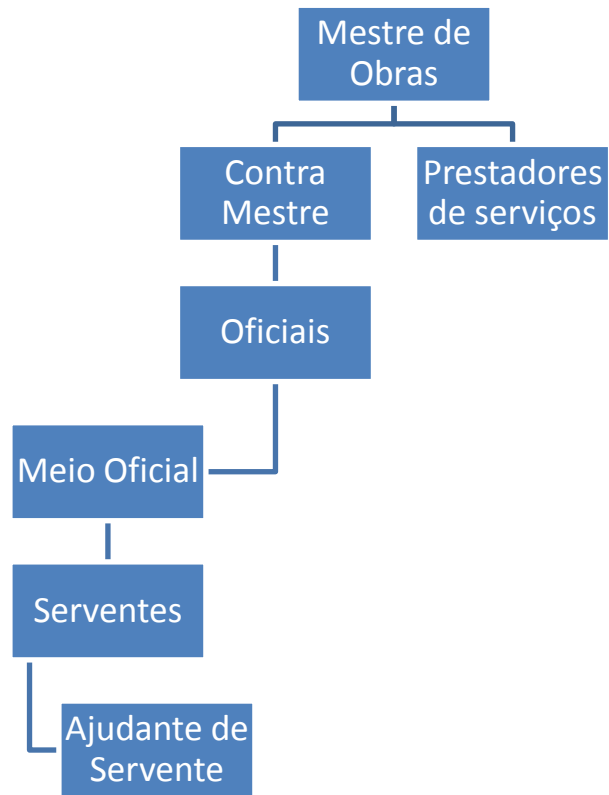


FIGURA 18 – Mestre de obras (quem responde a ele)

- Oficiais

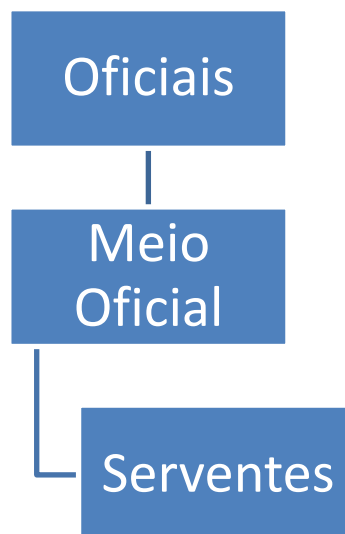


FIGURA 19 – Oficial (quem responde a ele)

- Serventes

Ninguém responde a eles.

