

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA  
BACHARELADO EM ENGENHARIA CIVIL

**PABLO RAMALHO LÚCIO**

**ANÁLISE DA PRODUTIVIDADE DOS PROFISSIONAIS DA CONSTRUÇÃO  
CIVIL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO A PARTIR DA MOTIVAÇÃO E  
CAPACITAÇÃO**

São Luís - MA  
2018

**PABLO RAMALHO LÚCIO**

**ANÁLISE DA PRODUTIVIDADE DOS PROFISSIONAIS DA CONSTRUÇÃO  
CIVIL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO A PARTIR DA MOTIVAÇÃO E  
CAPACITAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Maranhão – UFMA, campus do Bacanga.

Orientador: Prof. Dr. Wener Miranda Teixeira dos Santos  
Co-orientadora: Prof<sup>a</sup>. Esp<sup>a</sup>. Josélia Siqueira Machado Fiterman

São Luís - MA

2018

PABLO RAMALHO LÚCIO

**ANÁLISE DA PRODUTIVIDADE DOS PROFISSIONAIS DA CONSTRUÇÃO  
CIVIL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO A PARTIR DA MOTIVAÇÃO E  
CAPACITAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito  
para a obtenção do título de Bacharel em  
Engenharia Civil pela Universidade Federal  
do Maranhão - UFMA, campus do Bacanga.

Aprovada em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Wener Miranda Teixeira dos Santos (orientador)  
Universidade Federal do Maranhão – UFMA

---

Prof<sup>a</sup>. Esp<sup>a</sup>. Josélia Siqueira Machado Fiterman (co-orientadora)  
Universidade Federal do Maranhão – UFMA

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Ana Lucia Alexandre de Oliveira Zandomeneghi  
Universidade Federal do Maranhão – UFMA

---

Prof. Esp. Rachid Santos Maluf  
Universidade Federal do Maranhão – UFMA

São Luís - MA

2018

Ao Prof. Dr. Wener Miranda Teixeira dos Santos, a Prof<sup>a</sup>. Esp<sup>a</sup>. Josélia Siqueira Machado Fiterman, a minha família e amigos por todo afeto e ativa participação em minha formação acadêmica e moral.  
Dedico.

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe Francisca Ramalho, ao meu pai Antônio Lúcio e as minhas tia e avó, Geralda e Maria das Neves, sou eternamente grato por terem me dado educação, amor, carinho, ensinado valores, ética, moral, e tudo mais que me fizeram ser a pessoa que sou.

Agradeço a minha família pelo apoio incondicional, principalmente nos momentos que eu não tinha um norte definido na minha vida, quanto ao que iria fazer do meu futuro e da minha carreira. Em especial agradeço a minha tia Severina e seu marido José Neto, o qual nutro muito carinho e apreço.

Faço também meu agradecimento aos meus primos Márcio Guilherme e Márcia Gabriele por serem tão hospitaleiros todos esses tempos que moramos juntos.

Agradeço minha tia Graça Lúcio pelo apoio e carinho, todo esse tempo.

Ào meu orientador, Prof. Dr. Wener Miranda e a minha co-orientadora Prof<sup>a</sup>. Esp<sup>a</sup>. Josélia Siqueira, sou grato por compartilharem um pouco de seu conhecimento e tempo para contribuir para meu desenvolvimento intelectual e humano. Conhecê-los e poder ser seu aluno e orientando foi uma imensa honra.

Deixo meu agradecimento também a meus amigos, tanto os que não tenho mais a oportunidade da convivência em decorrência da distância, quanto aos que se fazem presentes no dia a dia. Em especial a Jefferson Moura, que além da imensa amizade, apreço e carinho, também teve papel fundamental na construção deste trabalho.

Além deste, agradeço também ao Thallyson Barros pelo companheirismo e constante apoio. E ao Franklin Delano pelo apoio, afeto e imenso apreço demonstrados todo esse tempo.

Sou infinitamente grato a todos, tanto os citados quanto os que não tiveram seus nomes nestes agradecimentos. Todos foram e são extremamente importantes tanto na construção deste trabalho quanto na minha vida.

## RESUMO

O mercado da construção civil é um dos mais antigos e mais importantes que existe, ele é motor de crescimento e transformações sócias. No entanto, o mesmo não tem acompanhado e implementado práticas de gestão que condizem com a realidade atual, em que aspectos ligados a compreensão do ser humano são amplamente empregados, como é o caso do entendimento da motivação, bem como o que a gera e como ela pode interferir significativamente nas empresas. Dessa forma a pesquisa busca identificar a os fatores que influem na formação do perfil profissional dos operários da construção civil, bem como de que forma a falta de qualificação pode interferir nos seus resultados dos mesmos. E para tal, foram trazidas as principais ideias referentes à motivação, bem como dados que reforçam a problemática associada à falta de capacitação da mão de obra. E para fins de análise do contexto local quanto ao foco do estudo, foi realizado uma pesquisa qualitativa e quantitativa, que buscam complementar os dados bibliográficos obtidos ao longo do estudo.

Palavras-chave: Qualificação. Produtividade. Motivação.

## **ABSTRACT**

The construction market is one of the oldest and most important there is, it is engine of growth and transformations. However, it has not followed and implemented management practices that are in keeping with the current reality, in which aspects related to the understanding of the human being are widely used, as is the case of the understanding of motivation, as well as what generates it and how it can significantly interfere with companies. In this way the research seeks to identify the factors that influence the formation of the professional profile of construction workers, as well as how the lack of qualification can interfere in their results. To this end, the main ideas regarding motivation were presented, as well as data reinforcing the problems associated with the lack of training of the workforce. And for the purpose of analysis of the local context as to the focus of the study, a qualitative and quantitative research was done, which seek to complement the bibliographic data obtained throughout the study.

Key words: Qualification. Productivity. Motivation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Sistema de Remuneração Estratégica.....	37
Figura 2 -	Dimensões do Sistema de Avaliação de Desempenho.....	41
Figura 3 -	Modelo Genérico de Roteiro de Pesquisa Qualitativa.....	43



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Posicionamento das Empresas em Relação a Mão de Obra.....	17
Quadro 2 - Modelo de Estrutura de um Questionário.....	19
Quadro 3 - Modelo de Estrutura de um Questionário.....	47
Quadro 4 - Perfil dos Entrevistados da Fase 1.....	49
Quadro 5 - Perfil dos Entrevistados da Fase 2.....	49

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Percepção dos Entrevistados Quanto aos Atrasos nas Obras Decorrentes da Falta de Qualificação da Mão de Obra.....	53
Gráfico 2 -	Estimativa de Custos Totais de Obra em % Quanto aos Atrasos Decorrentes da Falta de Qualificação da Mão de Obra.....	54
Gráfico 3 -	Percepção dos Entrevistados Quanto as Falhas de Execução e Consequentes Retrabalhos nas Obras Decorrentes da Falta de Qualificação da Mão de Obra.....	54
Gráfico 4 -	Estimativa de Custos Totais de Obra em % Quanto a Falhas de Execução e Consequentes Retrabalhos Decorrentes da Falta de Qualificação da Mão de Obra.....	55
Gráfico 5 -	Percepção dos Entrevistados Quanto aos Acidentes nas Obras Decorrentes da Falta de Qualificação da Mão de Obra.....	56
Gráfico 6 -	Estimativa de Custos Totais de Obra em % Quanto a Acidentes Decorrentes da Falta de Qualificação da Mão de Obra.....	56
Gráfico 7 -	Percepção dos Entrevistados Quanto a Rotatividade da Mão de Obra, Decorrente da Falta de Qualificação da Mesma.....	57
Gráfico 8 -	Estimativa de Custos Totais de Obra em % Quanto a Rotatividade da Mão de Obra Decorrente da Falta de Qualificação da Mesma.....	58
Gráfico 9 -	Percepção dos Entrevistados Quanto ao Desperdício de Materiais nas Obras Decorrentes da Falta de Qualificação da Mão de Obra.....	58
Gráfico 10 -	Estimativa de Custos Totais de Obra em % Quanto ao Desperdício de Materiais Decorrente da Falta de Qualificação da Mão de Obra.....	59
Gráfico 11 -	Percepção dos Entrevistados Quanto as Empresas Qualificarem a Mão de Obra.....	59
Gráfico 12 -	Percepção dos Entrevistados Quanto aos Fatores que Impedem ou Desestimulam as Empresas a Qualificarem a Mão de Obra.....	60

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1</b>	<b>Justificativa</b> .....	13
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	14
1.2.1	Objetivos Gerais.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
<b>1.3</b>	<b>Objetos da Pesquisa</b> .....	15
1.3.1	Tema.....	15
1.3.2	Delimitação do Tema.....	15
1.3.3	Formulação do Problema.....	16
1.3.4	Hipótese.....	16
<b>2</b>	<b>CAPACITAÇÃO DE MÃO DE OBRA</b> .....	17
<b>2.1</b>	<b>Panorama da Construção Civil no Brasil</b> .....	17
<b>2.2</b>	<b>Programas de Capacitação nas Empresas</b> .....	18
<b>2.3</b>	<b>Ferramenta Estratégica nas Empresas</b> .....	20
<b>2.4</b>	<b>Volatilidade do setor</b> .....	20
<b>2.5</b>	<b>Ciclo de treinamento</b> .....	21
<b>2.6</b>	<b>A evolução da mão de obra no Brasil</b> .....	22
<b>3</b>	<b>ASPECTOS SOBRE PRODUTIVIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL</b> .....	24
<b>3.1</b>	<b>Conceituação</b> .....	24
<b>3.2</b>	<b>Gestão da Produtividade</b> .....	25
<b>3.3</b>	<b>Fatores que Afetam e Influenciam a Produtividade</b> .....	26
<b>3.4</b>	<b>Indicadores para a Avaliação da Produtividade</b> .....	26
<b>3.5</b>	<b>Entendimento do Tema na Construção Civil</b> .....	27
<b>4</b>	<b>CONCEITUANDO MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO</b> .....	30
<b>4.1</b>	<b>Reconhecimento</b> .....	32
<b>4.2</b>	<b>Salários e Benefícios</b> .....	33
<b>4.3</b>	<b>Benefícios de Mercado</b> .....	34
<b>4.4</b>	<b>Remuneração Estratégica</b> .....	35
4.4.1	Remunerando Segundo as Habilidades.....	36
4.4.2	Remuneração Segundo Competências.....	36
4.4.3	Remuneração Variável.....	36

4.4.4	Remuneração Final.....	36
4.4.5	Ponderações sobre o Tema.....	37
<b>5</b>	<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>38</b>
<b>5.1</b>	<b>Métodos para a Análise do Desempenho.....</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
<b>6.1</b>	<b>Pesquisa Qualitativa.....</b>	<b>42</b>
6.1.1	Passos da Pesquisa Qualitativa.....	43
6.1.2	Análise dos Resultados.....	44
<b>6.2</b>	<b>Pesquisa Quantitativa.....</b>	<b>45</b>
6.2.1	Formulação do Questionário.....	46
6.2.2	Amostragem.....	47
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>7.1</b>	<b>Análise Qualitativa.....</b>	<b>51</b>
7.1.1	Síntese das Respostas de cada Pergunta .....	51
<b>7.2</b>	<b>Análise Quantitativa.....</b>	<b>52</b>
7.2.1	Quantificação dos Resultados.....	52
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO.....</b>	<b>61</b>
<b>8.1</b>	<b>Ponderações Quanto aos Objetivos.....</b>	<b>61</b>
8.1.1	Ponderações Quanto aos Objetivos Específicos.....	61
8.1.2	Ponderações Quanto ao Objetivo Geral.....	63
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>64</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria da construção civil se destaca no cenário econômico nacional, pois é um dos principais motores de geração de empregos e crescimento. Sua elevada influência na economia é gerada devido a fatores, como: alta capacidade de absorção de trabalhadores de todas as classes, gerando um impacto direto na variabilidade da taxa de emprego; alta capacidade de geração de renda com transformações de insumos de valores baixos em produtos de alto valor comercial, tanto a curto como a médio prazo; além de sua interligação e interdependência com diversas outras indústrias de outros setores.

Os programas de expansão têm considerado o fator humano para a melhoria de qualidade, de incremento da produtividade, de focalização no cliente, de competitividade e outras diretrizes ditadas pelo mundo corporativo, tanto por meios como qualificação dos seus funcionários, bem como praticando melhores ações no que diz respeito a estimular seus colaboradores. Nesse sentido, a motivação é um dos principais fatores para o sucesso de qualquer projeto ou atividade, sendo o grande desafio dos líderes: influenciar o funcionário a buscar o que tem de melhor a oferecer, em prol de objetivos e metas a serem alcançadas.

No estudo da psicodinâmica motivacional do ser humano, alguns autores (ROBBINS, SOBRAI e JUDGE, 2010; TADEUCCI, 2009; CHIAVENATO, 1999b) admitem a possibilidade real de motivar pessoas através da satisfação de suas necessidades sociais, sejam elas remuneração, posições de destaque, prêmios, dentre outras. Estes elementos são chamados de fatores motivacionais externos e procuram condicionar as pessoas a utilizarem de comportamentos mais adequados aos objetivos de quem proporciona esse condicionamento. Uma organização que oferece prêmios, benefícios, posições de destaque, a seus trabalhadores está, na verdade, tentando condicioná-los a executarem suas tarefas com um desempenho esperado.

Toda necessidade humana, seja ela de ordem fisiológica, psicológica ou social, gera uma tensão interna. Maitland (2000, p. 68) afirma que essa tensão desencadeia o motivo, que são estímulos internos que levam

o ser humano a determinado comportamento, que certamente reduzirá a tensão. Assim sendo, a motivação se trata de um estado interior que leva o indivíduo a se comportar de determinada maneira. Ela se refere tanto à escolha de determinado comportamento entre vários quanto a persistência de certo comportamento em um intervalo específico de tempo, como o esforço do indivíduo para realizar uma tarefa.

De acordo com Glasser (1994), o fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico para se produzir produtos ou serviços, mas sim, na maneira de lidar com as pessoas, e como estes colaboradores estão sendo tratados pela direção das empresas. Atualmente, observa-se que para a subsistência de uma organização, o fator humano precisa ser considerado, tanto do ponto de vista técnico como humanístico, e em relação as suas características, assim como necessidades e singularidades.

