

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

GUILHERME DO NASCIMENTO

**MOTIVAÇÃO X PRODUTIVIDADE NA CONSTRUÇÃO
CIVIL – ESTUDO DE CASO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2019

GUILHERME DO NASCIMENTO

**MOTIVAÇÃO X PRODUTIVIDADE NA CONSTRUÇÃO
CIVIL – ESTUDO DE CASO**

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

Orientador: Prof. Dr. Egidio José Romanelli

CURITIBA

2019

GUILHERME DO NASCIMENTO

MOTIVAÇÃO X PRODUTIVIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL – ESTUDO DE CASO

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

Orientador:

Prof. Dr. Egídio José Romanelli
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

Banca:

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

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

Prof. M. Eng. Massayuki Mário Hara
Departamento Acadêmico de Construção Civil, UTFPR

RESUMO

DO NASCIMENTO, Guilherme. Motivação x Produtividade na Construção Civil. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação) – Gerenciamento de Obras. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2019.

O setor da construção civil possui grande representatividade dentro do cenário nacional. Como consequência, a concorrência entre as empresas dentro do setor é muito intensa e que, por este motivo, as organizações buscam estratégias que aumentem a produtividade de suas equipes. Em tal contexto, preservar um bom clima organizacional que influencie positivamente na motivação de seus colaboradores, pode ser um grande diferencial para essas organizações. Devido a isso, compreender os fatores que levam a insatisfação dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho e os fatores responsáveis pela satisfação, é a base para o desenvolvimento de uma organização. Além disso, proporcionar melhores condições de trabalho afim de motivar as equipes, contribui com a responsabilidade social da empresa. O foco deste trabalho é, através de um acompanhamento das medições físicas das equipes de trabalho e aplicação de um questionário aos colaboradores, identificar uma relação direta entre a motivação e a produtividade dessas equipes dentro de uma construtora, para posteriormente abordar os fatores que influenciem diretamente na motivação desses colaboradores. Os resultados obtidos a partir destas análises indicam que reconhecimento pessoal e remuneração, são os principais fatores que interferem na motivação e produtividade das equipes.

Palavras Chave: Motivação. Produtividade. Construção Civil. Clima Organizacional.

ABSTRACT

DO NASCIMENTO, Guilherme. Motivação x Produtividade na Construção Civil. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação) – Gerenciamento de Obras. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2019.

The construction industry has great representation within the national scenario. As a consequence, the competition between the companies that integrate the sector is very intense and for this reason, the organizations pursue strategies that increase the productivity of their teams. In such a context, improve the organizational atmosphere in order to positively affect the motivation of its employees can be a great differential for these organizations. Therefore, to understand the factors that lead to dissatisfaction of employees within the work environment and the factors responsible for satisfaction is the basis for the development of an organization. In addition, provide better working conditions in order to motivate teams, contributes to the social responsibility of the company. The focus of this work is, by accompanying physical measurements of a work and the application of a questionnaire to employees, identify a direct relationship between the motivation and productivity of these teams within a construction company, to discuss the factors that influence directly on the motivation of these employees. The results obtained from these analyzes indicate that personal recognition and remuneration, are the main factors that interfere in the motivation and productivity of those teams.

Key words: Motivation, Productivity, Construction Industry, Organizational Atmosphere

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Pirâmide de Maslow.....	16
FIGURA 2: Gráfico Impactos do Absenteísmo.....	18
FIGURA 3: Organograma da obra.....	19
FIGURA 4: Medição Alvenaria.....	21
FIGURA 5: Questionário Motivação.....	22
FIGURA 6: Produção Alvenaria.....	24
FIGURA7: Produção Reboco.....	25
FIGURA 8: Produção Gesso Liso.....	25
FIGURA 9: Resultado questão 1.....	26
FIGURA 10: Resultado questão 2.....	26
FIGURA11: Resultados questão 3.....	27
FIGURA 12: Resultados questão 4.....	28
FIGURA13: Resultados satisfação com a função.....	29
FIGURA14: Resultados questão 7.....	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1. OBJETIVOS GERAIS.....	9
1.3. JUSTIFICATIVA.....	9
1.4. SÍNTESE DA METODOLOGIA.....	10
1.5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	10
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1. ANÁLISE FUNDAMENTAL.....	12
2.2. ESTUDOS DE MAYO.....	14
2.3. HERZBERG E A TEORIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS.....	15
2.4. MASLOW E A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.....	16
2.5. PRODUTIVIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	17
3. METODOLOGIA.....	19
3.1. MÉTODO DA PESQUISA.....	20
3.2. PLANO EXPERIMENTAL.....	21
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	24
5. CONCLUSÃO.....	31

1. INTRODUÇÃO

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal,
satisfação no trabalho e reconhecimento. ”

Frederick Herzberg

A construção Civil é um dos setores de maior representatividade dentro do cenário nacional. Segundo o IBGE (2018), o setor representa 9,1% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro e gera aproximadamente 10 milhões de empregos.

Por ser um setor que movimentava grandes montantes de capital e possui milhares de organizações, a sua competitividade é muito intensa e para se destacar dentro deste mercado, empresas buscam estratégias que auxiliem no aumento da produtividade das suas equipes de trabalho. Em tal contexto, uma das alternativas encontradas por organizações de diversos setores, e que vêm sendo amplamente estudada, é a de melhorar o ambiente de trabalho de maneira a influenciar positivamente na motivação de seus colaboradores.

Desde HERZBERG (1968), que abordou a situação de motivação dentro do ambiente de trabalho e sugeriu uma relação entre a satisfação e o desempenho, o tema tomou maior importância dentro do ambiente organizacional. Apesar de parecer simples, manter as equipes de trabalho motivadas é uma tarefa muito importante e difícil, pois são vários os fatores que interferem na motivação de cada colaborador, como por exemplo as suas necessidades básicas (que podem ser hierarquicamente diferentes entre cada indivíduo), reconhecimento, realização pessoal, segurança dentro do emprego, condições no ambiente de trabalho e outros tantos fatores que serão abordados nos próximos capítulos deste trabalho.

Dentro do setor da construção civil, mais especificamente no canteiro de obras que é o objeto deste trabalho, as condições de trabalho em muitas vezes não são benéficas aos colaboradores, pois o ambiente exige muito esforço físico da mão de obra. Então, proporcionar um clima motivador dentro deste ambiente, principalmente sobre a mão de obra menos qualificada, é muito difícil e exige que a organização priorize o bem-estar de seus colaboradores. Além disso, o papel da gerência da obra é de suma importância, pois uma das funções de um líder competente é a de manter um bom relacionamento interpessoal com sua equipe e colocar em prática os interesses da sua organização.

Além do aumento da produtividade, melhorar a qualidade do clima organizacional dentro de um canteiro de obras pode resolver outros problemas recorrentes na construção civil, como a alta rotatividade de funcionários, altos índices de acidentes de trabalho e o absenteísmo. Os altos índices de rotatividade são muito presentes nas empresas que atuam neste setor e que em muitas vezes causam grandes problemas, pois além das despesas jurídicas, podem acabar prejudicando o prazo da obra, já que toda vez que há uma troca de colaborador, leva-se um tempo até que outro assuma a posição e se ambiente a função.

Desta maneira, possuir uma gerência de obra que consiga ser eficaz dentro do seu papel motivador, pode ser um grande diferencial competitivo da organização.

1.1. OBJETIVOS GERAIS

Abordar os principais estudos sobre satisfação e motivação dentro do ambiente de trabalho, com o objetivo de compreender esses conceitos e relaciona-los em um ambiente de obra. Analisar e desenvolver os principais fatores que colaborem para um bom clima organizacional e identificar os fatores que tragam insatisfação para os colaboradores. Encontrar uma relação entre a motivação das equipes de trabalho da obra e a sua produtividade.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir dos resultados obtidos, elencar os fatores motivacionais mais relevantes e desenvolver soluções que possam ser aplicadas à política das construtoras e consequentemente melhorar a qualidade e produtividade dentro do setor da construção civil.