13. Qual é a parte que você menos gosta de fazer na obra?

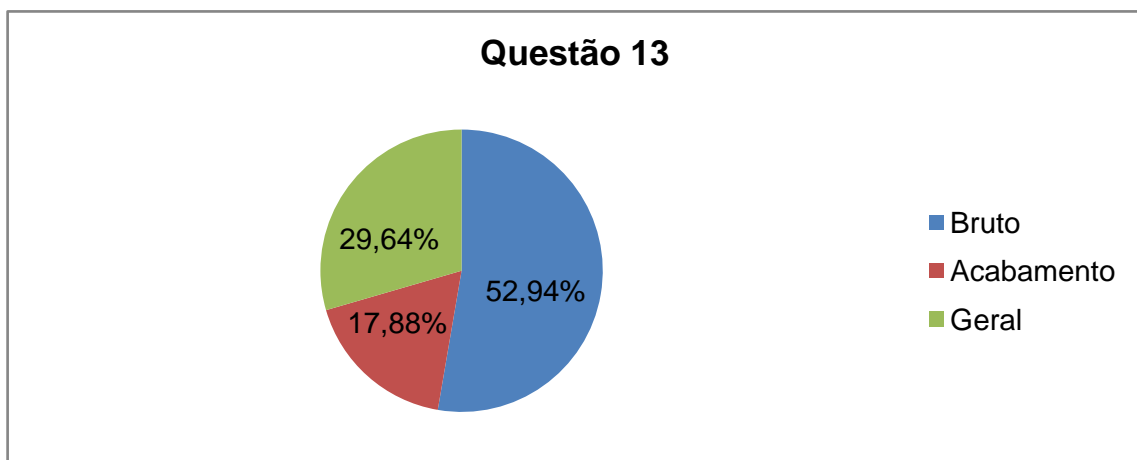


FIGURA 21 – Respostas da questão 13

Pergunta elaborada para saber qual tipo de serviço os funcionários menos gostam de fazer. As respostas foram separadas em três categorias: Serviços brutos, serviços gerais e acabamentos. As opções que se enquadravam em serviços brutos eram: concretagem de lajes, fundação, fazer o concreto, concretagem em geral, escavação de valetas, fazer massa para reboco e assentamento de tijolos e demolição. Para os serviços gerais, que são aqueles praticamente se faz durante todo o período de obra e não são serviços tão pesados como: formas (caixaria), ferragens (aramadura), assentamento de tijolos, chapisco e locação da obra. E no acabamento se enquadram: reboco, rejuntamento, colocação de granitos ou mármore, colocação de cerâmicas.

O resultado analisado foi de que mais da metade das respostas foram assinaladas em opções que se enquadram no serviço bruto, seguido de um pouco

mais de $\frac{1}{4}$ das respostas nas opções em serviços gerais e o restante com o acabamento.

14.E qual a parte que você mais gosta?

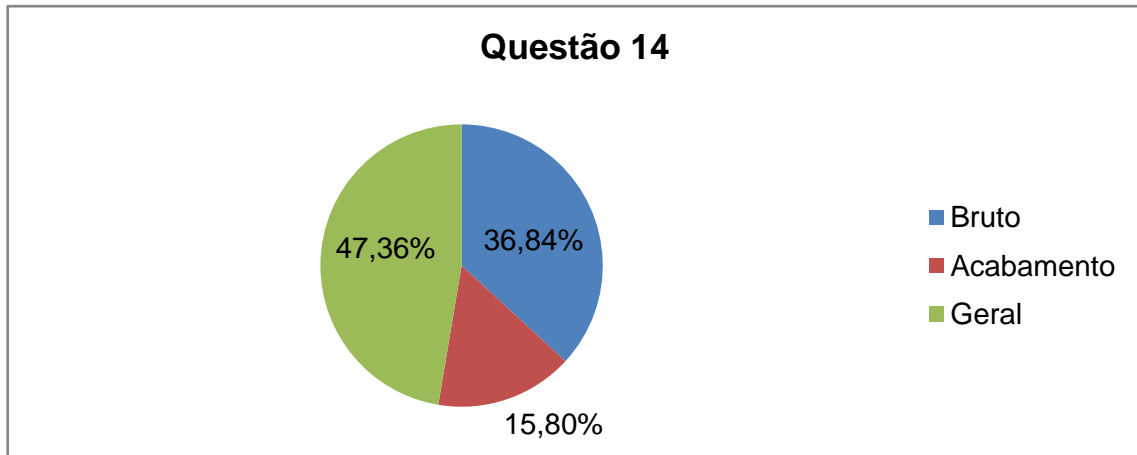


FIGURA 22 – Respostas da questão 14

Essa questão é equivalente a anterior, inclusive com as mesmas respostas, só que dessa vez é o do que mais gostam. E o resultado foi de que a maioria das respostas foi para serviços gerais, chegando perto de alcançar a metade total. As opções de serviços gerais foram a segunda mais assinalada e por último o acabamento.

O intuito destas duas últimas questões era saber o que eles gostam e não gostam de fazer e também o que cada funcionário gosta de fazer. O resultado de que eles não gostam de serviço bruto e que também, embora não seja o serviço mais abominado por eles, poucos preferem fazer serviço de acabamento já era esperado pelo convívio com eles.

Agora que eu tenho esse resultado, poderei realocar os funcionário em cada área que cada um gosta e fazer um rodízio de tarefas também. Princípios que já foram citados na parte teórica do trabalho e que surtem um efeito muito bom para a motivação.