### **1.1 Justificativa**

Segundo, Cavalcanti e Silva (2009, p. 30) empresas consideradas excelentes lugares para se trabalhar possuem alguns pontos em comum como, por exemplo, criar ambientes motivacionais que estimulem seus funcionários não apenas com boa remuneração como se acredita na maioria dos casos ser o mais relevante, ela os proporciona treinamento e tarefas interessantes e desafiadoras as quais desenvolvem o interesse dos mesmos por meio do desafio e complexidade de algumas funções as quais principalmente os estagiários começam a ser submetidos . No entanto, não se trata de colocá-los para trabalhar em atividades as quais eles não dominam, mas sim despertar o potencial criativo e confiança de cada um em elaborar soluções para as demandas da organização da qual eles fazem parte.

Um fator a ser considerado em empresas que dão espaço a funcionários em início de carreira, é a inexperiência em desenvolver atividades de maior complexidade, mas é exatamente neste ponto em que empresas como a brasileira Chemtech, com um quadro de mais de 1300 funcionários, conseguiu se manter nos rankings de melhores empresas para se trabalhar nos últimos anos (ROBBINS et al. 2010), pois estas oferecem maior liberdade e

poder deliberativo para seus colaboradores, oportunidades essas que eles provavelmente não teriam em organizações mais tradicionais.

Mesmo em empresas que oferecem oportunidades de crescimento pessoal para seu funcionário, não é deixado de lado ações já consagradas de estímulo como salários acima da média, participação nos lucros, benefícios estendidos dentre outros (CARVALHO et al., 2011); mesmo que estes não sejam os mais relevantes para a alta produtividade de uma pessoa em determinadas atividades. No entanto, tais resultados aqui tratados perpassam por oferecer oportunidade para que estes participem ativamente das ações da empresa e tenham autonomia para propor mudanças e colocá-las em prática (SOUZA et al. 2009).

Assim, o ambiente organizacional é fundamental para o crescimento de qualquer empresa, pois o indivíduo produz mais quando está inserido num ambiente agradável e onde possa visualizar de forma clara suas responsabilidades e possa desenvolver suas habilidades e conhecimento, bem como os padrões necessários para desempenho das atividades. Neste sentido, para Souza et al. (2009) o estudo da motivação na administração e gestão de pessoas é um tema de grande importância e que tem recebido atenção no cenário empresarial. É nessa linha de pensamento que este trabalho desenvolverá pesquisas, procurando entender as diferentes necessidades dos profissionais da construção civil.

## 1.2 Objetivos

A seguir serão descritos os objetivos Geral e Específico deste trabalho, os quais servirão de base tanto para a pesquisa bibliográfica quanto de campo, a fim de verificar as proposições de cada um dos mesmos.

### 1.2.1 Objetivos Gerais

Analisar os fatores que influem na formação do perfil profissional dos profissionais da construção civil, bem como nos seus resultados a partir da capacitação.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os fatores que influenciam na motivação;
- Compreender como o treinamento ou falta dele pode interferir no desempenho dos profissionais da construção civil;
- Verificar a influência de fatores intrínsecos no desempenho de uma pessoa.

## 1.3 Objetos da Pesquisa

### 1.3.1 Tema

Treinamento de profissionais da construção civil: um estudo exploratório da produtividade da mão de obra a partir da motivação e capacitação. Refere-se à conformação psicológica de uma pessoa a qual a leva a ter determinado modo de agir, mais especificamente no ambiente profissional. Sua conduta, modo de pensar, de se expressar e de se relacionar com os outros, segundo fatores intrínsecos (internos e emocionais, por exemplo), ou extrínsecos (ambiente, cultura e treinamento, por exemplo), o que reflete diretamente em seu desempenho no trabalho.

### 1.3.2 Delimitação do Tema

Limitação temporal: a pesquisa se limitará aos reflexos da influência das manifestações culturais e econômicas que modificaram o modo de vida, de educação e de trabalho nos dias atuais ;

- Limitação geográfica: a pesquisa se limita a cidade São Luís;



- Conteúdo: a pesquisa não adentrar nos aspectos filosóficos ou religiosos que o tema possa ensejar.

### 1.3.3 Formulação do Problema

Como a capacitação dos profissionais da construção civil, especificamente o operariado (mão de obra braçal/mecânica), bem como fatores externos e/ou internos ao desenvolvimento do seu perfil influenciam na produtividade desses profissionais?

### 1.3.4 Hipótese

A motivação é interdependente de fatores socioeconômicos, culturais, políticos, educacionais, entre outros. E desempenha um papel importante na formação do perfil profissional das pessoas (RUMMERT, 2007). No mesmo sentido, a qualificação dos recursos humanos das empresas desempenha papel relevante nos serviços prestados por esta.

## 2 CAPACITAÇÃO DE MÃO DE OBRA

### 2.1 Panorama da Construção Civil no Brasil

A falta de mão de obra qualificada, para a execução dos diversos serviços realizados em diferentes etapas das obras, vem se tornando um dos principais problemas presentes nas empresas de construção civil, podendo estes diminuir o ritmo do crescimento do setor. O que pode ser verificado segundo a pesquisa realizada entre os dias 3 e 20 de Janeiro de 2013 pela CNI (Confederação Nacional da Indústria) junto com a CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da construção) (2013b), onde foi coletado o posicionamento de 385 empresas do setor da construção civil (Quadro 1), sendo 191 de pequeno porte, 145 de médio porte e 49 de grande porte, com relação à falta de trabalhadores qualificados no cenário brasileiro.

Quadro 1: Posicionamento das Empresas em Relação a Mão de Obra.

<b>Falta de Trabalhador Qualificado</b>	
<b>89%</b>	Das empresas da construção civil afirmam que a falta de trabalhador qualificado é um problema para a empresa.
<b>61%</b>	Das empresas da construção civil que enfrentam a falta de trabalhador qualificado afirmam que o problema afeta a busca pela eficiência e a redução de desperdícios.
<b>56%</b>	Das empresas da construção civil afirmam que a alta rotatividade dos trabalhadores é uma das principais dificuldades que enfrentam para qualificá-los.
<b>94%</b>	Das empresas da construção civil que enfrentam a falta de trabalhador qualificado têm dificuldade de encontrar profissionais básicos ligados à obra, como pedreiros e serventes.
<b>64%</b>	Das empresas da construção civil que enfrentam a falta de trabalhador qualificado adotam a capacitação na própria empresa como uma das principais formas de lidar com o problema

Fonte: CNI (Confederação Nacional da Indústria) e CBIC (Câmara Brasileira da Indústria da construção) (2013b).

## **2.2 Programas de Capacitação nas Empresas**

Segundo Lara et al. (2005) a mão de obra da construção civil representa grande porcentagem no custo total da obra, além de influenciar diretamente em outras variáveis, como racionalização ou desperdício de materiais, antecipação ou atraso do cronograma, boa ou má qualidade de execução, entre outros, podendo estes, causarem elevação dos custos predeterminados da obra.

Por este motivo, segundo pesquisa da CBIC & CNI (2013a) a falta de operários qualificados na construção civil vem sendo uma enorme preocupação de empresários do ramo da construção civil conforme o Quadro 2, mostrado na página a seguir, visto que a qualificação tem influencia direta no resultado final de qualquer empreendimento. No entanto, de acordo com Lara et al. (2005) a empresa poderá exercer um papel fundamental no resultado final oferecendo programas de qualificação aos funcionários a fim de desenvolver nestes melhores índices de eficiência, rendimento, qualidade de execução, dedicação, produtividade, educação e vários outros, através da elevação dos seus conhecimentos práticos e teóricos e principalmente de sua autoestima.

Quadro 2: Problemas Enfrentados na Construção Civil, Dados de 2013.

FATORES	CONSTRUÇÃO CIVIL		PEQUENO		MÉDIO		GRANDE	
	%	POSIÇÃO	%	POSIÇÃO	%	POSIÇÃO	%	POSIÇÃO
FALTA DE TRABALHADOR QUALIFICADO	65,80	1	60,20	1	70,00	1	74,00	1
ELEVADA CARGA TRIBUTÁRIA	42,60	2	45,90	2	45,70	2	22,00	6
CONDIÇÕES CLIMÁTICAS	36,40	3	35,40	3	38,60	3	34,00	2
ALTO CUSTO DA MÃO DE OBRA	31,00	4	30,90	4	32,10	4	28,00	4
TAXAS DE JUROS ELEVADAS	25,10	5	23,80	5	25,00	5	30,00	3
COMPETIÇÃO ACIRRADA DO MERCADO	21,00	6	23,20	6	19,30	6	18,00	7
INADIPLÊNCIA DOS CLIENTES	17,30	7	15,50	8	16,40	8	26,00	5
FALTA DE CAPITAL DE GIRO	15,90	8	14,40	9	18,60	7	14,00	9
ALTO CUSTO DA MATÉRIA PRIMA	13,70	9	13,30	10	13,60	9	16,00	8
FALTA DE DEMANDA	11,90	10	16,00	7	7,90	13	8,00	10
LICENCIAMENTO AMBIENTAL	11,90	10	11,60	11	13,60	9	8,00	10
FALTA DE FINANCIAMENTO DE LONGO PRAZO	7,80	12	7,20	12	9,30	11	6,00	12
DISPONIBILIDADE DE TERRENOS	7,30	13	7,20	12	9,30	11	2,00	14
OUTROS	4,30	14	6,60	14	2,90	15	0,00	15
FALTA DE MATÉRIA PRIMA	3,50	15	2,80	16	5,70	14	0,00	15
FALTA DE EQUIPAMENTOS DE APOIO	2,70	16	3,30	15	1,40	16	4,00	13

Fonte: CNI e CBIC (2013a).

No entanto, segundo Ferreira (2007) o maior entrave enfrentado pelas empresas é a desconfiança na fidelidade do funcionário, pois programas de capacitação ou qualificação possuem valores relativamente altos, ou seja, as empresas fazem altos investimentos no funcionário, o qual poderá se qualificar e deixar a empresa para trabalhar em alguma concorrente.

### **2.3 Ferramenta Estratégica nas Empresas**

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e torna-las cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio (CHIAVENATO, 1999, p. 294).

Ainda segundo Chiavenato (1999, p. 295), treinamento pode ser definido como uma experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora a sua capacidade de desempenhar um cargo. Podendo ainda o treinamento envolver uma mudança de habilidade, conhecimento, atitude ou comportamento, estando ele na direção do alcance dos objetivos organizacionais e relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 297) a metodologia de um treinamento é formada por um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas, as quais são o diagnóstico, o desenho, a implementação e a avaliação. No diagnóstico é realizado o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas devido à carência de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que elas deveriam saber / fazer e o que realmente elas sabem / fazem. Estas necessidades podem se referenciar ao passado, presente ou futuro.

### **2.4 Volatilidade do setor**

Com alta demanda e salários mais altos, a construção civil atrai novos funcionários com pouca experiência e, o que afeta diretamente a qualidade do serviço executado. São nessas épocas que os jovens são atraídos para trabalhar no setor, foram estimados que 50% dos trabalhadores nos eventos pré Copa do Mundo de futebol e Olimpíada tinham menos de 1 ano de experiência nas atividades em que exerciam e praticavam as suas atividades somente com o treinamento básico e teórico que haviam lhe fornecido.

Além disso, as etapas de construção de um empreendimento completo abrangem um número grande de profissionais com qualificações distintas. Dentro de uma mesma obra, tem-se cerca de 30 categorias profissionais diferentes, responsáveis por serviços que se sucedem e não podem ser elaborados concomitantemente. Assim a demanda por uma certa categoria profissional varia significativamente diante da etapa executiva em que ela se encontra, gerando uma rotatividade alta considerando um tempo de duração de obra pequeno em torno de 2,5 anos (HEINECK, 1989).

Uma alternativa para essa alta rotatividade interna, dentro das obras de uma construtora, foi a terceirização dos serviços, em que uma construtora sozinha não tinha volume de obras suficientes para realocar os seus funcionários, então uma empresa de menor porte contrataria esses funcionários e seria contratada para prestar serviços para diversas construtoras e garantir a rotatividade necessária para essa mão de obra, tentando manter uma média boa de mão de obra contratada, padronizando e aperfeiçoando teoricamente o modo de execução dos seus serviços.

## **2.5 Ciclo de treinamento**

A mão de obra operária é de fato o recurso mais importante que as empresas dispõem para a realização de sua construção. No entanto, é a que menos atenção e importância recebe para preparação (LIMA, 1993).

Segundo Macian (1987), todas as fases do processo de treinamento devem ser exploradas a fundo, desde o levantamento de necessidade de realização de um serviço até a execução e avaliação da realização do mesmo. Para isso, existem algumas modalidades de treinamentos a serem realizados nas empresas:

- a) Treinamento de integração;
- Treinamento técnico-operacional;
- c) Treinamento de executivos ou treinamento gerencial;
- d) Treinamento a nível comportamental.

O índice de retrabalho na construção civil é muito alto, muitos deles devido a danificação do trabalho dos outros por outros operários durante a realização de outro serviço. Por isso, o treinamento é extremamente importante, visto que o operário precisa verificar a importância do trabalho dos outros, bem como a forma que deve ser executado o seu para conseguir realiza-lo sem danos, ou com o menor nível possível (MACIAN, 1987).

## **2.6 A evolução da mão de obra no Brasil**

A construção civil foi historicamente alimentada pela mão de obra não qualificada proveniente do Nordeste, onde trabalhadores sem instrução e com má qualidade de vida, migravam para as grandes cidades em busca de um emprego. Esse setor da indústria tinha uma grande capacidade de absorver essa massa, visto que os salários praticados eram baixos e o aprendizado podia ser dado in loco com a simples observação do próximo realizando o mesmo.

A partir da década de 80, com o desenvolvimento do país e aumento de fiscalização de vínculos empregatícios, o custo dessa mão de obra por hora aumentou e sua qualidade e eficiência para realização de trabalho não progrediu. Como solução, as grandes construtoras apoiaram a criação de pequenas empresas que seriam lideradas pelos próprios encarregados do serviço na obra, que tinham anos de prática naquele mesmo serviço, porém nenhuma expertise do funcionamento de uma empresa, tanto quanto os seus direitos, deveres e obrigações para e com os seus empregados, clientes e governo como uma organização privada.