1.3. JUSTIFICATIVA

Infelizmente, problemas como o absenteísmo, baixa produtividade e baixa qualidade nos serviços, são recorrentes dentro do setor da construção civil, principalmente no canteiro de obras. No Brasil, segundo (CAGED, 2016) a indústria da Construção Civil em 2015 ocupou o quarto lugar do ranking em quantidade de demissões, contabilizando 2.302.720 de desligamentos ficando atrás apenas dos setores de serviços, comércio e indústria. Segundo SILVA et al. (2016), uma das principais causas que envolvem estes problemas, são os fatores relacionados com a motivação e insatisfação dos colaboradores dentro do canteiro de obras.

Como consequência, esses problemas desencadeiam outras barreiras para as organizações. Segundo SILVA et al. (2016), além de uma queda na produção da equipe por apresentar grandes índices de absenteísmo, atrasos na entrega das obras e aumentos dos custos também são problemas gerados em muitas ocasiões, pelos altos índices de insatisfação das equipes de obra.

Por se tratar de um setor que engloba, em sua grande parte, uma mão de obra pouco especializada e com baixo nível de escolaridade e que, dentro do canteiro de obras exige muito desgaste físico, proporcionar um ambiente de motivação dentro do canteiro é uma tarefa difícil para as empresas.

Tendo isso em vista, aumenta-se a relevância de estudar os fatores motivacionais e desenvolver os conceitos encontrados, para que possam ser aplicados dentro das organizações, principalmente pela gerência de obra.

Além disso, o tema também afeta diretamente na responsabilidade social das organizações. Responsabilidade social, compreende ações que são desenvolvidas por empresas que buscam contribuir para a construção de uma sociedade mais justa. Sendo assim, proporcionar aos seus colaboradores um clima organizacional de motivação, além de aumentar a produtividade da equipe, pode melhorar as relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho, ajudando no bem estar das pessoas.

1.4. SÍNTESE DA METODOLOGIA

O trabalho relata um estudo de caso realizado em uma construtora. A obra em questão trata-se de um empreendimento residencial, onde foi analisado, através das medições de cada tipo de serviço dentro da obra, a produtividade das equipes. Foi realizado um questionário para esses colaboradores, onde procurou-se identificar os fatores que interferem na insatisfação e na motivação de cada um. A partir disso, procurou-se relacionar estes fatores com a produtividade e então destacar e desenvolver os que apresentam maior interferência e comparar os resultados obtidos com os resultados encontrados nas revisões bibliográficas.

1.5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este documento está organizado em cinco capítulos cujo conteúdo, além da introdução e referências bibliográficas, é apresentado da seguinte forma:

- Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica sobre estudos que abordam a situação de motivação e satisfação das pessoas, os impactos que uma equipe pouco produtiva gera para as empresas, os problemas gerados pela insatisfação e desmotivação e teorias sobre como agir de maneira a melhorar o ambiente organizacional afim de motivar as equipes.
- Capítulo 3 – Metodologia do estudo de caso, explicitando como foi realizada a pesquisa, como foram obtidos os dados para análise e como era o ambiente de trabalho da organização em questão.
- Capítulo 4 – Análise dos resultados obtidos, comparando os resultados obtidos neste estudo com os demais encontrados nas revisões bibliográficas. Além de elencar os principais fatores e estabelecer uma relação entre os fatores motivacionais e a produtividade.
- Capítulo 5 – Conclusão do tema, pontuando os principais resultados obtidos e uma reflexão sobre a relevância e aplicabilidade das técnicas apresentadas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

“Prefiro tentar a fazer algo grande e falhar, do que não fazer nada e obter sucesso.”

Robert Schuller

O estudo do comportamento dos indivíduos e a sua interação com os elementos relacionados ao trabalho em grupo e os seus impactos no ambiente laboral é denominado comportamento organizacional (Silva et al. 2016). Levando isso em consideração, os fatores internos têm uma forte influência nos resultados de uma empresa, dentre eles, o fator motivacional é um dos que mais afeta diretamente os indivíduos e conseqüentemente a sua produtividade.

O entendimento dos fatores que levam a motivação e dos fatores que levam a insatisfação dos colaboradores, é essencial para a compreensão do objetivo deste trabalho. Mesmo com uma melhora significativa do ambiente de trabalho nos dias atuais em relação ao período da revolução industrial, quando o estudo das relações humanas começou a ser amplamente estudado devido as más condições de trabalho e uma incessante busca das organizações para se obter diferenciais competitivos, ainda procura-se estratégias que colaborem com a melhoria da relação organização/colaborador.

2.1. ANÁLISE FUNDAMENTAL

Para que o tema “Motivação” possa ser mais aprofundado, antes deve ser compreendido o ambiente em que o tema se encontra. Segundo Silva et Al. (2016), Clima Organizacional pode ser definido como a investigação do ambiente de trabalho, e essa análise possui diferentes níveis de complexidade. Para que uma gerência possa compreender melhor o clima organizacional da sua instituição, primeiramente é necessária uma coleta de dados dos colaboradores para que possa ser feita uma análise e avaliação desses dados. Posteriormente, pode-se identificar o grau de satisfação do ambiente de trabalho na visão dos colaboradores.

Segundo Keller e Aguiar (2004), o clima organizacional pode ser descrito como “A situação de um determinado momento da empresa que reflete satisfação, o ânimo, os interesses, os comportamentos dos empregados e os reflexos positivos ou negativos disso nos resultados organizacionais”. Pode-se observar que, através dessa definição, motivação está inserida no contexto da política de cada organização.

Antes do avanço das teorias sobre as relações humanas e suas consequências, as empresas adotavam táticas muito simples de maneira a “motivar” seus colaboradores. Estas táticas tinham como base o uso de punições que eram aplicadas aos funcionários que não atingissem determinadas metas. Basicamente, criava-se um ambiente hostil, onde instauravam-se normas muito rígidas e quem não as seguisse, era punido de algumas formas, como por exemplo punições no salário, demissão, entre outras. Décadas antes da revolução industrial, algumas empresas japonesas começaram a tomar destaque dentro do cenário mundial. Elas apresentavam altos índices de produtividade e muita qualidade em seus produtos, principalmente as empresas do setor automobilístico. A partir disso, passaram a analisar o que essas organizações faziam para obterem tanto resultado, então identificaram que muitos desses resultados estavam diretamente ligados com as políticas que as empresas adotavam de maneira a melhorar as condições de trabalho para seus colaboradores, ao invés de usar as táticas de punições.

Para Gellerman (1976), a arrancada, que os teóricos das relações humanas aguardavam, ocorreu entre 1927 e 1932, em uma fábrica americana localizada em Chicago. Foram realizados neste local uma série de estudos focados em clima organizacional e motivação. Foi Elton Mayo que realizou o principal estudo, através da Escola Superior de Administração de Empresas da Harvard. Através da teoria desenvolvida por ele, deduzida por tais estudos, afirma que, segundo Gellerman (1976), os operários tendem a congregarem-se em grupos informais com o fim de preencher uma lacuna em suas vidas, resultante de uma necessidade básica de cooperação e camaradagem, da qual a antiga organização industrial não tinha conhecimento.

Para os autores citados anteriormente, essa relação entre os colaboradores tinha um maior poder motivador sobre eles do que a influência conjunta do dinheiro, da segurança do emprego e da disciplina imposta pelas organizações.

Mayo prescreveu então, que se estabelecesse melhores comunicações, visando que a gerência e os trabalhadores tivessem constantemente uma ideia mais favorável das opiniões uns dos outros, trocando o ambiente de medo, por um ambiente agradável, que propiciasse conforto e bem-estar a todos colaboradores.

Segundo Gellerman (1976), o estudo desenvolvido por Mayo teve como conclusão, que a gerência e os supervisores deveriam ser treinados para adquirir as habilidades de ouvir, compreender e obter cooperação.

A partir dessa arrancada, diversos outros autores desenvolveram as demais teorias que serão apresentadas a seguir.