15. Você está satisfeito com as confraternizações da empresa?

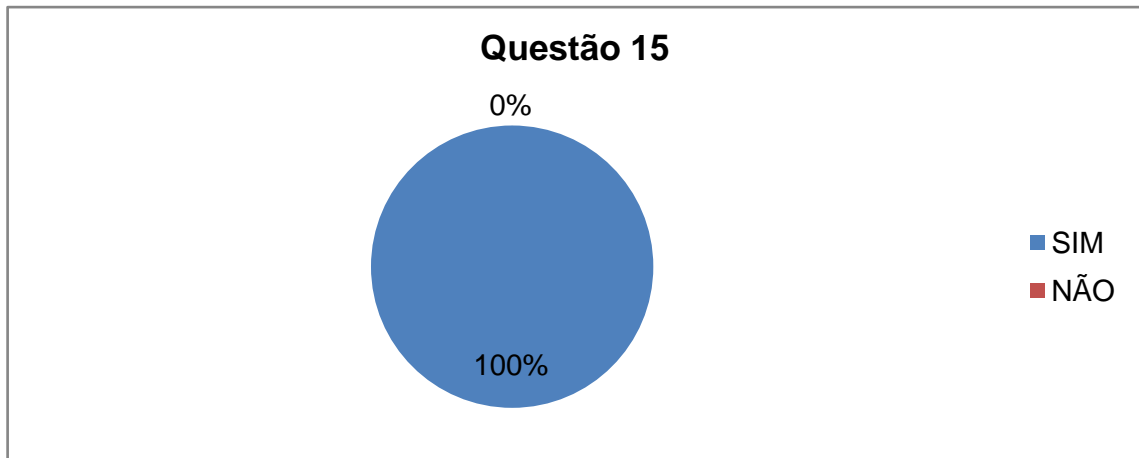


FIGURA 23 – Respostas da questão 15

A satisfação dos funcionários com as confraternizações é geral. Questão que se desse muitas respostas negativa, teria que ser um ponto analisado.

16. Dê uma ideia de confraternização que você gostaria que acontecesse!

Questão aberta em que apenas 5 funcionários responderam e que embora a satisfação chegue a cem por cento, foi a oportunidade para eles de exporem as suas ideias.

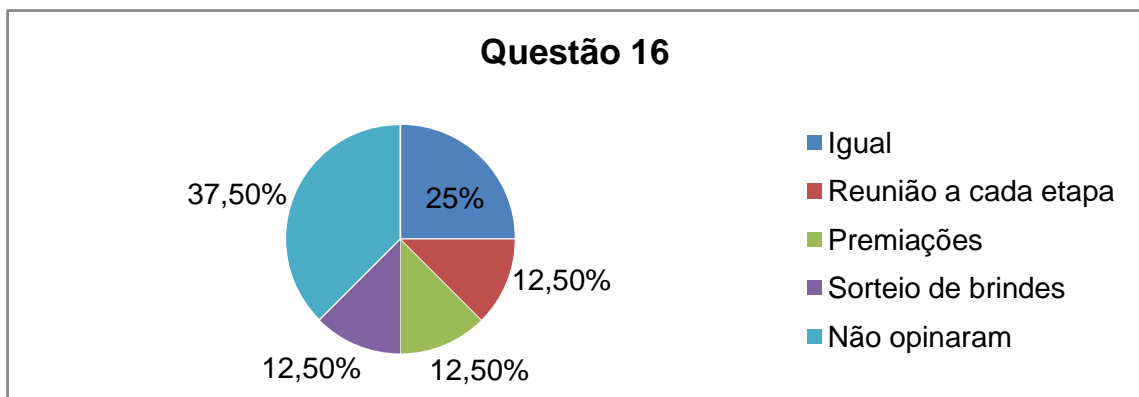


FIGURA 24 – Respostas da questão 16

Dois dos que responderam a pergunta querem que continue do jeito que está, três não opinaram. Enquanto somente três que efetivamente deram novas ideias que serão analisadas, e se forem viáveis, para serem implantadas em futuras

confraternizações e fazendo com que o funcionário se sinta importante ao ter dado uma ideia e que foi implantada.

17.Você está satisfeito na empresa?