O intervalo entre ser um bom executor de determinado serviço e gerenciar uma empresa, precificando todos os custos diretos e indiretos, tendo mão de obra capacitada para realização do mesmo e resolvendo as burocracias envolvidas eram enormes, mas a oferta de trabalho impulsionava a criação dos mesmos dando força e sustentação para a sua sobrevivência.

Essas microempresas criadas são as atuais empreiteiras, como são conhecidas hoje no mercado, que oferecem serviço para grande parte das construtoras (um termo não muito representativo já que fazem muito mais o gerenciamento dos subcontratos do que propriamente construir). Observando o

histórico dessas empreiteiras, entende-se o alto índice de falências e processos judiciais contra elas, devido a utilização de contratos informais, orçamentos para serviços mal realizados, entre outros. (SERRA, 2001).

Esse cenário reforça a visão de serventes que descrevem o seu trabalho como “pegar no pesado”, executar tarefas apressadamente, sentir-se tratado como animal ou máquina, fazer esforço físico em um trabalho arriscado e desvalorizado, ser humilhado e se sentir discriminado, como descrito por Santos (2010). Assim sendo, é possível perceber o cotidiano desses trabalhadores e a dificuldade que os mesmos enfrentam, o que demonstra uma clara insatisfação com a profissão, tema este que será abordado mais a fundo no capítulo seguinte.



### 3 ASPECTOS SOBRE PRODUTIVIDADE NA CONSTRUÇÃO CIVIL

#### 3.1 Conceituação

O Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa (2015) define o termo produtividade como:

“Qualidade ou estado produtivo; faculdade de produzir; rendimento de uma atividade econômica em função do tempo, área, capital, pessoal e outros fatores de produção.”

Nessa definição nota-se que diferentes componentes permeiam o conceito:

- a) Qualidade ou estado produtivo como a possibilidade de produzir;
- b) Faculdade de produzir sendo o desejo de produzir;
- c) Rendimento de uma atividade econômica em função de diversos fatores, relacionando-se com a ideia de razão entre output e input;

Esses componentes foram sendo, cronologicamente, adicionados à ideia de produtividade, e passou-se a usar o termo pela primeira vez em meados da década de 70, como capacidade produtiva, sentido indicado na alínea “a” acima. O termo evoluiu com as mesmas palavras da segunda definição do dicionário citado acima. Por fim, introduziu-se a definição formal do termo como o “quociente obtido pela divisão do resultado de um processo por um de seus fatores de produção” (Sumanth, 1984), conceito equivalente ao descrito na alínea “c”.

Mais recentemente, Yi e Chan (2014) afirmaram que a grande maioria dos economistas concordam sobre a importância que tem a produtividade para as empresas, as indústrias ou para a economia em si, mas que não há unanimidade quanto à definição precisa e atual do termo ou sobre qual, dentre as numerosas formas de medi-la, a mais indicada para cada tipo de situação.

### 3.2 Gestão da Produtividade

Seguindo essa linha, Liou e Borcharding (1986) deram um passo além e afirmaram que a medição da produtividade não deve ser feita de maneira pontual e sim em um contínuo processo de verificações e comparações entre índices, para que se observe a melhoria ou a piora da produtividade. Sintetizaram, ainda, que a chave para o entendimento efetivo da produtividade está exatamente na avaliação periódica da sua performance.

Esse conjunto de verificações, comparações e ações decorrentes das medições pode ser denominado como gestão da produtividade. O processo de gerir a produtividade normalmente implica na análise dos resultados das medições, na formulação de conclusões e na indicação de medidas a serem tomadas a partir de então.

A falta de estruturação e de padronização da gestão gera uma desorganização gerencial, dada a ausência de diretrizes e de objetivos claros a serem seguidos. Por isso, sistemas devem ser criados de forma a organizar as ações e a operação de atividades envolvidas.

Como já foi visto, a complexidade da construção civil dificulta a criação espontânea de um padrão da indústria. Empresas do setor, em grande parte, possuem diferentes tipos de sistemas de gestão de produtividade, havendo poucos sistemas padrões seguidos. Por outro lado, ainda assim, é possível ver um cerne que conduz a estruturação dos sistemas de gestão.

Guerra e Mitidieri (apud Feitoza, 2014) indicam os cinco elementos norteadores a serem seguidos como os principais pilares de um sistema de gestão de produtividade. São eles:

- 1) foco na redução de perdas, de tempo de ciclo e de atividades que não agregam valor;
- 2) objetivo de aumento do valor do produto e da eficiência dos processos;
- 3) controle e monitoramento das atividades críticas e daquelas com alto desperdício;
- 4) treinamento e competência da equipe; e
- 5) investimentos em novas tecnologias.

Souza e Abiko (1997) mostram que muitas vezes o sistema de gestão de produtividade está englobado pelo sistema de gestão da qualidade. Considera-se que a qualidade e a produtividade de um serviço ou de um projeto estão intimamente ligadas, sendo então avaliadas de forma conjunta.

### **3.3 Fatores que Afetam e Influenciam a Produtividade**

Diversos são os aspectos abordados quando falamos sobre fatores que afetam a produtividade ou o que causa a baixa ou alta produtividade. A capacitação e o treinamento, por exemplo, são alguns dos fatores que não só proporcionam o aumento da produtividade na construção civil, como também em muitas outras áreas, esses parâmetros têm por finalidade proporcionar maior desenvolvimento intelectual para todos que buscam essa qualificação (FLOR, 2010).

Como na construção civil, muitos fatores interferem na execução de um determinado serviço, a disponibilidade de materiais e equipamentos, a complexidade das tarefas e até o pagamento em dia afetam o trabalho dos profissionais, aumentando ou diminuindo sua produtividade. É importante que os responsáveis pela obra tenham uma ideia da produtividade dos serviços realizados durante a obra, pois assim podem fazer um bom planejamento do trabalho e identificar deficiências que geram prejuízos (VENTURINI, 2011).

### **3.4 Indicadores para a Avaliação da Produtividade**

Quanto à escolha dos indicadores de acompanhamento numa obra de construção civil, estes devem ser determinados em conformidade com o tipo específico de trabalhos em execução. Existem alguns parâmetros que são transversais a todo o setor da construção e estendem-se até outros setores, referentes aos custos, aos prazos e à qualidade dos processos. Existem igualmente parâmetros específicos de cada obra de construção. Estas especificidades devem obviamente ser tidas em conta no processo de escolha (COSTA, 2008).

Para se proceder á escolha dos indicadores na construção deve ser feita uma análise do tipo de obra e do tipo de trabalhos que executam, acompanhando a obra no local. Pretende-se, desta forma, que a informação a analisar e a transmitir seja o mais relevante possível.

Segundo Souza (2006), a produtividade da mão de obra pode variar muito, dependendo da obra. Ainda para o autor, algumas regras precisam ser estabelecidas para que pessoas diferentes não mensurem produtividade de forma diferente, provocando interpretações errôneas. Em relação a produtividade da mão de obra do ponto de vista físico poderia ser definida como a eficiência na transformação do esforço dos trabalhadores em produtos de construção.

### **3.5 Entendimento do Tema na Construção Civil**

Usualmente, a produtividade é entendida como a razão entre o serviço produzido e os recursos (tempo, mão-de-obra, materiais, etc.) utilizados para esta produção. Halligan et al. (1994) afirmam que também é comum a utilização da forma inversa, ou seja, a razão entre a quantidade de recursos necessários para a produção de uma certa quantidade de serviço.

Os índices de produtividade levantados em uma obra, são informações importantes para o acompanhamento dos processos de produção da construção. Estes índices dão aos administradores, engenheiros e gerentes uma “fotografia” da produção de cada atividade. Apesar de serem fonte de informação importante, estes índices devem ser utilizados com cautela, principalmente quando comparados com índices de outras construções.

Com o crescimento do setor da construção civil nos últimos anos, a busca pelo aumento da produtividade se intensificou e as construtoras tem feito grandes investimentos em sistemas de gestão e novas tecnologias empregadas em processos construtivos com o a finalidade de aperfeiçoar seu sistema produtivo.

A otimização da produtividade passa pela capacidade de gestão desses dados, de forma a possibilitar a uma empresa saber qual material e/ou equipamento é mais produtivo para um tipo de serviço específico ou qual é o

número ideal de homens para executar um serviço em certo prazo, por exemplo.

Com a estabilização econômica e o aumento da competitividade gerada pela globalização, tornou-se visível um problema que se escondia: a falta de qualidade na construção civil. As empresas que se anteciparam a esse panorama e começaram a lançar produtos pensando não só no lucro mas também na satisfação plena das necessidades dos clientes saíram na frente e implantaram sistemas de gestão da qualidade em seu processo organizacional.

De acordo com SILVEIRA et al. (2002) a implantação do sistema de qualidade nas empresas da construção civil tem como objetivo:

- a) Regulamentar e documentar;
- b) Controlar e planejar as atividades do projeto;
- c) Controlar e planejar as atividades de construção;
- d) Assegurar a adequação dos recursos necessários à construção, que incluem equipes, materiais, equipamentos e outros insumos;
- e) Melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços;
- f) Reduzir os custos do empreendimento;
- g) Otimizar as relações com os clientes;
- h) Melhorar a imagem da empresa, obtendo maiores e melhores participações no mercado.

Na economia moderna, os principais ativos das indústrias deixam progressivamente de serem edificações e equipamentos e passam a ser bens intangíveis, como o capital humano e sua habilidade de desenvolver produtos e processos mais eficientes. A vantagem competitiva de uma empresa em relação às demais depende da capacitação de seus funcionários, da qualidade dos conhecimentos que são capazes de produzir e de transferir para o sistema produtivo (DANTAS, 2011).

A produtividade da mão de obra, do ponto de vista físico, poderia ser definida como a eficiência (e, na medida do possível, a eficácia) na transformação do esforço dos trabalhadores em produtos de construção (a obra ou suas partes). Assim é que se pode analisar a produtividade nos vários serviços que compõem a produção da obra (SOUZA, 2006).

A definição de produtividade estabelece a relação entre os resultados obtidos o processo produtivo e os recursos consumidos para a sua obtenção. Dessa forma, a produtividade de um sistema organizacional é decorrente da eficiência e do rendimento da mão de obra direta envolvida na execução da tarefa (DANTAS, 2011).

Segundo Marder (2012), o estudo da produtividade oferece condições para melhorar a execução dos serviços, seja induzindo a racionalização da mão de obra, dos materiais e equipamentos, como na organização do canteiro e na estrutura organizacional adotada. A influência da produtividade nos custos e prazos de uma obra é também um fator determinante na competitividade de uma empresa, bem como a capacitação dessa mão de obra como será visto no próximo capítulo.

#### 4 CONCEITUANDO MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

De modo geral, a perspectiva básica em motivação é a de que, se uma pessoa tem determinadas necessidades e em decorrência disso é levado a realizar alguma ação que as atenda, isso pode ocasionar mudanças nas necessidades primárias, tanto intensificando-as quanto lhes permitindo mover-se para outras. Segundo Baumotte et al. (2013) motivação tem origem no verbo latino *movere*, que significa mover-se indicando um estado de despertar do organismo.

Comportamentos que decorrem de motivação, não emergem de fatores externos, pois neste caso não há envolvimento do seu interior. No estímulo externo, a pessoa age levada por pressões externas a ela: ganhar comissões, obter certas vantagens ou evitar punições, e em contrapartida na motivação o eu interior está envolvido e a pessoa age impelida por uma força interna, porque gosta e quer.

Passou-se a considerar o ser humano no trabalho como pertencente a um grupo de pessoas que estão motivadas por um conjunto mais complexo de fatores que se combinam de maneira diferente em cada uma delas, para determinar assim a sua identidade pessoal e motivacional.

Na visão de Chiavenato (1999, p.30):

Cada trabalhador traria consigo uma combinação ímpar de potenciais habilidades e talentos. E, para contar com a contribuição diferenciada de cada um, seria necessário não desmotivá-los e dar-lhes ainda a possibilidade de terem suas ideias e pontos de vista expostos para a apreciação das organizações.

Recorrendo ao estímulo, podemos fazer com que as pessoas ajam, porém sob condições limitadas. Uma condição duradoura, entretanto, só pode emanar de uma motivação verdadeira, que ocorrerá quando o indivíduo tiver seu próprio gerador instalado dentro de si, não havendo necessidade de impulsos externos, e tiver a vontade de executar as tarefas.

Para Vroom (1997) o que motiva uma pessoa não é necessariamente o que motiva outra. Nem sempre a satisfação das necessidades é obtida, pois pode existir alguma barreira que impeça, e toda vez que uma satisfação é bloqueada, ocorre uma frustração. Por outro lado, pode haver outra solução além da satisfação e da frustração: a transferência,

que ocorre quando, sendo impossível satisfazer a necessidade desejada, o indivíduo tenta satisfazê-la por meio de uma necessidade complementar, que limita a frustração.

As teorias da motivação tentam explicar e analisar como fatores pessoais e intrínsecos interagem e se influenciam mutuamente para produzir certos tipos de comportamento. É importante para o líder entender o que motiva sua equipe de trabalho.

Nascimento (2012) define comportamento como uma maneira de agir influenciada por estímulos do ambiente, sociedade ou internos, o qual se diferencia de atitude, na medida em que esta remete a afirmações avaliatórias, que podem ser favoráveis ou não, a objetos, pessoas ou eventos e que refletem uma predisposição individual com relação a alguma situação ou fenômeno

Robbins et al. (2010) define satisfação como um sentimento resultante de uma avaliação das suas características. Ainda assim, tal amplitude conceitual é apropriada. O trabalho de uma pessoa é mais do que organizar papeis, programar um computador, atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero. A avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos.

Conforme Robbins et al. (2010), há duas abordagens mais comuns. A primeira abordagem consiste em responder questões sobre o qual satisfeito a pessoa está com o trabalho, em que os funcionários respondem marcando as alternativas das respostas de 1 a 5, que correspondem a avaliações que vão de extremamente insatisfeito a extremamente satisfeito. O segundo método é o somatório das facetas do trabalho, é mais sofisticado. Ela identifica elementos-chave, como a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração atual, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas. Esses fatores são classificados em uma escala padronizada e, em seguida, somados para se obter uma pontuação geral da satisfação com o trabalho.