2.2. ESTUDOS DE MAYO

Um dos estudos mais importantes realizados por Mayo, foi feito entre 1923 e 1924, em uma fábrica de tecidos na Filadélfia, Estados Unidos. Mayo se deparou com um problema de excessiva substituição de operários em um departamento no qual o trabalho era extremamente cansativo fisicamente e por ser um trabalho monótono, também era deprimente e estressante. Ambiente este, muito parecido com o do canteiro de obras da construção civil, que será apresentado o estudo de caso, tema deste trabalho. Os operários que ingressavam na fábrica, após um curto período trabalhando, demonstravam-se infelizes e então optavam por largar o emprego. Antes de Mayo intervir no caso, técnicos em eficiência instauraram políticas de bonificação salarial aos operários, visando mitigar o problema encontrado, porém não obtiveram sucesso.

Inicialmente, Mayo avaliou que os funcionários largavam o serviço por conta da fadiga, então instituiu períodos de repouso para as equipes durante as jornadas de trabalho. O resultado obtido a princípio não foi tão satisfatório, porém, quando a gerência permitiu que os próprios colaboradores indicassem esses períodos de repouso, o resultado foi de sucesso absoluto. Diminuiu-se o número de pedidos de demissão e houve um aumento significativo da produtividade dessas equipes. Na avaliação deste caso, Mayo constatou que em partes, a eliminação da fadiga auxiliou na solução do problema, porém o principal recurso observado foi o de possibilitar que os operários participassem das tomadas de decisões da empresa e pudessem disciplinar as suas próprias atividades.

Para o teórico, os operários apenas faziam o serviço de máquinas e a partir do momento em que puderam tomar as próprias decisões, se sentiram mais humanos, fortalecendo o laço entre a equipe e até mesmo melhorando a relação de parceria com a gerência.

Pode-se ser extraído, através deste estudo citado acima, que uma eficaz técnica de motivação é a de aproximar a mão de obra mais “pesada” com a parte de gerência, principalmente em um canteiro de obras, permitindo com que auxiliares de pedreiro, pedreiros, entre outros, possam participar das decisões tomadas pela empresa, a fim de melhorar o ambiente de trabalho e formar núcleos produtivos dentro da organização.

Nesta mesma época, Mayo também obteve sucesso em outra de suas análises sobre motivação. Mais conhecida como experiência de Hawthorne, em 1927, Elton Mayo realizou uma extensa bateria de análises em uma fábrica de equipamentos e componentes eletrônicos. Os experimentes baseavam-se aplicar diversas técnicas (descansos em determinados períodos,

mudar horários de trabalho, alterar a iluminação) para um seletivo grupo de operários de maneira a analisar o ganho de produtividade. Porém, observou-se que quaisquer que fossem as técnicas aplicadas, sempre havia um ganho na produtividade da equipe selecionada.

Após terminada essa fase de estudos, os estudiosos perceberam que o que afetava a melhora na produtividade não eram as técnicas em si, mas sim o fato deste grupo ter sido selecionado para fazer algo diferente. Foi constatado que os colaboradores integrantes destes experimentos, por participarem de um grupo seletivo, sentiam-se especiais e reconhecidos pela empresa. Então passaram a formar uma equipe que resolveu entusiástica e espontaneamente colaborar para o êxito da experiência.

2.3. HERZBERG E A TEORIA DOS FATORES MOTIVACIONAIS

Em 1959, Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria dos dois fatores, publicada em seu livro “The motivation to work” (A Motivação para trabalhar). Herzberg desenvolveu esta teoria a partir de entrevistas realizadas com colaboradores das áreas industriais de Pittsburgh, cidade situada nos Estados Unidos. O objetivo dessas entrevistas era de identificar o que agradava os funcionários, e o que os desagradava dentro das empresas. Herzberg analisou os dados obtidos com esta pesquisa e concluiu que existiam dois fatores que afetavam os indivíduos: Fatores Motivacionais (intrínsecos) e Fatores Higiênicos (extrínsecos).

Os Fatores Motivacionais, segundo HERZBERG (2017), são os fatores que levam a satisfação individual. O autor afirma que esses fatores estão sob o controle dos próprios indivíduos e estão relacionados com aquilo que o colaborador faz e desempenha na sua função. Para o autor, a satisfação, dentro do ambiente de trabalho, é função do conteúdo e das atividades desempenhadas pelo cargo.

Os principais fatores que levam a satisfação podem estar ligados com: crescimento pessoal, desenvolvimento profissional, desempenhar um papel de responsabilidade dentro da organização, obter reconhecimento e realização profissional. Para Herzberg, a organização deve dedicar parte de seus esforços nos fatores motivacionais da empresa, de maneira a satisfazer seus colaboradores e obter todo potencial e produtividade de suas equipes.

Os Fatores Higiênicos são aqueles que levam a insatisfação do indivíduo. Estes fatores são administrados pela empresa, então fogem do controle do indivíduo (extrínsecos). Eles estão relacionados com as condições físicas do ambiente de trabalho e são necessários para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. Exemplos desses fatores são: Salário, Segurança do

emprego, Políticas de bonificações e férias. O autor enfatiza que deixar de gerar insatisfação no indivíduo, não garante que ele fique satisfeito e motivado.

Para Herzberg, é necessário que a empresa invista e atenda os dois fatores, motivacional e higiênico, para que seus colaboradores estejam motivados dentro do ambiente de trabalho.

2.4. MASLOW E A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Abraham H. Maslow foi um importante psicólogo que desenvolveu em sua época, década de 50, um conceito sobre as condições necessárias para um indivíduo atingir a satisfação. De acordo com Maslow, a satisfação das necessidades é o que gera a motivação no ser humano. Para o psicólogo, as necessidades humanas podem ser divididas em patamares, formando uma espécie de pirâmide, sendo que elas precisam ser saciadas de maneira hierárquica, começando da base e indo até o topo. A figura abaixo exemplifica essa pirâmide:



Figura 1: Pirâmide de Maslow

Figura 1 – Pirâmide de Maslow

Fonte: VIANA (2009)

Pode-se observar que a base desta pirâmide proposta por Maslow é composta pelas necessidades fisiológicas. As necessidades fisiológicas são as mais básicas e que precisam ser saciadas para garantir a saúde e sobrevivência do indivíduo, como por exemplo saciar a fome, ter um abrigo, o processo do sono e respiração.

Para que o ser humano possa se preocupar com o nível seguinte da pirâmide, é necessário que ele tenha satisfeito, pelo menos parcialmente, as necessidades do nível anterior. Por exemplo, para que o indivíduo queira garantir suas necessidades relacionadas ao social (amor, família, associação, senso de pertencimento, amizades, etc), primeiro ele deve estar satisfeito com aquelas relacionadas à segurança e as fisiológicas.

Em seus estudos, o autor constatou que as necessidades de auto realização, que são aquelas do topo da pirâmide, nunca serão completamente atendidas, visto que os indivíduos sempre buscam novos objetivos ao completar alguma necessidade deste patamar. Além disso, também é importante destacar que ao satisfazer as diversas necessidades de um grupo, os indivíduos tendem a se motivar a perseguir os próximos níveis.

A teoria de Maslow é muito recorrente quando se trata de motivação no ambiente de trabalho. Assim como na vida pessoal, dentro do ambiente profissional os indivíduos também possuem certas necessidades, sendo umas mais básicas e outras de um nível mais elevado, seguindo o mesmo conceito de hierarquia.

Para garantir que seus colaboradores se mantenham motivados, as organizações devem se preocupar entender todos esses níveis de necessidades, das mais básicas como: o descanso físico e mental, garantir o salário, propiciar um ambiente de trabalho seguro e livre de acidentes; até as mais complexas que estão no topo das necessidades, como por exemplo: envolver todos os colaboradores em algumas tomadas de decisões, garantir que todos tenham participações dentro da empresa e se sintam habilitados a exercer a função que lhes agrade, permitir a criatividade das equipes e demais fatores que permitam a auto realização de cada funcionário.