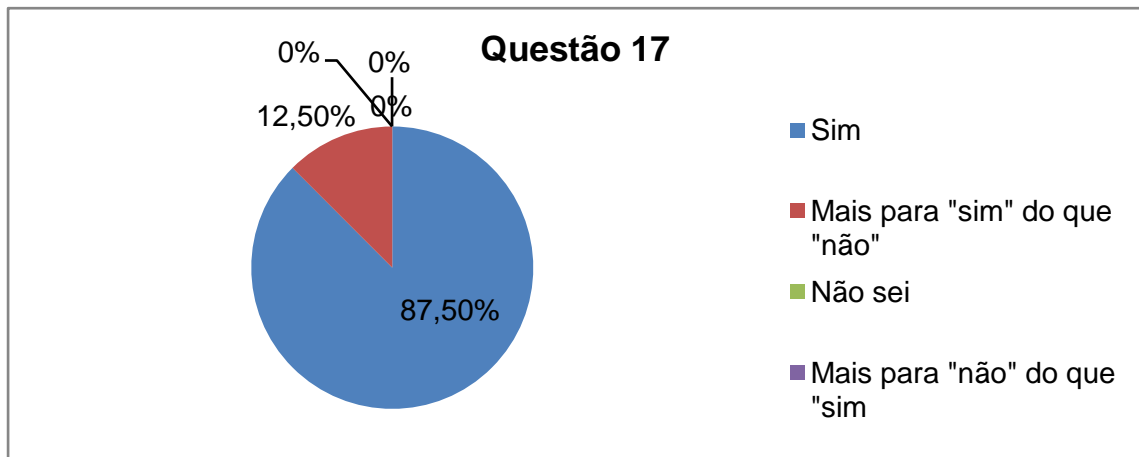


FIGURA 25 – Respostas da questão 17

Todas as respostas foram positivas e com a maior parte assinalando que estão satisfeitos, enquanto uma pequena parte se diz satisfeita mas em um nível abaixo aos demais.

18.Qual o seu grau de escolaridade?

Pergunta feita só para questão de estatística e que já foi abordada na página 34.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois de pesquisas, estudos e levantamentos para chegar à conclusão deste trabalho, conseguimos observar vários fatos importantes.

Foi satisfatório saber que um número razoável de funcionários, considerando o baixo nível de escolaridade, usa a motivação intrínseca para trabalhar mesmo não sabendo o que é esse conceito.

Um fator que preocupa bastante é o fato de estarem perdidos em relação à hierarquia do trabalho, é necessário a pessoa saber para quem se reportar e para quem ela pode dar ordens. Quando isso não acontece o ambiente fica desorganizado e com muito mais facilidade para gerar intrigas. Para este caso específico será necessário fazer uma reunião para expor todos esses problemas.

De um modo geral os funcionários estão satisfeitos em trabalhar na empresa, e após a conclusão desse trabalho percebe-se que a maior falha está na administração da empresa. A organização precisa interagir mais com seus funcionários, prestar mais atenção aos pequenos detalhes, dar mais liberdade para eles terem uma conversa com seus superiores. Pois como qualquer humano, eles também são sensíveis e tem problemas e às vezes o que para você é um problema pequeno, para a outra pessoa é um problema muito grande. Então cabe ao gestor da obra ficar atento a esses pequenos detalhes e que podem fazer uma diferença muito grande no desempenho. E pelo convívio com os trabalhadores, com as pesquisas realizadas, conversas com o professor orientador e estudos, posso afirmar que a principal fator motivador é a autoconfiança.

REFERÊNCIAS

BUENO, Francisco da Silveira. *Minidicionário da língua portuguesa*. São Paulo, FTD, 1996

CARNEGIE, Dale. *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. São Paulo, Companhia Editora Nacional, 2003 p.268

DEMBISKI, Mariana. *Motivação numa empresa de construção civil: estudo de caso*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Monografia de especialização. Curitiba 2009

GIESTEIRA, Renata Chaves. *Análise do nível de estresse e motivação em uma empresa de construção civil – estudo de caso*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Monografia de especialização. Curitiba 2010

HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro. Elsevier. Editora Campus. 1997 p. 61

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo. Editora Atlas. 2008 p. 43

MAITLAND, Iain. *Como motivar pessoas*. São Paulo. Nobel, 2000.

MAYNARD, Harold Bright. *Manual do gerente de empresa: volume 7*. São Paulo. Editora da Universidade de São Paulo, 1974.