Intuitivamente, poderíamos pensar que avaliar diversos aspectos do trabalho pode levar a um resultado mais preciso de satisfação. No entanto, trata-se de uma daquelas raras situações em que a simplicidade funciona tão bem quanto à complexidade, o que torna um método essencialmente tão válido quanto outro. A melhor explicação para isso é que o conceito de satisfação com o trabalho é tão amplo que uma única pergunta pode capturar sua essência. Dessa forma a abordagem do que seria satisfação, poderia ainda ser descrita como um breve momento de adequação das perspectivas de uma pessoa em relação a uma situação.

A seguir trataremos de algumas das principais formas utilizadas pelas empresas para tentar melhorar os resultados dos funcionários, sendo algumas delas relacionadas a fatores intrínsecos e outras a extrínsecos, mas todas amplamente testadas, e que se configuram ainda hoje como algumas das mais presentes nas organizações.

Visando compreender os efeitos das transformações socioeconômicas contemporâneas, em especial sobre as formas de recompensa, os subtópicos a seguir trazem uma análise breve do posicionamento do sistema de remuneração na dinâmica organizacional, bem como suas relações de interdependência com demais sistemas da organização.

Nessa área, alguns pesquisadores (WOOD e PICARELLI FILHO, 2004; NETO e MARRAS, 2013; CARVALHO et al., 2011; COUTINHO et al., 2007) buscam analisar como tais itens influem dentro do contexto organizacional e de que forma as empresas podem usar os mesmos para alavancar seus resultados, sendo alguns destes vinculados ao surgimento de motivação e outros na condução de determinados modos de agir, porém ambos de suma importância no contexto organizacional.

#### **4.1 Reconhecimento**

O reconhecimento consiste numa das formas de motivação mais aplicadas nas empresas, e está diretamente vinculada a fornecer uma visão ao funcionário do seu desempenho, assim como proporcionar ao mesmo a ideia de que suas ações estão sendo vistas e bem avaliadas e dessa forma deixar

claro que ele pode ter acesso a mais recompensas e crescimento dentro da organização.

A eficácia do reconhecimento reside em despertar no funcionário o orgulho por ter sido escolhido e por receber a atenção de seus companheiros de trabalho, reforçando, dessa forma, o alcance dos objetivos da empresa (COUTINHO et al., 2007).

A aprovação aumenta a motivação para a realização de uma ação, necessário no processo de manutenção de talentos. Entretanto, os não-escolhidos podem se sentir desmotivados, apresentar baixo rendimento e, conseqüentemente, vir a desligar-se da organização.

Ainda segundo Coutinho et al. (2007), um sistema de reconhecimento se concretiza quando os talentos percebem a correlação de seus esforços com os benefícios que recebem. Novas formas de reconhecimento e remuneração de talentos vêm contribuindo para a elaboração de um conjunto de mecanismos tais como: prêmio em viagem, participação em comissões técnicas representando a gerência ou a empresa; título ou função de consultor; recompensas financeiras; programa de autopromoção salarial (o funcionário decide seu salário); bolsas de estudo; participação em congressos; oportunidade de ministrar aulas.

O reconhecimento é um fator de suma importância para o estudo da motivação, e conseqüentemente para este trabalho, na medida em que assume grande participação nas políticas motivacionais aplicadas pelas empresas, independentemente de seu tamanho ou área de atuação. Dessa forma, seu entendimento faz-se necessário na condução desta pesquisa.

## **4.2 Salários e Benefícios**

Parte do processo de desenvolvimento de equipe envolve o reconhecimento e a premiação de comportamentos desejáveis. Os planos originais relacionados a maneiras de premiar pessoas são desenvolvidos durante planejamentos de forma que as decisões de premiações são tomadas, formal ou informalmente, durante o processo de gerenciamento de desempenho.

Para Carvalho et al. (2011, p. 75):

[...] salários e benefícios são dois elementos extremamente importantes da remuneração como um todo. Conhecidos como salário direto e salário indireto, [...] é exatamente na sua combinação e harmonia que podemos chegar a uma proposta salarial e dar início a um programa de remuneração estratégico.

O atendimento dos objetivos organizacionais é dado na medida em que a organização garante a satisfação das necessidades básicas e auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e absenteísmo, melhora a qualidade de vida dos colaboradores etc., bem como se torna competitiva em relação a concorrência e ao mercado de trabalho.

O atendimento das necessidades do indivíduo dá-se a partir do pressuposto de que a empresa sabe o que é melhor para seus empregados, ao mesmo tempo que suporta uma estratégia de remuneração que atrai e retém talentos, oferecendo, nesta combinação, o melhor equilíbrio entre os salários praticados no mercado e benefícios que sejam também alinhados com esse mercado, favorecendo um bom clima de trabalho e motivação por parte das pessoas.

Salários e benefícios são fatores externos de estímulo já consagrados, que serão abordados nas teorias motivacionais, não como um item relevante para o desenvolvimento da motivação, mas sim como uma maneira de condução temporária a determinado modo de agir.

### **4.3 Benefícios de Mercado**

Entre os benefícios encontrados no mercado alguns são efetivamente tradicionais, podendo-se serem bastante praticados em empresas de grande e médio portes. Outros são mais encontrados em empresas de médios ou pequenos portes. Dentre eles (CARVALHO et al., 2011):

- Seguro saúde ou plano de saúde;
- Tíquete refeição/vale alimentação;
- Seguro de vida;
- Planos de aposentadoria;
- Assistência odontológica;
- Auxílio doença;
- Convênios com farmácias;

- Auxílio creche;
- Demais benefícios.

#### **4.4 Remuneração Estratégica**

Remuneração estratégica é outro fator citado como motivador. Neto e Marras (2013) sustentam que as transformações pelas quais as empresas vêm passando exigem novos sistemas de remuneração. Dessa forma,

os ambientes caracterizados por formas estruturais modernas da organização do trabalho, como multifuncional, poucos níveis hierárquicos, cargos mais amplos de atuação, que se utilizam de recompensas pelas contribuições individuais ou coletivas não podem se ater tão somente às descrições de atividade e definição de responsabilidades (NETO e MARRAS, 2013, p. 25).

A questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custos para outra, da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização e impulsionador de processos de melhorias e aumento de competitividade e qualidade da performance. A remuneração estratégica deverá estar focada nos fatores que propiciam as contribuições dos indivíduos e as suas influências no sucesso do negócio.

Além de valorizar as atividades, os resultados e responsabilidades, o sistema de remuneração estratégica também considera conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados coletivos, afim de que os melhores funcionários dentro da organização tenham acesso a tal benefício, quando do desempenho satisfatório aos objetivos dessa.

Esse tipo de remuneração não limita participante, pois trata-se de ser aplicada a funcionários que possuam um desempenho em bom nível, assim sendo, fica claro para todos os demais colaboradores que a obtenção de tal benefício está condicionada exclusivamente a sua atuação. Alguns modelos do sistema de remuneração estratégica podem ser considerados, dentre os quais os principais serão apresentados nos subtópicos a seguir, e que são componentes fundamentais dessa política de motivação aplicada nas organizações.

#### 4.4.1 Remunerando Segundo as Habilidades

Determinada pela formação e capacitação dos funcionários, esse modelo de remuneração considera, além das atribuições previstas nos cargos ou funções, o indivíduo (CARVALHO et al., 2011). Assim, as habilidades ou blocos de habilidades passam a compor a base da remuneração. Aplica-se preferencialmente a organizações que passaram por processos de mudanças e adotaram estruturas baseadas em grupos funcionais.

#### 4.4.2 Remuneração Segundo Competências

De acordo com Hipolito e Dutra (2013) a remuneração por competências é adotada para formação e capacitação dos empregados e pode ser fortemente recomendada para empresas que operam em ambientes muito competitivos e para as quais a capacidade de inovação é fator crítico de sucesso.

#### 4.4.3 Remuneração Variável

A remuneração variável é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização como um todo. Inclui a participação nos lucros (utilizada como escopo limitado) e a remuneração por resultados (utilizada como escopo amplo) (RESENDE, 2002). Pode-se também incluir nessa modalidade a remuneração por competências. O mercado vem adotando muito esse modelo, tendo como ponto de partida metas de redução de despesas, ganho de mercado, resultados financeiros, entre outros.

#### 4.4.4 Remuneração Final

Carvalho et al. (2011) afirma que o sistema de remuneração total pode ser, num primeiro plano, a combinação de todos os componentes financeiros para remunerar e recompensar resultados gerados pelos empregados. É o salário nominal, mensalmente recebido pelo colaborador, antes dos descontos e sem incluir nenhum tipo de adicional. São os sistemas

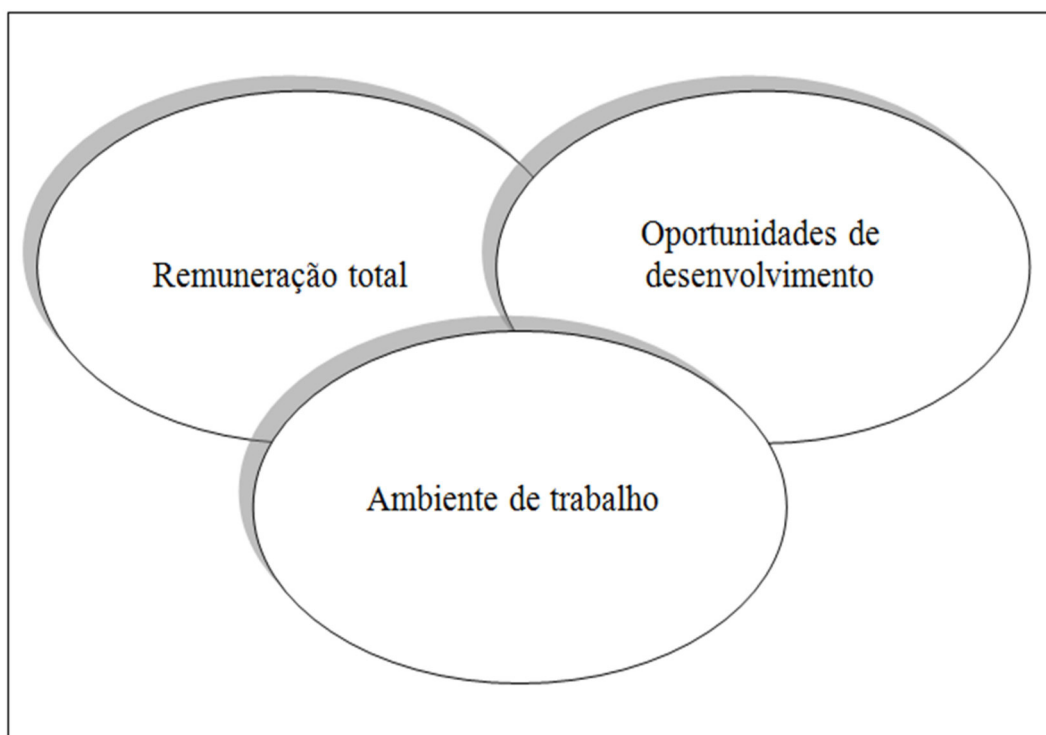
de remuneração baseados em objetivos e metas da empresa, coletivos ou individuais, de curto ou longo prazo, e os benefícios que a organização pratica.

#### 4.4.5 Ponderações sobre o Tema

Para Wood e Picarelli Filho (2004), a remuneração estratégica é a visão integrada de todos os fatores que envolvem a satisfação, o interesse e a necessidade dos empregados, e que não obrigatoriamente serão traduzidos em dinheiro, como pode ser observado na Figura 1 - Sistema de Remuneração Estratégica.

A realidade de trabalho direciona as organizações para a utilização de critérios inteligentes e adequados a uma população cada vez mais estimulada por um conjunto de fatores relacionados ao seu desenvolvimento pessoal, profissional e social.

Figura 1 - Sistema de Remuneração Estratégica.



Fonte: CARVALHO et al. (2011).

## 5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho serve a diversos propósitos. Um deles é ajudar os dirigentes a tomar diversas decisões, tais como promoções, transferências e demissões. Elas identificam habilidades e competências dos funcionários para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria, e fornece feedbacks aos mesmos sobre como a organização vê seu trabalho e dessa forma são usados como base para a alocação de recompensas, incluindo o aumento salarial e de benefícios, importantes itens nas políticas motivacionais o que faz desse um parâmetro também relevante a este estudo.

Para Whittington (2002) e Slack, Chambers e Johnston (2002), toda estratégia, antes de ser elaborada deve incluir um propósito e uma definição do processo que se irá trilhar até alcançar esse propósito; entretanto, não deve ser diferente na hora de avaliar o desempenho do colaborador, esta avaliação também deve ser bem elaborada e planejada para que o propósito geral seja alcançado aumento da produtividade e bons resultados.

Como afirmam Luitz e Rebelato (2003) entre os motivos que levam as organizações a medirem seu desempenho está à possibilidade de comparações com os concorrentes ou empresas de outros ramos e a possibilidade de verificar se as estratégias estão sendo cumpridas e gerando resultados. A empresa deve se preocupar com o desenvolvimento e comprometimento de seus funcionários, a sistemática de avaliação de desempenho é um meio para isso.

Por outro lado Sink e Tuttle (1993) analisam o desempenho empresarial inter-relacionando sete critérios: eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, satisfação com o trabalho, inovação e lucratividade; são impressionantes os resultados obtidos no início da avaliação e os que são alcançados durante o desenrolar do processo, é claro que a eficiência, eficácia, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade, são bem reconhecidos e alcançam as expectativas esperada, também deve basear-se inteiramente nos resultados da atividade do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.

## 5.1 Métodos para a Análise do Desempenho

A avaliação do desempenho é um processo de apreciação sistemática do desempenho dos trabalhadores no exercício das suas funções, que contribui para o seu desenvolvimento futuro (LEME, 2006). É um processo pelo qual a organização identifica em que medida o desempenho de cada trabalhador contribui para satisfazer os objetivos estratégicos a atingir os resultados da organização.