2.5. PRODUTIVIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Um dos principais esforços das organizações é a busca pelo aumento da produtividade. Na construção civil, produtividade é sinônimo de maior competitividade dentro do setor e menores custos. Este setor é um dos que mais sofre com a má qualidade de seus prestadores de serviços, baixa produtividade, absenteísmo, desligamentos de funcionários e a alta rotatividade, e tudo isso pode estar relacionado com a motivação das equipes dentro do ambiente de obra.

Por se tratar de atividades que necessitam muito esforço físico das equipes de obra e exigirem esforços monótonos e repetitivos, atender as necessidades básicas dos colaboradores e garantir um ambiente motivador, acabam se tornando grandes desafios para as organizações.

Conforme visto nos estudos citados nos parágrafos anteriores, as empresas devem propiciar a seus funcionários um ambiente que permita com que eles sejam reconhecidos, participem de decisões, mantenham boa relação com seus colegas e tenham objetivos e metas para atingir novos cargos, porém, o ambiente da construção em sua grande maioria das vezes não permite com que os colaboradores tenham certa autonomia e segurança. Na maioria dos casos, as tarefas são passadas pelos superiores e os colaboradores devem apenas seguir à risca o que lhes foi pedido. Isso acaba gerando certa insatisfação, desmotivando os funcionários e fazendo com que eles rapidamente se desliguem das empresas ou faltem ao trabalho.

Segundo Silva et al. (2016), as maiores causas do absenteísmo na construção civil estão relacionadas a falta de motivação e falta de satisfação das necessidades básicas dos colaboradores. Em uma pesquisa feita por Silva et al. (2016), as consequências do absenteísmo podem trazer grandes prejuízos para as organizações, como mostra o gráfico a seguir.



Figura 2 – Gráfico Impactos do Absenteísmo

Fonte: Silva et al. (2016)

3. METODOLOGIA

A fim de estudar os fatores motivacionais e desenvolver estratégias de gerenciamento que auxiliem no aumento de produtividade das equipes de obra, se faz necessária a realização de um estudo prático para obtenção de dados e posterior análise dos mesmos.

Neste contexto, a metodologia aplicada a este trabalho consiste em um estudo de caso feito em uma construtora. Todo o estudo se passou em cima de uma obra residencial desta construtora. A obra é localizada no centro da cidade de Campo Largo, e os dados começaram a serem obtidos a partir do final do ano de 2018.

De maneira a se ter uma melhor compreensão sobre o ambiente de trabalho no local, primeiramente deve-se observar o organograma funcional da obra em questão (Figura 3).

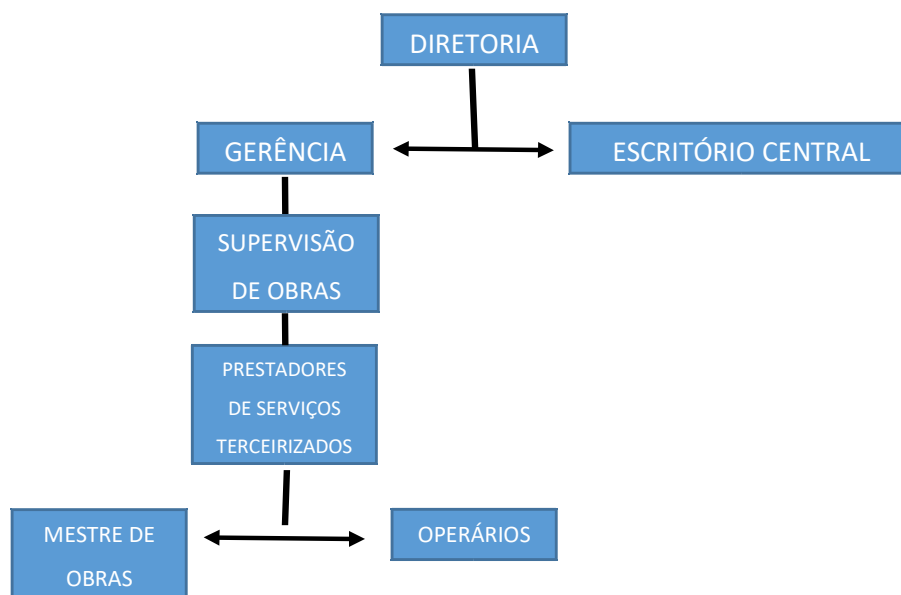


Figura 3 – Organograma da obra

Fonte: Própria

Pode-se observar, a partir da figura 3, que a mão de obra que executa as tarefas é composta por colaboradores de empresas terceirizadas, e é em cima destes colaboradores o foco da pesquisa. Por se tratar de funcionários terceirizados, a gerência e supervisão da construtora em questão não podem dar ordens diretas a esses colaboradores, as diretrizes devem ser passadas ao mestre de obras (de cada prestadora de serviço contratada) para que este então reporte a esses funcionários. Esse tipo de organograma é muito comum em um ambiente de obra, tendo em vista que dentro de cada ciclo de obra existem vários tipos de

serviços com especificidades diferentes, necessitando mão de obra especializada para cada um. Então, é muito difícil para que a organização consiga ter uma grande sequência de obras e remaneje cada uma dessas equipes sem que elas fiquem ociosas.

Utilizar de mão de obra de terceiros pode ser um grande problema para a gerência da obra, pois acaba existindo uma grande rotatividade de funcionários que passam pela obra, e fazer com que cada prestador de serviços contratado se adeque às políticas da empresa em um curto espaço de tempo, não é uma tarefa fácil.

Exatamente por se tratar de um problema crítico para esta construtora, que relatava dificuldades em manter a motivação destes colaboradores, o estudo foi focado na motivação e produtividade de uma equipe de uma prestadora de serviços contratada por esta organização.

3.1. MÉTODO DA PESQUISA

Primeiramente, a prestadora de serviços selecionada foi a que possuía um maior número de colaboradores dentro do canteiro de obras e estava a mais tempo executando o empreendimento. Cerca de vinte colaboradores integravam esta empreiteira e ao longo dos meses analisou-se a produtividade desta equipe, através das medições físicas da obra. Basicamente, esta equipe era composta por carpinteiros, armadores, pedreiros e auxiliares.

Após meses de obtenção de dados sobre a produtividade de cada uma das equipes, observou-se o comportamento e a motivação dos colaboradores, de maneira a relacionar estes dois fatores, produtividade e motivação.

Como observado no capítulo 2 (dois), a motivação de cada indivíduo possui grande interferência dentro do ambiente de trabalho e, assim como nos estudos realizados por Maslow (1968) e Herzberg (1976), aplicou-se um questionário aos colaboradores de maneira a entender um pouco melhor a visão de cada um sobre o ambiente de trabalho e os fatores que mais interferem na motivação.

Após obtidos os dados sobre a produtividade, ambiente de trabalho e os fatores motivacionais, estes foram organizados a partir de gráficos para que fossem analisados. Os resultados encontrados a partir dessas análises, foram comparados com os observados na literatura de referência. A partir dessa comparação e elencados os principais fatores de interferência na motivação, pôde-se elaborar técnicas que possam ser aplicadas pelas empresas da construção civil, de maneira a tornar o ambiente de obra mais satisfatório aos indivíduos e conseqüentemente melhorar a produtividade das equipes.

3.2. PLANO EXPERIMENTAL

Para a obtenção dos dados sobre a produtividade de cada equipe, utilizou-se os valores encontrados nas medições físicas de cada serviço prestado pelas equipes em estudo. Essas medições eram realizadas no final de cada mês. Através destas, foi possível adquirir o volume executado de cada serviço específico em um determinado mês, como mostra a figura a seguir.