A avaliação do desempenho pode ser definida como uma interação entre o notador e o notado, em que o trabalho desenvolvido ao longo do ano é analisado e discutido por ambas as partes a fim de identificar os aspectos positivos e negativos do desempenho e encontrar oportunidades de desenvolvimento e melhoria, proporcionando ao notado a possibilidade de saber sempre o que se espera do seu desempenho.

Existem seis questões fundamentais na avaliação de desempenho (SOUZA et al., 2009):

- Por que avaliar o desempenho?
- Que desempenho deve ser avaliado?
- Como avaliar o desempenho?
- Quem deve fazer a avaliação de desempenho?
- Quando avaliar o desempenho?
- Como comunicar a avaliação de desempenho?

Uma boa avaliação de desempenho deve ter várias características, primeiro, o chefe deve começar com os aspectos positivos, pois isso deve predispor o avaliado a aceitar melhor os aspectos negativos. A ferramenta de usufruir do modelo de feedback é muito importante, pois facilita o diálogo na entrevista, na qual o administrador deve preparar um roteiro, pois poderá ter momentos de emoção e de atritos. Sendo o objetivo desta, avaliar e proporcionar informações ao pessoal do nível gerencial da empresa, para a tomada de decisões quanto ao aproveitamento e o encarceramento do avaliado.



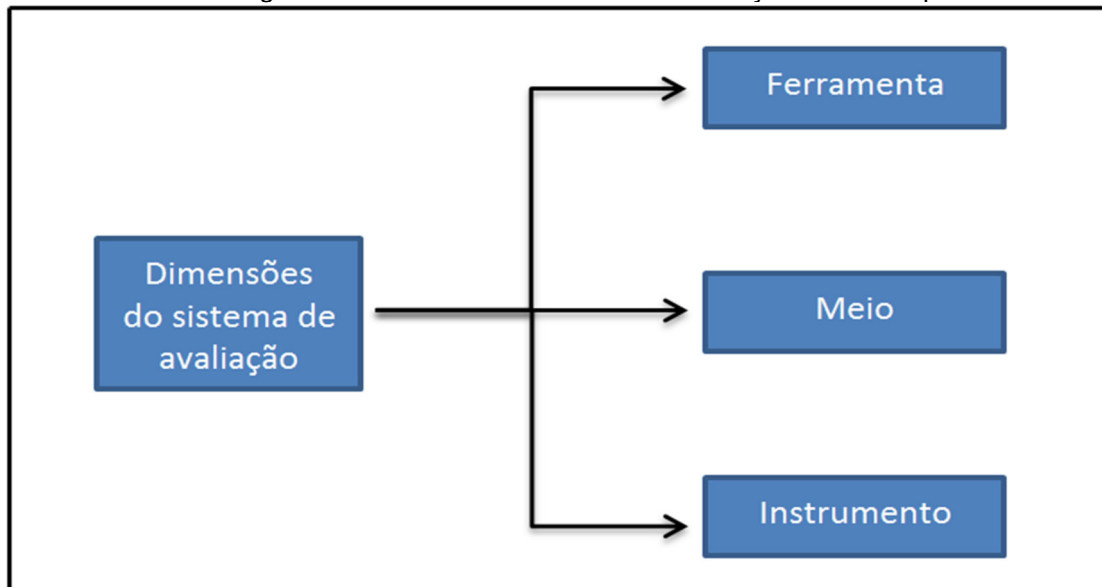
Segundo COUTINHO et al. (2007) avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos gerenciais de que a administração dispõe para analisar os resultados, à luz da atuação dos funcionários, e para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus talentos. Ela colabora para a elaboração e o desenvolvimento de uma política de gerenciamento de talentos adequada às reais necessidades da organização.

A avaliação de desempenho objetiva, ainda:

- Dar suporte para a tomada de decisão sobre promoção, remanejamento, dispensa e identificação de talentos;
- Identificar o incentivo mais adequado aos funcionários;
- Estimular a produtividade;
- Divulgar os padrões e desempenho da organização;
- Oferecer feedback para o avaliado;
- Avaliar a eficácia dos programas de RH.

A avaliação de desempenho apresenta, portanto, três dimensões importantes, distintas, porém complementares: ela é ferramenta, meio e instrumento Figura 2 - Dimensões do Sistema de Avaliação de Desempenho, na próxima página. Segundo Carvalho et al. (2011), como ferramenta propicia a visão sistêmica e holística das práticas de RH; na dimensão de meio, fornece dados que, registrados e processados, poderão subsidiar a tomada de decisão; como instrumento, auxilia o gerenciamento de talentos na organização.

Figura 2 - Dimensões do Sistema de Avaliação de Desempenho



Fonte: PEREIRA et al. (2007).

## **6 METODOLOGIA**

O capítulo 6 abordará as pesquisas qualitativa e quantitativa, na qual esta última abrange a ação de planejamento, os procedimentos de campo, o processo de instrução a entrevista, os métodos de coleta de dados, a preparação e tabulação dos dados, a análise e apresentação de resultados e, por fim, o relatório final de pesquisa.

Na pesquisa qualitativa, os itens apresentados tratam das características e limitações da metodologia, assim como nas suas etapas de planejamento, recrutamento, seleção de entrevistados e coleta de dados. Este capítulo destaca as discussões em grupo e as entrevistas individuais em profundidade, em especial no que diz respeito à análise e à apresentação de resultados.

Tais pesquisas estão alinhadas de forma a obter dados mais abrangentes do referido assunto a partir dos entrevistados na primeira fase, dados esses que posteriormente foram agrupados e sintetizados para servirem a abordagem quantitativa na segunda fase do estudo de campo. Tais fases serão descritas mais claramente no capítulo seguinte.

### **6.1 Pesquisa Qualitativa**

Segundo McDaniel e Gates (2003, apud SILVA et al., 2006, p. 125), “não existe maneira melhor que a pesquisa qualitativa para compreender a fundo as motivações e os sentimentos dos consumidores”. A pesquisa qualitativa traz profundidade a exploração, ela adentra nos porquês e nuances que o estudo pode ensejar, sua abordagem explora uma gama de informações talvez não possíveis de serem acessadas por métodos quantitativos em decorrência da superficialidade na relação entre entrevistado e entrevistador, assim como pelos questionamentos colocados e como estes são aplicados.

Além das iniciativas de comunicação, as decisões de escolha, as preferências de consumo e as mudanças de comportamento são também influenciadas e motivadas pelo universo da pessoa: suas percepções de valor, seu cotidiano, sua visão de mundo, suas características de personalidade, suas realizações, frustrações e sonhos. Silva et al. (2006, p. 126) afirma que esse

tipo de pesquisa possui o alcance necessário para se chegar a variáveis não-mensuráveis e assim penetrar com mais assertividade e precisão no cerne das questões abordadas no estudo.

### 6.1.1 Passos da Pesquisa Qualitativa

O uso de testes de projeção são exemplos de outras técnicas aplicadas no desenvolvimento de um roteiro de pesquisa. “As técnicas projetivas são uma forma não estruturada e indireta de perguntar, que incentiva os entrevistados a projetarem suas motivações, crenças, atitudes ou sensações a respeito de um problema em estudo” (MALHOTRA, 2001). Indiretamente, quando falam de outros, os entrevistados acabam projetando as suas próprias motivações, crenças ou sensações, fazendo com que suas atitudes sejam reveladas.

Um roteiro de pesquisa bem construído apresenta algumas etapas bem definidas, que podem ser visualizadas na Figura 3 a seguir:

Figura 3 - Modelo Genérico de Roteiro de Pesquisa Qualitativa.



Fonte: SILVA et al. (2006, p. 130).

1. A primeira etapa apresenta o moderador/entrevistador e os objetivos da pesquisa, bem como solicita a colaboração dos entrevistados e apresenta a forma de coleta de dados;
2. A segunda etapa envolve o que chama em inglês de *warm-up*, ou seja, o aquecimento da entrevista para uma coleta de dados rica e proveitosa. A etapa de aquecimento introduz a discussão num contexto genérico, tomando por base a realidade de vida e o cotidiano dos entrevistados;
3. A terceira etapa começa a direcionar a discussão para o segmento relevante ao estudo. Aqui, são mapeadas as aquisições vinculadas às necessidades e desejos das pessoas;
4. Naturalmente as relações dos nomes de marcas de produtos por exemplo, surgem por meio do conhecimento, preferências e opiniões dos consumidores;
5. Por fim, na última etapa do roteiro, o foco da discussão fica centrado nos pontos de maior interesse do estudo.

Conforme Aaker, Day e Kumar (2007, p. 84), “o mais indicado é iniciar com uma discussão genérica e ir-se detalhando as questões específicas, pois o caminho contrário pode influenciar a visão geral, [...] é mais fácil lidar com questões específicas quando são precedidas de uma discussão geral”.

#### 6.1.2 Análise dos Resultados

Na visão de SILVA et al. (2006, p. 140), “a análise e interpretação dos resultados é complicada pela extrema disparidade dos comentários geralmente obtidos, o que significa que qualquer analista pode encontrar algo que seja convergente com seus próprios pontos de vista sobre o problema”. Para evitar tal distorção, a primeira tarefa para uma análise correta dos dados qualitativos é ter em mãos o roteiro utilizado. A transcrição deve conter tudo aquilo que foi falado, sem qualquer alteração ou interpretação do pesquisador, o que pode ser facilitado pelo uso da gravação em áudio.

Após o trabalho de transcrição, há o que se chama de codificação: as diferentes respostas dos entrevistados são agrupadas em tópicos, visando

encontrar similaridades e estabelecer comparações entre as respostas dos entrevistados.

Após a fase de codificação, há uma base geralmente sólida para o início da análise de dados. Nesse ponto a interpretação do pesquisador permeia todos os pontos codificados. Há uma análise acompanhada da reprodução de frases literais ditas pelos entrevistados, que servem para ilustrar as percepções dentro de um determinado contexto.

O relatório final contempla a metodologia empregada na pesquisa qualitativa, o plano de amostragem utilizado e a análise em si. Vale destacar que a transcrição e a codificação dos dados não cabem no relatório de pesquisa. Apenas a análise com a reprodução das frases dos entrevistados faz parte do corpo do relatório final de pesquisa.

## **6.2 Pesquisa Quantitativa**

A pesquisa quantitativa é um “estudo estatístico que se destina a descrever as características de uma determinada situação de pesquisa, medindo numericamente as hipóteses levantadas a respeito de um problema de pesquisa” (RENDER, STAIR JR e HANNA, 2000, p. 38). A pesquisa quantitativa visa confirmar se os dados mensuráveis obtidos numa amostra são estatisticamente válidos para o universo do qual a amostra foi retirada. Ainda segundo Silva et al. (2006, p.89), numa pesquisa desse tipo é de maior relevância a representatividade dos resultados, os quais vem norteados de critérios probabilísticos.

A metodologia quantitativa é frequentemente usada quando já se dispõe, em relação a um determinado problema, de conhecimento suficiente para a formulação de hipóteses levantadas num estudo de caráter qualitativo. Esse tipo de pesquisa é adequado para a mensuração das características de um determinado mercado ou público-alvo. Esse tipo de pesquisa se baseia em cálculos a partir de amostras bem definidas, e a partir de seu levantamento são feitos cruzamentos de respostas, obtidas de questionários aplicados.

### 6.2.1 Formulação do Questionário

A elaboração de um questionário é vista como uma “arte imperfeita”, pois não existem regras claras que possam produzir um bom questionário de pesquisa (AAKER, DAY E KUMAR, 2007, p. 160). No entanto, é possível elaborar um questionário de forma consistente, conforme demonstra no Quadro 3 - Modelo de Estrutura de um Questionário, na página 47, levando em consideração alguns instrumentos de coleta. Em primeiro lugar, é preciso ter bem definido os objetivos da pesquisa. Geralmente, costuma-se classificar a pesquisa em áreas de abordagem, por exemplo, variáveis demográficas, estilo de vida, hábitos de consumo, preferências, interesse de experimentação dentre outros.

Ainda segundo Silva et al. (2006) outras precauções também colaboram na formatação final de um questionário:

- Verificar se as perguntas formuladas atendem aos objetivos do projeto;
- Adequar o perfil dos entrevistadores ao do entrevistado para que tenham a mesma linguagem;
- Checar se não há ambiguidades ou falta de alternativas em quaisquer perguntas do questionário;
- Não fazer perguntas embaraçosas;
- Não obrigar o entrevistado a fazer cálculos;
- Não incluir perguntas que remetam a um passado distante;
- Não incluir perguntas que já contenham respostas;
- Usar perguntas introdutórias não comprometedoras.

Quadro 3 - Modelo de Estrutura de um Questionário.

<b>Sequência</b>	<b>Tipo</b>	<b>Função</b>
Apresentação	Texto	Apresentar o entrevistador, o instituto, o proposto da pesquisa e solicitar a colaboração do provável respondente
Perguntas iniciais	Abrangentes e genéricas	Quebrar o gelo e criar empatia com o respondente
Próximas poucas perguntas	Simples e diretas	Assegurar ao respondente que a enquete é simples e fácil de responder
Perguntas posteriores a um terço do questionário	Perguntas específicas	Mais relacionadas aos objetivos da pesquisa para conduzir o respondente à área de interesse do estudo
Parte principal do questionário	Perguntas específicas; algumas podem ser difíceis e complexas	Obter a maioria das informações almejadas pela pesquisa
Últimas perguntas	Perguntas pessoais que podem ser encaradas pelo respondente como delicada	Obter informações demográficas e classificatórias sobre o respondente

Fonte: SILVA et al. (2006, p. 92).

### 6.2.2 Amostragem

A amostragem é um “processo de seleção de uma parcela de indivíduos que preserva as mesmas características ou atributos relevantes para a pesquisa” (YIN, 2016, p. 35). Tais características são preservadas para que possam ser feitos e estudadas (estimativas) por meio da amostra.

Há uma série de vantagens em se trabalhar com amostras:



- Custo baixo – trabalhar com amostras gera um menor investimento do que realizar um censo com o universo de interesse (obter os dados desejados com toda a população);
- Rapidez na obtenção de dados – as amostras permitem maior agilidade no trabalho de campo;
- Viabilidade – para certos casos, a amostra é o único método viável, por exemplo, testes destrutivos, para aferir e controlar a qualidade dos produtos;
- Qualidade – as amostras possibilitam coletas de dados mais precisos, o que não pode ser garantido plenamente num censo.

A definição de amostras envolve a escolha do método de amostragem. Segundo McDaniel e Gates (2003, apud YIN, 2016, p. 37), essa seleção depende dos objetivos do estudo, dos recursos financeiros disponíveis, das limitações de tempo e da natureza do problema que está sendo investigado. Os métodos podem ser classificados de duas formas para a realização da pesquisa, que são o probabilístico e o não-probabilístico.

O tipo de amostra a ser utilizada para este estudo será a não-probabilística, que consiste conforme Render, Stair Jr e Hanna (2000, p. 195), num tipo de amostragem cuja a probabilidade de seleção de uma parcela da população é desconhecida, chegando a quase zero em alguns casos. Neste tipo de amostra, a escolha da parcela da amostra a ser analisada ocorre de forma direta, de acordo com a visão do pesquisador sobre a necessidade de especificidade desta.

## 7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi dividida em duas fases, uma de campo num total de 13 pessoas entrevistadas, sendo composto apenas por engenheiros civis, pois foi buscado nessa fase uma avaliação externa do objeto de análise que foi a motivação do operariado da construção civil, cujo perfil dos mesmos se encontra no Quadro 4 - Perfil dos Entrevistados da Fase 1, conforme abaixo:

Quadro 4 - Perfil dos Entrevistados da Fase 1.

Profissão	Número de Entrevistados por Faixa-Etária e Curso			Número de Entrevistados por Sexo e Curso	
	20-30	31-40	41-50	Homens	Mulheres
Engenheiro(a) Civil	6	4	3	10	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

E outra por meio de questionário online, com 29 respostas conferidas após duas semanas do envio do formulário online a amigos e familiares pedindo que fosse repassado apenas para profissionais da área da construção civil para que fosse respondido, no intuito de compor a presente pesquisa, e cujo perfil dos entrevistados pode ser visualizado no Quadro 5 – Perfil dos Entrevistados da Fase 2, conforme abaixo:

Quadro 5 - Perfil dos Entrevistados da Fase 2.

Profissão	Número de Entrevistados por Faixa-Etária e Curso			Número de Entrevistados por Sexo e Curso	
	20-30	31-40	41-50	Homens	Mulheres
Engenheiro(a) Civil	8	5	3	10	6
Pintor	1	2	0	3	0
Pedreiro	3	2	1	6	0
Mestre de Obra	0	0	2	2	0
Servente	0	2	0	2	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionário da segunda fase foi realizado conforme as pesquisas realizadas sobre a temática de capacitação da mão de obra, abordando alguns dos principais gargalos enfrentados pelas empresas no que tange a qualificação dos seus profissionais, essencialmente os que executam atividades mecânicas e braçais durante o transcorrer da obra, e o quanto isso pode influir negativamente para a empresa.

Para melhor entendimento e organização das ideias relacionadas a cada uma das respostas das perguntas de carácter qualitativo obtidas na primeira fase, foi feita uma síntese das mesmas de modo a trazer mais clareza de ideias no que se refere ao cerne da pesquisa, a qual inicialmente abordou os entrevistados de forma direta *in loco*, com perguntas que permitisse aos mesmos uma transcrição mais profunda a cerca da temática estudada.

Perguntas relacionadas diretamente a palavra “motivação” foram evitadas, pois o conceito de motivação é muito abrangente e abstrato e pouco entendido pelos entrevistados, assim sendo poderia gerar respostas difusas e desconexas com as conceituações mais aceitas para o termo, como estabelecidas nas teorias motivacionais.

Nem todas as teorias motivacionais possuem linhas de pensamento semelhantes entre si, logo, fez-se necessário utilizar a linha de pensamento mais difundida entre todas, que considera que a motivação está ligada a fatores internos das pessoas, ou intrínsecos, enquanto que os fatores externos, ou fatores extrínsecos, dizem respeito a benefícios, salários e premiações, e que proporcionam uma breve condução das ações ou estado, mas que não proporciona motivação efetivamente.

A pesquisa foi dividida em duas fases, sendo a primeira qualitativa e que tem por função expor a percepção dos entrevistados quanto a motivação no trabalho. Para a primeira fase fez-se necessário um questionário para respostas abertas, visto a complexidade de formular questões fechadas quanto a tema “motivação”. As respostas para esse tema foram interpretadas e sintetizadas com base nos escritos do capítulo 4 acima.

Para a segunda fase foi realizado uma pesquisa quantitativa, dado a facilidade de elaborar questões coerentes e fechadas quanto ao tema “qualificação da mão de obra”. Essa forma de coleta de dados possui a

vantagem de expor numericamente o problema, que no caso foi concebido segundo a percepção de profissionais da própria área quanto ao tema.

## 7.1 Análise Qualitativa

Foram realizadas entrevistas, tendo como guia o questionário do APÊNDECE A, o qual tinha por objetivo reunir informações específicas sobre o público pesquisado. As entrevistas foram feitas de forma a descobrir como os entrevistados avaliavam a participação na organização do “operariado”, e por meio desse sintetizar os pontos chaves descritos.

### 7.1.1 Síntese das Respostas de cada Pergunta

A pesquisa foi conduzida inicialmente com 13 pessoas que foram entrevistadas, e que puderam discorrer sobre temas como motivação e desempenho da mão de obra da construção civil, fazendo uma análise desses profissionais. Nessa primeira fase, as perguntas estavam abertas a respostas longas e discursivas, as quais deram origem a seguinte síntese de respostas:

1. Como você avalia a motivação para o trabalho por parte do operariado da construção civil para a realização das tarefas dentro da organização? No seu ponto de vista, de que ela depende principalmente?

Síntese: Grande parte respondeu que acredita que um dos principais fatores que influencia na motivação para o trabalho desses profissionais é a questão salarial, bonificações como plano de saúde dentre outros, as condições de trabalho dentro do canteiro de obras, bem como o tempo de carreira, que segundo eles propicia para que ele se sinta “parte” da organização. Continuaram ainda afirmando que nem todas as empresas fornecem tais condições e que o resultado disso era uma grande rotatividade de profissionais entre empresas. Outro fator descrito foi o fato das construtoras reterem efetivamente poucos operários depois das obras, pois nem sempre se consegue uma obra logo após o término de uma anterior, o que leva a empresa a ter que se “desfazer” desse pessoal que fora contratado por um período

específico. Dessa forma são poucos os profissionais que acabam ficando na empresa, o que dificulta qualquer ação em direção a criação de um “senso de identidade” do operário com a empresa ou mesmo com o trabalho desempenhado.

2. Em sua opinião, o operariado da construção civil possui ou recebe algum tipo de estímulo que o faça sentir prazer pela sua profissão? Justifique sua resposta.

Síntese: Grande parte respondeu que acredita que não, pois as profissões dos operários do “chão de fábrica” como descreveu um deles, em si são muito desvalorizadas pela sociedade. Os ganhos atrelados a elas são baixos e as condições de trabalho em geral são ruins, com algumas poucas exceções de grandes empresas que conseguem arcar com os custos para fornecer meios para que o profissional exerça de forma mais digna sua profissão. Outro fator que contribui para esse fato, é que existe uma grande quantidade de mão de obra desqualificada, o que permite usar esses trabalhadores na construção civil aos “montes” sem ter que dá o devido apoio a suas carreiras. Por outro lado, teve quem respondesse que inversamente acontece de empresas que trabalham com métodos construtivos mais atuais, acelerados e que exigem mão de obra bem mais qualificada como em construções de estruturas pré-moldadas, terem de “brigar” pelos profissionais, o que na visão deles com certeza afeta nos ganhos e bonificações dos mesmos, bem como na satisfação pelo trabalho que desempenham.

## **7.2 Análise Quantitativa**

Nesta segunda fase foi aplicado o questionário quantitativo, que visa mensurar numericamente alguns dos principais itens desta pesquisa, referente à capacitação da mão de obra.

### **7.2.1 Quantificação dos Resultados**

Para essa fase foi aplicado o referido questionário a 29 pessoas, as quais se limitaram a escolher entre as alternativas existentes no mesmo, mas

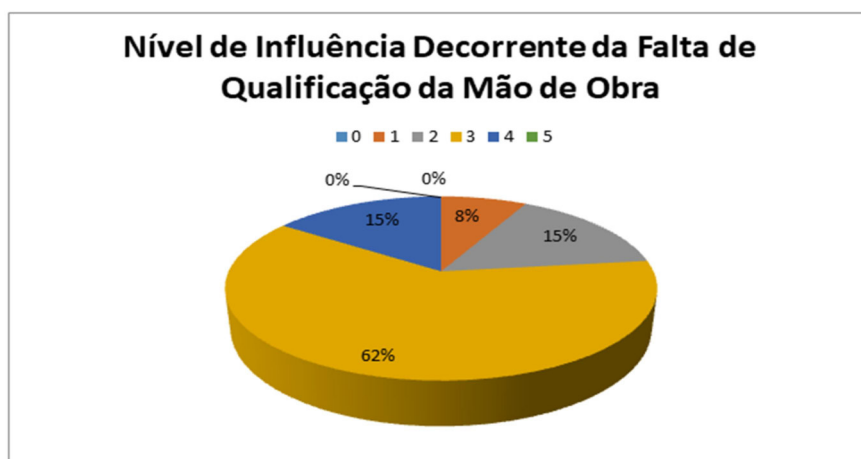
que foram elaboradas conforme dados extraídos dos conceitos expostos nesse estudo.

Os resultados dessa pesquisa podem ser sintetizados conforme abaixo:

1. Responda apenas se tiver ocorrido o referido item. O quanto você acredita que a “falta de qualificação da mão de obra”, tenha sido um dos grandes responsáveis por “atrasos” na(s) obra(s) que você acompanhou ao longo de sua carreira? Onde 0 significa NÃO INFLUIU e 5 INFLUIU MUITO.

De 0 a 5.

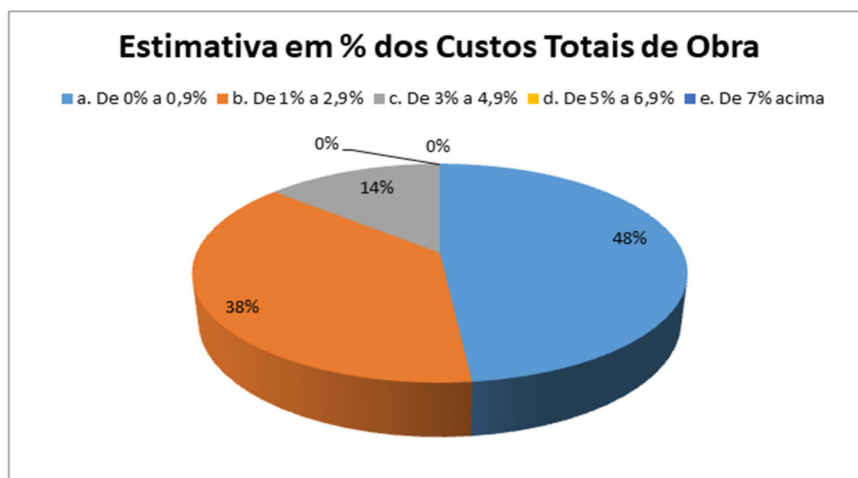
Gráfico 1 – Percepção dos Entrevistados Quanto aos Atrasos nas Obras Decorrentes da Falta de Qualificação da Mão de Obra.



Fonte: Dados da Pesquisa.

2. Em relação à pergunta imediatamente anterior, você acredita que os “atrasos” na(s) obra(s) que você acompanhou decorrentes da “falta de qualificação da mão de obra” tenham sido responsável por qual percentual do custo total da obra?
  - a. De 0% a 0,9%;
  - b. De 1% a 2,9%;
  - c. De 3% a 4,9%;
  - d. De 5% a 6,9%;
  - e. De 7% acima.

Gráfico 2 - Estimativa de Custos Totais de Obra em % Quanto aos Atrasos Decorrentes da Falta de Qualificação da Mão de Obra.

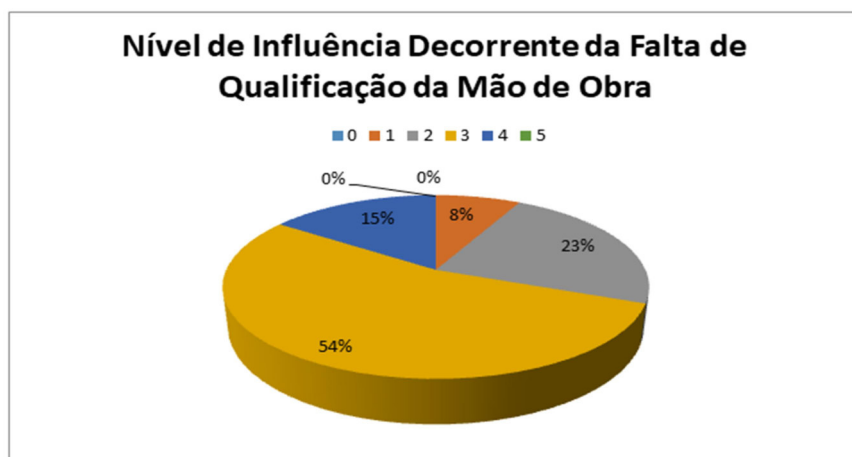


Fonte: Dados da Pesquisa.

3. Responda apenas se tiver ocorrido o referido item. O quanto você acredita que a “falta de qualificação da mão de obra”, tenha sido um dos grandes responsáveis por “falhas de execução e consequentes retrabalhos” na(s) obra(s) que você acompanhou ao longo de sua carreira? Onde 0 significa NÃO INFLUIU e 5 INFLUIU MUITO.

De 0 a 5.

Gráfico 3 - Percepção dos Entrevistados Quanto as Falhas de Execução e Consequentes Retrabalhos nas Obras Decorrentes da Falta de Qualificação da Mão de Obra.