Data: 30/11/2018				QUANTITATIVOS EXECUTADOS		
Item	Descritivo	Unid.	Quant.	ACUM. ANTERIOR	PERÍODO	ACUM. TOTAL
1	MÃO DE OBRA - CIVIL - ALVENARIA			-		-
1.1	ETAPA TERREO			-		-
1.1.0	ALVENARIA TERREO	M2	215,00	215,00		215,00
	VIGAS PARA ALVENARIA	ML	80,00	80,00		80,00
1.2	ETAPA 2ºPAV			-		-
	ALVENARIA TIPO 2ºPAV	M2	943,00	332,00	611,00	943,00
1.3	ETAPA 3ºPAV			-		-
	ALVENARIA TIPO 3ºPAV	M2	943,00	-	395,00	395,00
1.4	ETAPA 4ºPAV			-		-

Figura 4 – Medição Alvenaria

Fonte: Própria

No exemplo acima a equipe produziu 1006 (mil e seis) metros quadrados de alvenaria no período de um mês. No total, foram analisados os dados de produção referentes a três tipos diferentes de serviço: Execução de Alvenaria em tijolo cerâmico, Reboco e Aplicação de gesso liso em parede. Todos estes serviços têm como unidade de medida a metragem quadrada.

De maneira a facilitar a análise, os quantitativos executados em cada mês foram sintetizados em um gráfico. Após a coleta de dados sobre produtividade, desenvolveu-se um questionário a ser aplicado aos colaboradores que desenvolveram essas tarefas.

O questionário desenvolvido é composto por sete perguntas, sendo seis delas perguntas de resposta fechada (múltipla escolha e dicotômicas) e uma pergunta aberta. As perguntas elaboradas foram embasadas a partir dos resultados encontrados pelas pesquisas referenciadas no segundo capítulo.

Conforme visto na literatura, Herzberg, através de sua teoria dos dois fatores, afirma que os fatores higiênicos (extrínsecos) são aqueles que levam a insatisfação do colaborador, sendo o salário e políticas da empresa os principais fatores encontrados por ele. Além dos fatores

higiênicos, Herzberg também cita a importância dos fatores motivacionais (intrínsecos), que são aqueles responsáveis pela satisfação pessoal, como o reconhecimento e realização. Então, de maneira a verificar quais os fatores mais relevantes dentro do ambiente da obra em estudo, a entrevista elaborada tinha perguntas objetivas, constando esses fatores como as alternativas de resposta.

O estudo de Maslow também teve grande relevância para a elaboração do questionário, pois assim como na teoria dos dois fatores (de Herzberg), as diferentes necessidades humanas citadas em cada um dos patamares da Pirâmide de Maslow, também constam como alternativas nas respostas, para posterior comparação dos resultados obtidos.

No total, dez colaboradores responderam ao questionário, e o modelo deste, pode ser visto a partir da figura 5 a seguir.

QUESTIONÁRIO MOTIVAÇÃO:

1 – O ambiente da obra te motiva a trabalhar?

Sim () Não

2 – O Ambiente da obra é agradável?

Sim () Não

3 – O que mais te motiva no trabalho?

- | | |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Salário | () Ambiente de trabalho |
| <input checked="" type="checkbox"/> Ser promovido | () Os colegas de trabalho |
| <input checked="" type="checkbox"/> Realizar tarefas difíceis | () Participar das decisões da obra |
| <input checked="" type="checkbox"/> Realizar a construção do prédio | () Recompensas e Bonificações por metas |
| <input checked="" type="checkbox"/> Reconhecimento | () Outros (Escreva): |

4 – O que mais te deixa insatisfeito no trabalho?

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> Trabalho Repetitivo | () Atraso no Salário |
| <input checked="" type="checkbox"/> Trabalho Muito Pesado/ Cansaço | () Falta de Reconhecimento |
| <input checked="" type="checkbox"/> Não ser ouvido/Não participar das decisões | () Outros (Escreva): |

5 – Você está satisfeito com a sua função dentro da obra/empresa?

Sim () Não

6 – O que você faria para melhorar o ambiente de trabalho, e motivar a todos na obra?

7 – Quando você começou a trabalhar nesta obra, você se sentia mais motivado do que hoje?

Sim () Não

Figura 5 – Questionário Motivação

Fonte: Própria

Para tentar manter a neutralidade das respostas, os colaboradores não precisavam preencher os seus nomes, e foram incentivados a responder exatamente com seus respectivos pontos de vista, não havendo uma resposta certa. Após coletadas as respostas, os dados foram sintetizados através de gráficos, para facilitar a análise.

Obtidos a produtividade, e os fatores motivacionais da equipe, pode-se então comparar os resultados encontrados em um ambiente de obras, com os resultados obtidos por Maslow, Herzberg e Gellerman. A partir disso, elaborou-se estratégias com foco nos principais fatores encontrados, visando uma melhora na motivação e conseqüentemente na produtividade das equipes. O principal objetivo dessas técnicas que serão apresentadas a seguir, a partir da análise de resultados, é que elas possam ser aplicadas pela gerência de obras, tanto da organização em estudo, quanto de outras que integram o setor da construção civil.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Normalmente, espera-se que a produtividade da equipe aumente com o passar do tempo, tendo em vista que cada colaborador conhece melhor o ambiente de trabalho, compreende melhor as tarefas que estão sendo executadas e ainda adquire mais experiência conforme executa um serviço repetidas vezes, elevando a sua perícia.

Porém, conforme visto na literatura não são apenas os fatores técnicos que interferem na produtividade. Existem também os fatores psicológicos, dentre eles o tema deste estudo, os fatores motivacionais. Tendo isso em vista, pode-se analisar os resultados obtidos sobre a produção da equipe estudada.

A figura a 6 representa o volume de produção, nos meses estudados, relativo a alvenaria.

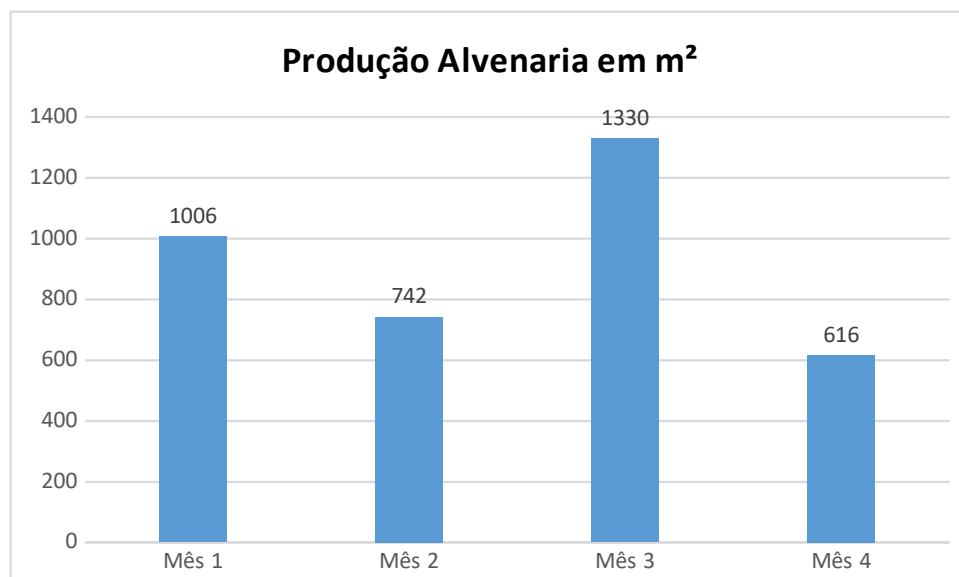


Figura 6 – Produção Alvenaria

Fonte: Própria

Pode-se observar que a produção da equipe não aumentou constantemente conforme o passar do tempo. Isso se deve, além de fatores externos (condições do clima e programação da obra), a variação do número de colaboradores e a motivação dos mesmos. Observou-se que em alguns meses, quando o empreiteiro não repassava corretamente o salário devido aos seus colaboradores, estes faltavam ao serviço ou não estavam motivados a executar com qualidade as tarefas.

No gráfico relativo a execução de reboco em parede (Figura 7), observa-se um bom crescimento nos primeiros três meses, porém no último mês analisado a produção da equipe voltou a cair. Apesar de existirem outros fatores que incidem diretamente sobre essa

produtividade, e por se tratar de um experimento em um ambiente real de obra onde não foi possível isolar apenas o fator motivação ou absenteísmo gerado pela insatisfação, pode-se perceber um padrão próximo entre os dois gráficos apresentados até aqui. Onde ambos os gráficos apresentam uma certa variação no decorrer dos meses (tanto positiva, quanto negativa).

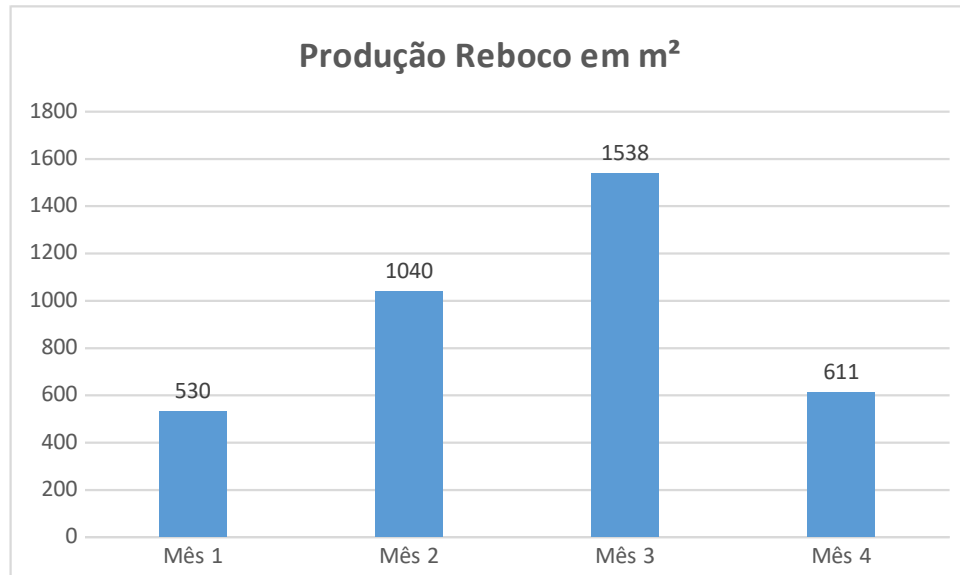


Figura 7 – Produção Reboco

Fonte: Própria

O último gráfico desenvolvido, refere-se à aplicação de gesso liso em paredes. Diferentemente dos serviços apresentados anteriormente, este teve apenas dois meses de análises. Na figura 8 estão representados os resultados obtidos.

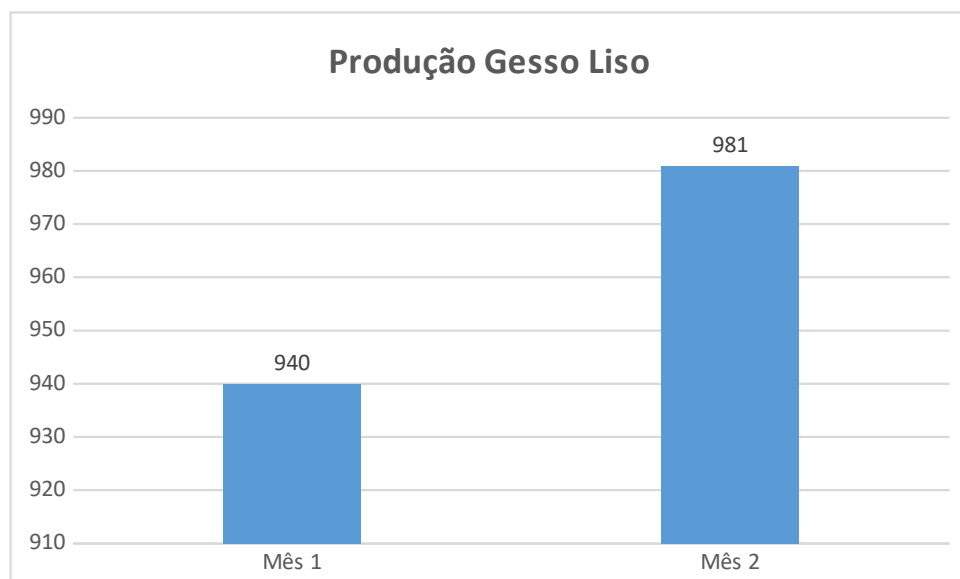


Figura 8 – Produção Gesso Liso

Fonte: Própria

Pode-se analisar que a produção teve um pequeno aumento, provavelmente devido a adaptação da equipe com as tarefas e o ambiente de obra.

Conclui-se então que, a partir dos números sobre a produtividade, existe uma grande probabilidade da interferência da motivação de equipe e certos níveis de insatisfação. Para se obter uma melhor relação entre eles, e de maneira a verificar se o que foi relatado no capítulo segundo também acontece para o ambiente de obra, aplicou-se o questionário elaborado aos colaboradores.

A primeira e segunda perguntas do questionário tinham como objetivo ambientar o colaborador com foco da pesquisa e também entender se o ambiente de trabalho é motivador. Então as perguntas feitas foram: “O ambiente de obra te motiva a trabalhar? ”, “O Ambiente de obra é agradável? ”. Como resposta, o funcionário tinha duas opções: “Sim” ou “Não”. Os dados levantados adquiridos seguem representados pelas figuras 9 e 10.

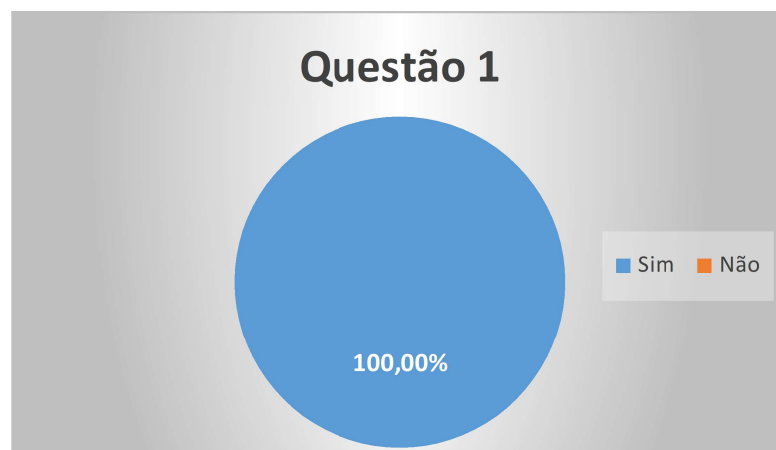


Figura 9 – Resultado questão 1.

Fonte: Própria

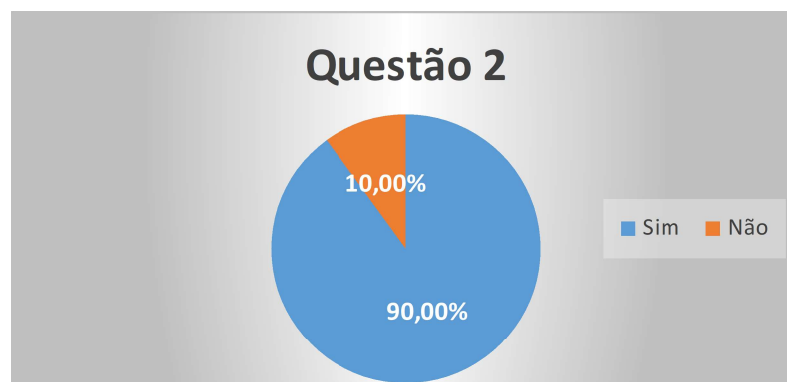


Figura 10 – Resultado questão 2.

Fonte: Própria

Pode-se observar que o ambiente de obras teve boa aprovação. Na sequência, a questão número 3 aplicada: “O que mais te motiva no trabalho? ”; teve como objetivo identificar quais os fatores motivadores que mais interferem. Neste item poderiam ser escolhidos alguns dos fatores motivadores citados por Herzberg (2017) e algumas necessidades pessoais citadas por Maslow. Os entrevistados puderam marcar mais de uma opção nesta questão. A figura 11 representa os resultados obtidos.