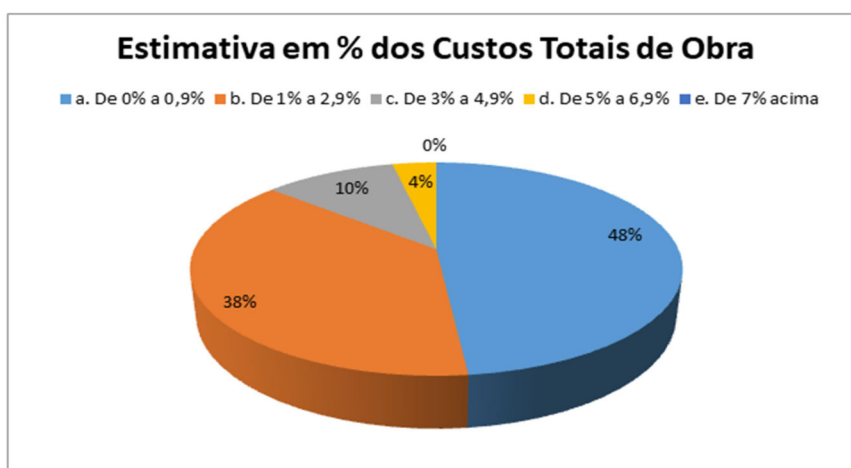
Fonte: Dados da Pesquisa.

4. Em relação à pergunta imediatamente anterior, você acredita que as “falhas de execução e consequentes retrabalhos” na(s) obra(s) que

você acompanhou decorrentes da “falta de qualificação da mão de obra” tenham sido responsável por qual percentual do custo total da obra?

- a. De 0% a 0,9%;
- b. De 1% a 2,9%;
- c. De 3% a 4,9%;
- d. De 5% a 6,9%;
- e. De 7% acima.

Gráfico 4 - Estimativa de Custos Totais de Obra em % Quanto a Falhas de Execução e Consequentes Retrabalhos Decorrentes da Falta de Qualificação da Mão de Obra.



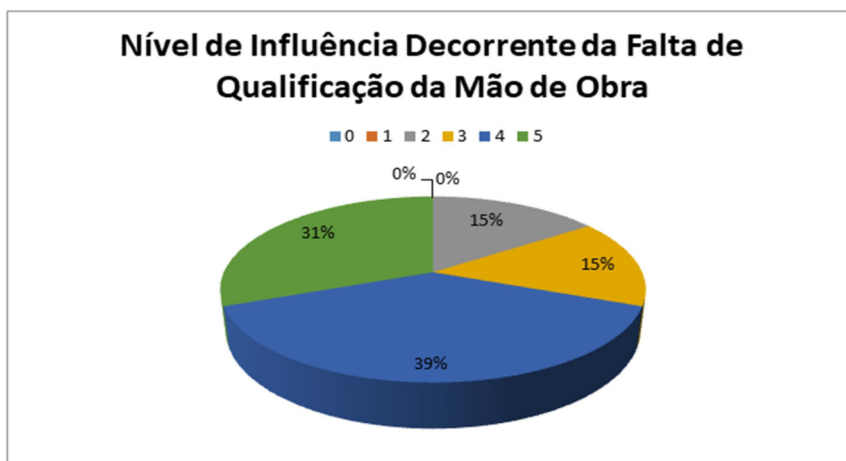
Fonte: Dados da Pesquisa.

5. Responda apenas se tiver ocorrido o referido item. O quanto você acredita que a “falta de qualificação da mão de obra”, tenha sido um dos grandes responsáveis por “acidentes” na(s) obra(s) que você acompanhou ao longo de sua carreira? Onde 0 significa NÃO INFLUIU e 5 INFLUIU MUITO.

De 0 a 5.



Gráfico 5 - Percepção dos Entrevistados Quanto aos Acidentes nas Obras Decorrentes da Falta de Qualificação da Mão de Obra.

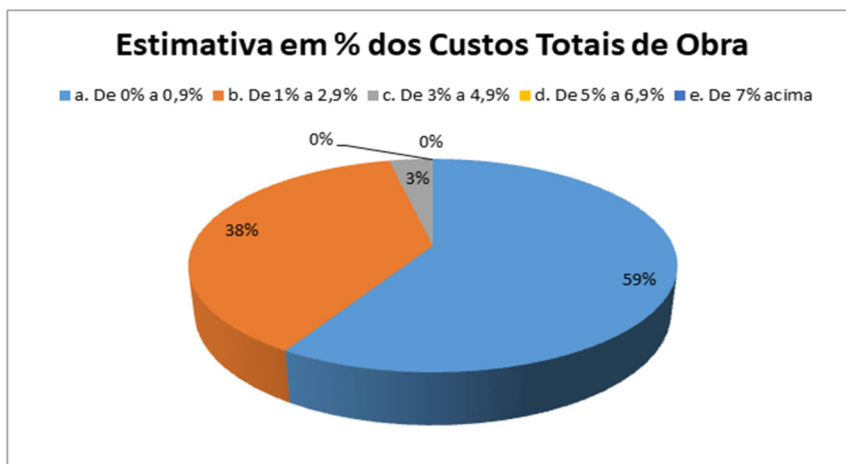


Fonte: Dados da Pesquisa.

6. Em relação à pergunta imediatamente anterior, você acredita que os “acidentes” na(s) obra(s) que você acompanhou decorrentes da “falta de qualificação da mão de obra” tenham sido responsável por qual percentual do custo total da obra?

- De 0% a 0,9%;
- De 1% a 2,9%;
- De 3% a 4,9%;
- De 5% a 6,9%;
- De 7% acima.

Gráfico 6 - Estimativa de Custos Totais de Obra em % Quanto a Acidentes Decorrentes da Falta de Qualificação da Mão de Obra.



Fonte: Dados da Pesquisa.

7. Responda apenas se tiver ocorrido o referido item. O quanto você acredita que a “falta de qualificação da mão de obra”, tenha sido um dos grandes responsáveis pela “rotatividade da mão da obra” na(s) obra(s) que você acompanhou ao longo de sua carreira? Onde 0 significa NÃO INFLUIU e 5 INFLUIU MUITO.

De 0 a 5.

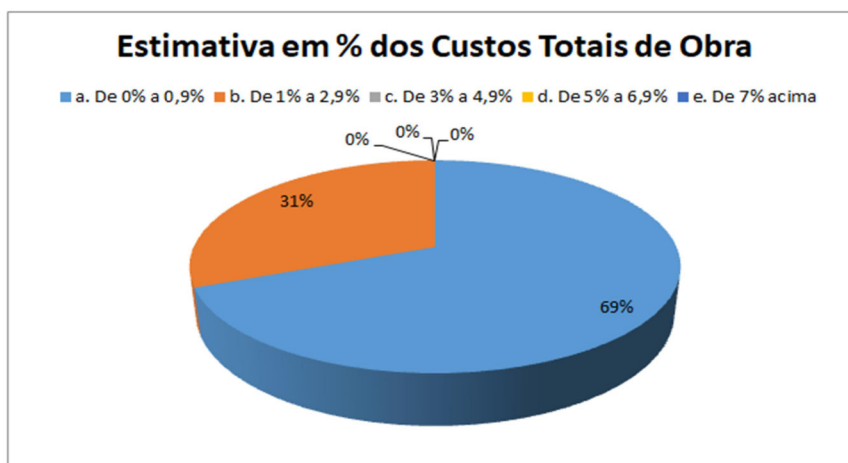
Gráfico 7 - Percepção dos Entrevistados Quanto a Rotatividade da Mão de Obra, Decorrente da Falta de Qualificação da Mesma.



Fonte: Dados da Pesquisa.

8. Em relação à pergunta imediatamente anterior, você acredita que a “rotatividade da mão da obra” na(s) obra(s) que você acompanhou decorrentes da “falta de qualificação da mão de obra” tenham sido responsável por qual percentual do custo total da obra?
- De 0% a 0,9%;
  - De 1% a 2,9%;
  - De 3% a 4,9%;
  - De 5% a 6,9%;
  - De 7% acima.

Gráfico 8 - Estimativa de Custos Totais de Obra em % Quanto a Rotatividade da Mão de Obra Decorrente da Falta de Qualificação da Mesma.

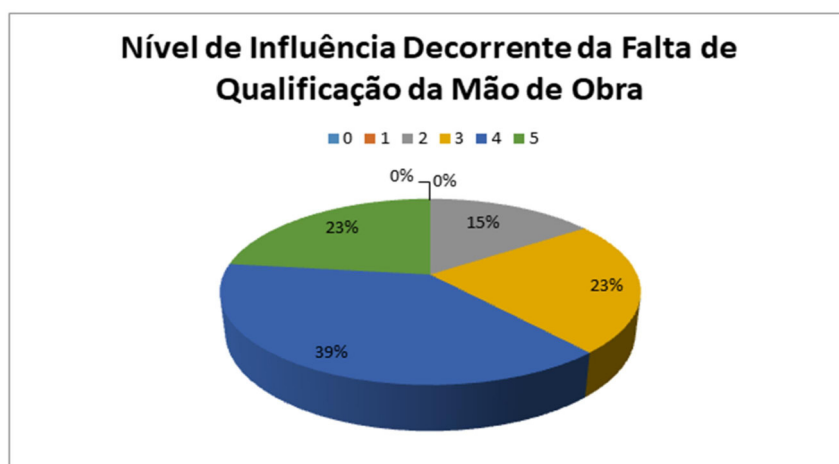


Fonte: Dados da Pesquisa.

9. Responda apenas se tiver ocorrido o referido item. O quanto você acredita que a “falta de qualificação da mão de obra”, tenha sido um dos grandes responsáveis por “desperdício de materiais” na(s) obra(s) que você acompanhou ao longo de sua carreira? Onde 0 significa NÃO INFLUIU e 5 INFLUIU MUITO.

De 0 a 5.

Gráfico 9 - Percepção dos Entrevistados Quanto ao Desperdício de Materiais nas Obras Decorrentes da Falta de Qualificação da Mão de Obra.



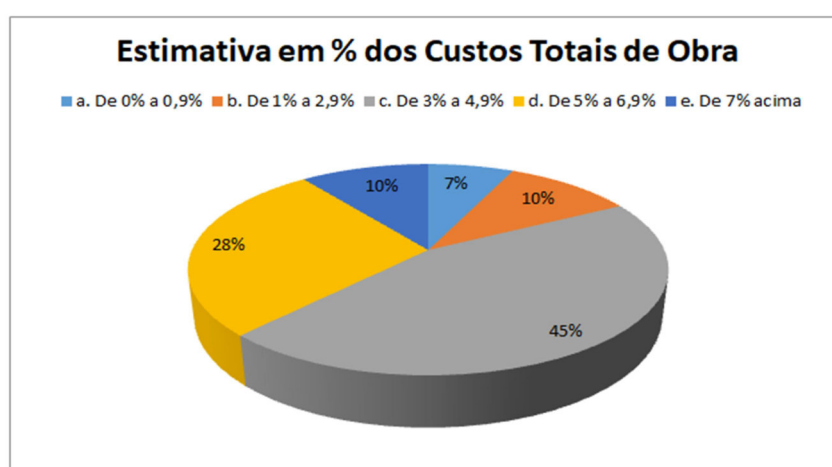
Fonte: Dados da Pesquisa.

10. Em relação à pergunta imediatamente anterior, você acredita que o “desperdício de materiais” na(s) obra(s) que você acompanhou

decorrentes da “falta de qualificação da mão de obra” tenham sido responsável por qual percentual do custo total da obra?

- a. De 0% a 0,9%;
- b. De 1% a 2,9%;
- c. De 3% a 4,9%;
- d. De 5% a 6,9%;
- e. De 7% acima.

Gráfico 10 – Estimativa de Custos Totais de Obra em % Quanto ao Desperdício de Materiais Decorrente da Falta de Qualificação da Mão de Obra.

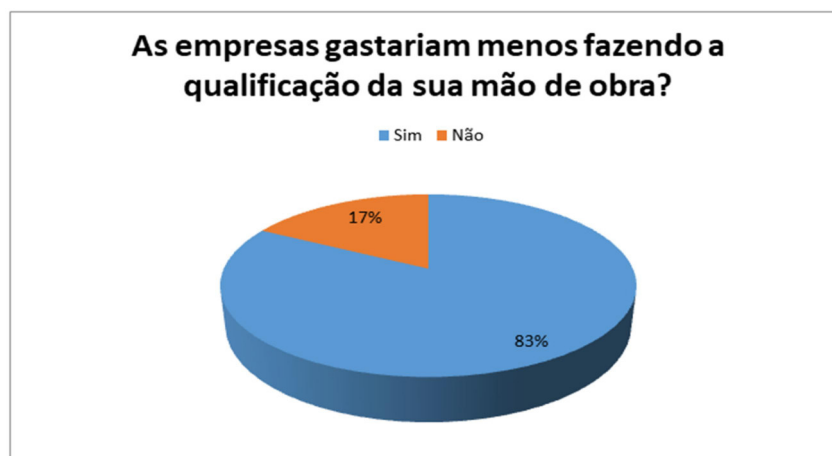


Fonte: Dados da Pesquisa.

11. Você acredita que as empresas gastariam menos se investissem na qualificação da sua mão de obra?

Sim ou Não.

Gráfico 11 - Percepção dos Entrevistados Quanto as Empresas Qualificarem a Mão de Obra.