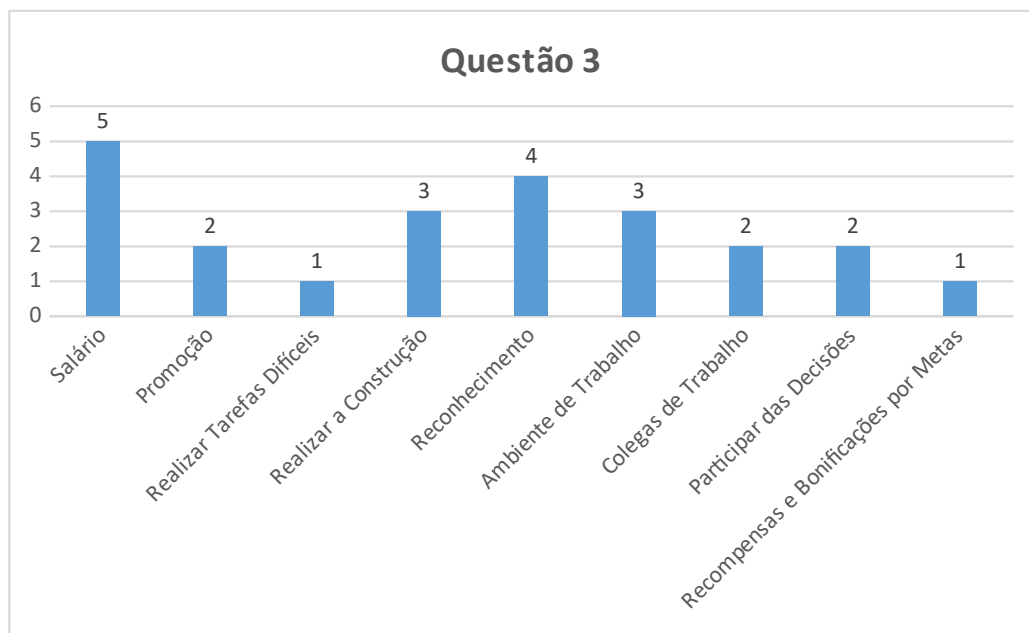


Figura 11 – Resultados questão 3.

Fonte: Própria

Assim como o encontrado por Maslow, o fator mais relevante encontrado foi o de estabilidade e segurança, representado pelo Salário. O fator “reconhecimento” foi o segundo mais influente dentre os entrevistados, pode-se fazer uma grande referência deste resultado com os encontrados por Mayo em seus estudos, já que o autor também constatou que reconhecimento dentro da empresa era um dos principais fatores que geravam motivação.

Os resultados também mostram que se é necessário saciar primeiro as necessidades básicas, para então partir para os níveis superiores como os de auto realização (realizar tarefas difíceis, recompensas, promoção). Tendo isso em vista, as construtoras devem primeiramente focar em atender as necessidades básicas de seus colaboradores para então aplicar processos que atendam as outras satisfações de seus colaboradores. Neste caso, para atender as necessidades de reconhecimento e participação das decisões, poderiam ser feitas reuniões

mensais com as equipes, com o objetivo de apresentar aos colaboradores os resultados obtidos por eles, apresentar as tarefas que serão executadas na sequência (cronograma) e sugerir aos colaboradores que eles próprios dividam essas tarefas, de acordo com a especialidade de cada um. Desta maneira, todos os colaboradores serão inclusos em algumas tomadas de decisões e seus respectivos serviços serão reconhecidos.

A questão de número 4 no questionário teve como objetivo analisar os fatores que geravam a insatisfação. A pergunta feita foi: “O que mais te deixa insatisfeito no trabalho? ”. O colaborador tinha a opção de marcar mais de um item. Os resultados podem ser analisados a através da figura 12.

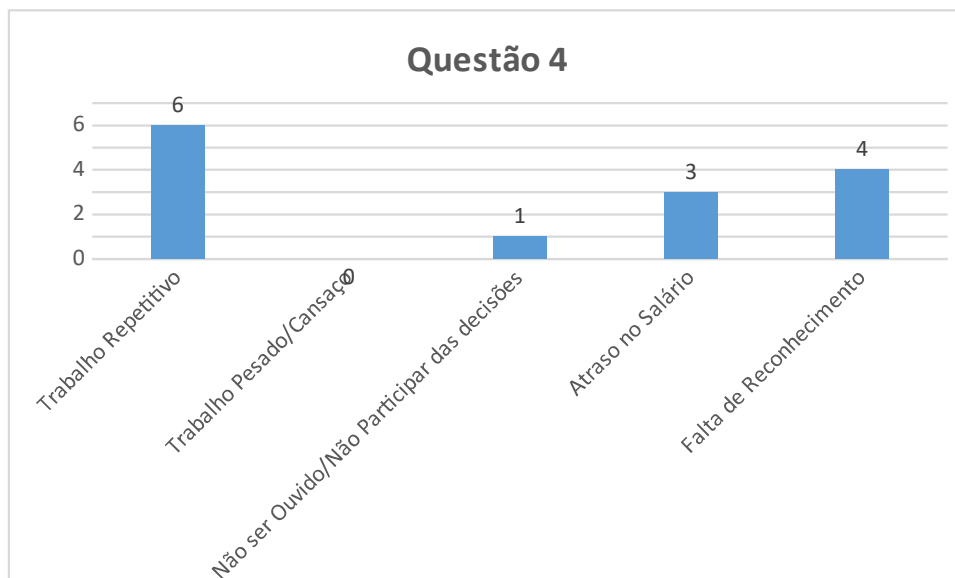


Figura 12 – Resultados questão 4.

Fonte: Própria

A partir da figura 12, pode-se concluir que, assim como nos estudos feitos por Mayo, a execução de um trabalho repetitivo gera além de estresse a insatisfação do ser humano. Ao se realizar inúmeras vezes a mesma tarefa, o colaborador não vê desafios ao realiza-las. Isso torna o serviço muito mecânico, remetendo ao trabalho de um robô. Também por isso, a falta de reconhecimento aparece como o segundo fator de insatisfação mais citado. Por se tratar de tarefas pouco desafiadoras, não há um incentivo da gerência em reconhecer o trabalho feito, então o colaborador fica insatisfeito ao perceber que sua função, apesar de ser extremamente repetitiva e exaustiva, não é reconhecida pela administração.

Uma técnica que pode ser desenvolvida na empresa é a de variar as tarefas que serão executadas. Assim como no exemplo anterior, a partir das reuniões os próprios entrevistados

poderiam, caso não estivessem satisfeitos, revezar as tarefas com outros colegas. Outro fator relevante encontrado foi o de atrasos no salário. Conforme representado pela figura 12, 30% dos entrevistados acusaram que este problema interfere no nível de insatisfação. Por serem funcionários de uma empresa terceirizada, a construtora não tem o controle de pagamento desses colaboradores. Devido a isso, foram feitas reuniões com o proprietário da empresa que estava apresentando atrasos nos salários, de maneira que essa situação fosse resolvida.

Na sequência do questionário, a partir das perguntas 5 e 6, pode-se observar se o colaborador está satisfeito com a sua função desempenhada dentro da obra e qual sugestão, feita pelos entrevistados, para tornar o ambiente de trabalho mais motivador. A partir da figura 13, pode-se observar que 90% dos entrevistados apresentaram estar satisfeitos com a sua função.

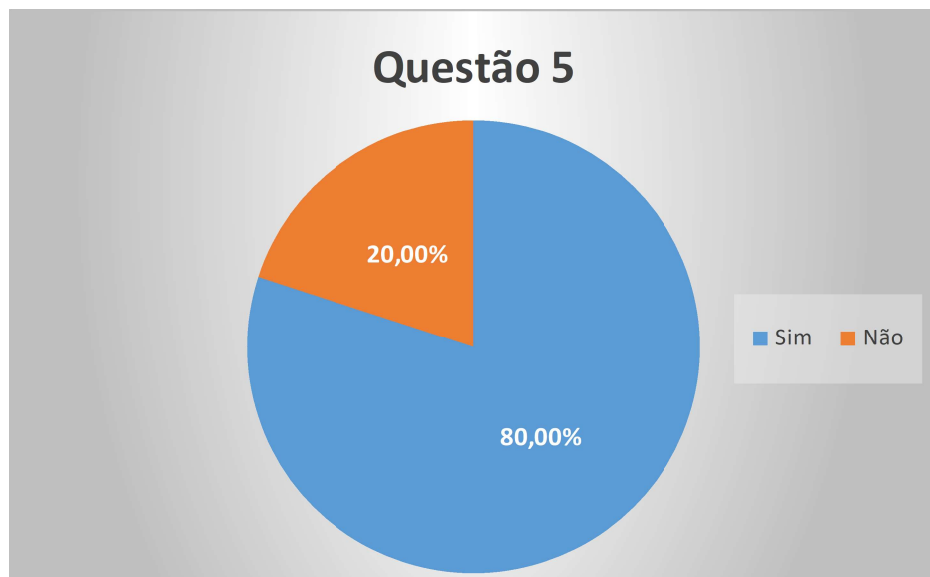


Figura 13 – Resultados satisfação com a função.

Fonte: Própria

Em resposta a questão seis (aberta), 5 colaboradores sugeriram que organizar melhor o ambiente de trabalho e as tarefas, seria um fator importante para a motivação das equipes. Este dado relata bem a dificuldade que uns ambientes de obra têm em manter a sua organização, e que este fator interfere diretamente na produtividade da obra. Além da sugestão de melhora na organização, um dos entrevistados indicou que fossem melhoradas as condições de segurança da obra, o que remete aos fatores higiênicos para sobrevivência e necessidades de segurança pessoal. Outros dois colaboradores indicaram que “respeito” também é um dos fatores que deve ser melhorado de maneira aumentar a motivação.

A pergunta final do questionário retrava se o entrevistado estava mais motivado no momento que começou a trabalhar na obra, ou no momento atual (em que foi realizada a entrevista). Conforme pode-se analisar no gráfico 8 abaixo, 80% dos colaboradores relataram que sua motivação era maior no começo. Este é um dado crítico para a empresa, pois significa que a obra não está atendendo às necessidades dos colaboradores e conseqüentemente a produção das equipes poderia ser muito maior.

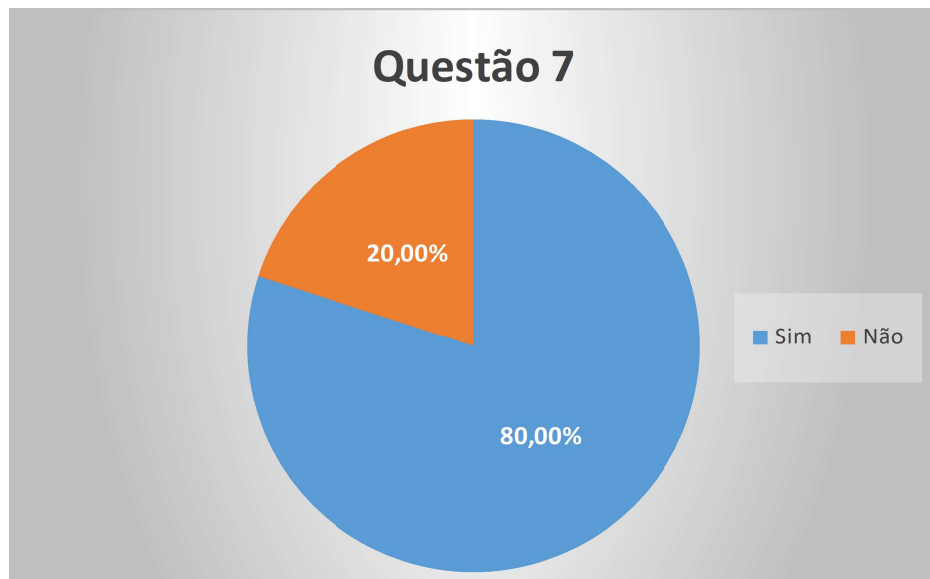


Figura 14 – Resultados questão 7.

Fonte: Própria

Conforme visto anteriormente, aplicando-se as técnicas apresentadas, e utilizando-se do conhecimento apresentado pela literatura, a gerência pode reverter este cenário ruim, obtido através desta última pergunta.

5. CONCLUSÃO

Por se tratar de temas de relevantes dentro do mercado de trabalho, motivação e produtividade são recorrentes objetos de pesquisa. A partir deste estudo, pode-se concluir que motivação e produtividade estão diretamente relacionadas entre si, e se complementam dentro do ambiente de trabalho.

A baixa produtividade encontrada dentro do setor da construção civil e os seus altos índices de absenteísmo, conforme estudos apresentados no capítulo 2 por Silva et al. (2016), provam que as organizações necessitam melhorar as suas relações com seus colaboradores. Com este estudo pode-se concluir que a produtividade das equipes é muito variável, pois, de acordo com as medições dos serviços de alvenaria e reboco a produção das equipes decaiu no último mês de estudo (mês 4). Além disso, os colaboradores têm diversas necessidades não atendidas. Verificou-se que, assim como relatado na literatura, os fatores higiênicos como salário, segurança e atrasos salariais, são preponderantes para determinar a insatisfação dos colaboradores. Conforme apresentado, cerca de 30% dos colaboradores declararam estarem insatisfeitos devido a atrasos em sua remuneração, e isso refletiu diretamente na produtividade da obra. Deve-se também levar em consideração os fatores motivacionais, principalmente nos que tratam sobre reconhecimento profissional. Segundo os resultados obtidos, 40% dos colaboradores demonstraram que a falta de reconhecimento dentro do ambiente de trabalho interfere no seu nível de insatisfação, e 40% responderam que reconhecimento é um dos fatores mais importantes para manter a motivação.

Trabalho repetitivo, segundo 60% dos colaboradores, é um dos fatores que mais interfere no nível de motivação. Segundo os dados analisados, o fato das tarefas serem muito exaustivas e repetitivas causa desgaste e insatisfação dentro da obra.

Apesar de todos os colaboradores terem respondido que o ambiente da obra os motiva a trabalhar, 80% informaram que se sentiam mais motivados antes de iniciarem as atividades, o que demonstra uma relação com a variação da produtividade.

Para mitigar os problemas encontrados, como quedas de produtividade e redução do nível de motivação da equipe, foi apresentado estratégias envolvendo reuniões, melhoria na organização de processos e tarefas e possibilidade de aumentar a autonomia dos colaboradores, fazendo que com que eles se tornem mais participativos e possam decidir algumas questões dentro do cronograma de obra.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAGED. Perfil do Município. 2016. Disponível em:

<http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php>. Acesso em: 14 de maio de 2019.

DEMBISKI, Mariana. **Motivação numa empresa de Construção Civil: Estudo de caso.** Curitiba, 2009.

GELLERMAN, Saul W. **Motivação e Produtividade.** 1ª Ed. São Paulo: Melhoramentos Management Center do Brasil, 1976.

HERZBERG, Frederick. **The Motivation to Wok.** Ebook, Editora: Routledge; 1ª Ed. Julho, 2017.

IBGE 2018. Disponível em:

<<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analisepas99.shtm>>.

Acesso em: 10 de maio de 2019.

KELLER, E. AGUIAR, M.A.F. **Análise crítica e teórica da evolução do conceito de clima organizacional.** Revista Eletrônica Terra e Cultura: n. 39, 2004.

SBCoaching. **Pirâmide de Maslow: O que é, Conceito e Definição.** Disponível em:

<<https://www.sbcoaching.com.br/blog/qualidade-de-vida/piramide-de-maslow/>>.

SERBAI, Diana. **Relações Interpessoais e motivação como Instrumentos de trabalho do Gerenciador de obras.** Curitiba, 2009.

SILVA, Dorielson Pereira; Gilmar Costa Bezerra Júnior; Jardel Pimentel. **O Absenteísmo na Construção Civil: Uma Análise dos Colaboradores em uma Empresa do Sudoeste Baiano.** Semad XVIII, Bahia, 2016.

VIANA, Iury. **Hierarquia das Necessidades,** 2009. Disponível em: <<https://psicologado.com.br/abordagens/humanismo/hierarquia-das-necessidades>>. Acesso em: 08 de agosto de 2019.