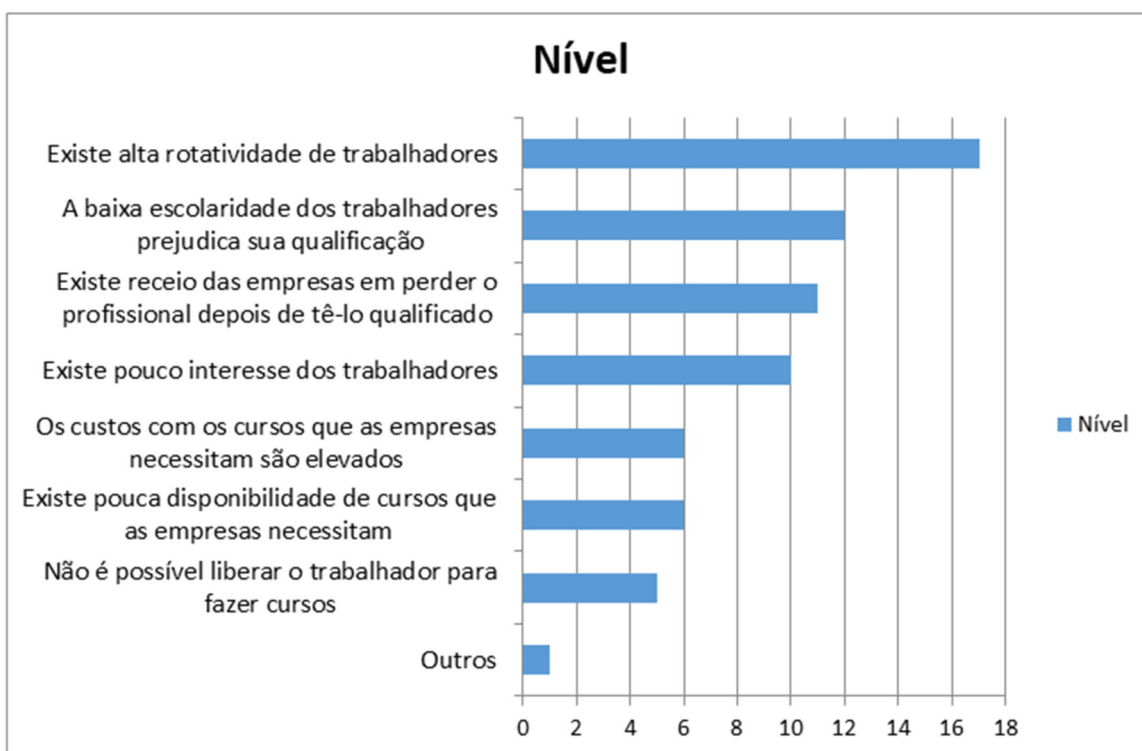


Fonte: Dados da Pesquisa

12. Em relação à pergunta imediatamente anterior, caso sim, por qual dos motivos a seguir as empresas não fazem o devido treinamento dos seus colaboradores? Pode marcar mais de uma opção.

- Existe pouca disponibilidade de cursos que as empresas necessitam;
- Existe pouco interesse dos trabalhadores;
- A baixa escolaridade dos trabalhadores prejudica sua qualificação;
- Não é possível liberar o trabalhador para fazer cursos;
- Existe receio das empresas em perder o profissional depois de tê-lo qualificado;
- Os custos com os cursos que as empresas necessitam são elevados;
- Existe alta rotatividade de trabalhadores;
- Outros.

Gráfico 12 - Percepção dos Entrevistados Quanto aos Fatores que Impedem ou Desestimulam as Empresas a Qualificarem a Mão de Obra.



Fonte: Dados da Pesquisa.

## **8 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO**

Neste trabalho foram abordados alguns conceitos referentes à motivação, que visam compreender como ocorre o seu processo de surgimento, bem como de que forma ela pode interferir nos resultados dos funcionários da empresa e conseqüentemente no alcance das metas e entrega dos melhores serviços possíveis aos seus clientes pelas empresas.

O desenvolvimento da motivação é diferente em cada pessoa, pois varia de acordo com suas crenças, personalidade, vivências e o que ela necessita momentaneamente. E é a partir da mesma que as pessoas tomam direção à realização de algo, mesmo que esse processo ocorra sem sua percepção.

A pesquisa também tratou sobre capacitação da mão de obra na construção civil, e como a presença ou falta dela pode impactar nas empresas do ramo da construção civil. Ambas temáticas visam nortear a avaliação da produtividade dessa mão de obra, tema este que também fora abordado em um capítulo único, e segundo a percepção dos entrevistados, de que forma as empresas são impactadas pelas mesmas.

Nota-se, portanto, que tal estudo é de suma importância, visto que as potencialidades de uma pessoa só são aproveitadas quando as mesmas se encontram motivadas, bem como treinadas a realização de algo. Quando não satisfeitas e sem visualizar suas necessidades sendo sanadas pela atividade ou organização, o indivíduo passa a trabalhar puramente para realização da tarefa, mas não nos resultados ou qualidade de sua ação, ou seja, seu potencial não está sendo investido para a consecução da melhor forma possível do que ele esteja realizando (TADEUCCI, 2009).

### **8.1 Ponderações Quanto aos Objetivos**

#### **8.1.1 Ponderações Quanto aos Objetivos Específicos**

- Identificar os fatores que influenciam na motivação:

Ponderação: A partir das respostas obtidas no questionário da primeira fase, foi possível perceber que: os profissionais da “base” da construção civil, não possuem muito estímulo para seu desenvolvimento pessoal, bem como sofre pré-conceito quanto a sua profissão, possui salários baixos e pouca valorização da sua carreira, o que influi negativamente para o desenvolvimento da motivação desses profissionais por exercer da melhor forma possível seu trabalho.

- Verificar a influência de fatores intrínsecos no desempenho de uma pessoa.

Ponderação: Foi possível averiguar segundo os resultados das entrevistas, bem como da pesquisa teórica que quando uma pessoa tem uma ou mais de suas necessidades satisfeitas, ela fica mais motivada à realização de algo. Dessa forma, é possível chegar à constatação que a satisfação de suas necessidades é um elemento que influi no desempenho, promovendo-o, e eles podem ser de diferentes tipos como reconhecimento, estímulos a sua qualificação, benefícios que tragam conforto, segurança e saúde pra ele e para sua família, o que incorre em sentimentos positivos para com a empresa que lhe proporcionou isso, dentre outros. No entanto, também pôde ser observado que existem inúmeros entraves que desestimulam as empresas do ramo da construção civil a executarem programas de treinamento com seus funcionários.

- Compreender como o treinamento ou falta dele pode interferir no desempenho dos profissionais da construção civil;

Ponderação: Como pôde ser constatado nas pesquisas das fases 1 e 2, a falta de qualificação, segundo a percepção de profissionais da área, possuem correlação direta com problemas enfrentados pelas empresas do ramo de construção civil como desperdício de matérias, rotatividade da mão de obra, acidentes, falhas de execução e atrasos no cronograma de obras. Ainda segundo os mesmos, tais problemas poderiam ser evitados se as empresas

realizassem o devido treinamento dessas pessoas, o que na visão deles sairia mais barato que arcar com as despesas advindas da falta de qualificação do seu operariado.

### 8.1.2 Ponderações Quanto ao Objetivo Geral

Analisar os fatores que influem na formação do perfil profissional dos profissionais da construção civil, bem como nos seus resultados.

Ponderação: A motivação em muitos casos pode ser influenciada por fatores ligados a satisfação de desejos e/ou necessidades. E neste trabalho foi possível constatar que os seguintes fatores interferem diretamente no surgimento de satisfação: reconhecimento; tarefas desafiadoras e/ou fascinantes; liberdade para tomar decisões; responsabilidade por equipe ou projeto; sensação de pertencimento e aceitação de um grupo; sensação de dever cumprido; poder e controle; sentir-se capaz de realizar algo. No entanto, praticamente nenhum desses que foram citados acima puderam ser verificados quando se observa o operariado da construção civil, o que denota que esse tipo de profissional exerce as suas funções quase puramente em decorrência de fatores externos como salários, o que pouco contribui para formação de bons aspectos do mesmo para com a empresa e o mercado.



## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BAUMOTTE, A. C. T.; FONSECA, D. P. D.; SILVA, L. H. C.; RAJ, P. P. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- CARVALHO, I. M. V.; LUSTRI, Denise; ROCHA, Cunha; SOUZA, M. Z. A. **Cargos, carreiras e remuneração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- CAVALCANTI, V, L; SILVA, F. **Liderança e motivação**. 3ª edição. São Paulo: FGV editora. 2009.
- COSTA, João Maria. A. de. M. **Avaliação do desempenho na construção civil: A sua aplicação em uma obra ferroviária**. Disponível em: <https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/211495/1/Tese%20final.pdf>. Acessado em: 23 do Outubro de 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 5ª.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas**. São Paulo: Campus, 1999a.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9ª tiragem. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.
- COUTINHO, M. T. C.; JOHANN, S. L.; PEREIRA, C. S.; PINTO, S. R. R. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- CNI & CBIC. **Sondagem Especial – Construção Civil – Altos custos da mão de obra e da matéria prima crescem entre os principais problemas**. Março 2013a.
- DANTAS, J. D. F. **Produtividade da Mão de obra – Estudo de caso: métodos e tempos na indústria da construção civil no subsector de edificações na cidade de João Pessoa – PB**. Tese de Conclusão de Curso –

Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, do Centro de Tecnologia da Universidade Federal da Paraíba, PB, 2011. Disponível em: <http://www.ct.ufpb.br/coordenacoes/ccgec/images/stories/2011pdf>. Acessado em: 23 do Outubro de 2018.

DECI E. L.; RYAN R. M.; KOESTNER, R. **A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation**. Psychological Bulletin, 125, n.6, 1999.

FEITOZA, V. A. S. **Influência do sistema de gestão de produtividade no custo e prazo de execução dos empreendimentos do Distrito Federal**. Dissertação de Mestrado em Construções Civas, Publicação: XXX, Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 128 p, 2014.

FERREIRA M. A. S.; Marçal R. F. M. Resende L. M. M. **Treinamento profissional e as perdas da empresa com a rotatividade de pessoal**. 2007. Artigo (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. PR. 2007.

FLOR, Ricardo. R. V. **Estudo comparativo da produtividade entre a mão de obra terceirizada e a mão de obra fixa: Um estudo de caso numa empresa na indústria da construção civil**. Disponível em: <http://civil.uefs.br/DOCUMENTOS/RICARDO%20RODRIGUES%20VILA%20FLOR.p> df. Acessado em: 23 do Outubro de 2018.

GLASSER, W. **Administração de Liderança**. 1ª ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

HALLIGAN, D. W.; DEMSETZ, L. A.; BROWN, J. D.; PACE, C. B. **Action-response model and loss of productivity in construction**. J. Constr. Eng. Manage., 10/1061/ (ASCE) 07339364(1994)120:1(47), 47-64, 1994.

HEINECK, L. **Curvas de Agregação de Recursos no Planejamento e Controle da Edificação – Aplicações a obra e a Programas de Construção**, 1989.

HIPOLITO, J. A. M.; DUTRA, J. S. **Remuneração e recompensas**. Elsevier Brasil, 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

LARA D. F.; RIBEIRO E. L.; PIRES M. C. S. **A importância da qualificação da mão de obra na construção civil**. 2005. Artigo (Graduação em Engenharia de Produção Civil) – Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, MG. 2005.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência**. Qualitymark Editora Ltda, 2006.

- LIMA, I. C. **Ciclos Econômicos e Previsão Cíclica: Um Estudo de Indicadores Antecedentes para a Economia Brasileira**. Cedeplar-UFMG, 2005
- LIU, F.; BORCHERDING, J. D. **Work sampling can predict unit rate productivity**. Journal of Construction Engineering and Management, 1986.
- LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. **Avaliação do desempenho organizacional**. In: ENEGEP, 2003. Ouro Preto. Anais... Ouro Preto: XXIII ENEGEP, 2003.
- MACIAN, Leda M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 1987.
- MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARDER, Tiago. S. **A produtividade da mão de obra no serviço de alvenaria no município de Ijuí**. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Tecnologia de Unijuí, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, RS, 2001. Disponível em: <http://www.projetos.unijui.edu.br/petegc/wpcontent/uploads/2010-pdf>. Acessado em: 23 de Outubro de 2018.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. 4. ed. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: < <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portuguesportugues&palavra=produtividade> >. Acessado em: 23 de Outubro de 2018.
- MOTTA, Carolina da Cruz. **Avaliação de desempenho**. 2005.
- NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional**. IESDE BRASIL SA, 2012.
- NETO, Pietro; MARRAS, Jean Pierre. **Remuneração Estratégica**. Elsevier Brasil, 2013.
- PEREIRA, C. S.; COUTINHO, M. T. C.; PINTO, S. R. R.; JOHANN, S. L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. LTr, 1991.

RENDER, Barry; STAIR JR, Ralph M.; HANNA, Michael E. **Análise Quantitativa para a Administração: com Excel e POM-QM para Windows**. Bookman, 2000.

RESENDE, Enio. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades: salário deixa de ser problema para tornar-se solução**. Qualitymark Editora Ltda, 2002.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, J. A. O. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. 2ª Edição. s.l. : Escolar Editora, 2007.

RUMMERT, S, M. **A educação de jovens e adultos trabalhadores brasileiros no século XXI 2007. O “novo” que reitera antiga destituição de direitos**. Disponível em: <http://www.uff.br/ejatrabalhadores/artigos/a-educacao-de-jovens-adultos-brasileiros-sec-xxi.pdf>. Acessado em 29 de dezembro de 2016.

SANTOS, P. H. F. (2010). **A condição servente na construção civil. Dissertação não publicada**. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SERRA, Sheyla M. B. **Diretrizes para gestão dos subempreiteiros**. 2001.

SILVA, H. H. C.; CASTRO, G. C.; NUNES, J. M. G.; PINHEIRO, R. P. **Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SILVEIRA, D.R.D., AZEVEDO, E.S., SOUZA, D.M.O., et al., 2002. **"Qualidade na Construção Civil: Um Estudo de Caso em Uma Empresa da Construção Civil no Rio Grande do Norte"**. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, pp. 1-8, Curitiba, Out2002.

SINK, D.S.; TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro, 1993.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, R.; ABIKO, A. **Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte**. São Paulo, v. 335, 1997.

SOUZA, Ubiraci. E. L. de. **Como aumentar a eficiência da mão de obra: Manual de gestão da produtividade na construção civil**. Pini. São Paulo, p. 24, 25, 32, 97, 2006.

SOUZA, V. L.; MATTOS, I.B.; SARDINHA, R. L. L. L.; ALVES, R.C.S. **Gestão de desempenho**. 2ª edição. São Paulo: FGV editora. 2009.

SUMANTH, D. J.; YAVUZ, F. P. **A formal approach to productivity planning in companies**. Productivity engineering and management, Vol. 2, Issue 4, 219-227, 1984.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e liderança**. IESDE BRASIL SA, 2009.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

VENTURINI, Jamila. **Produtividade da mão de obra**. Disponível em: <http://www.equipededeobra.com.br/construcao-reforma/38/artigo225314-1.asp>  
Acesso em: 21 Outubro de 2018.

WHITTINGTON, R. **O Que é Estratégia**. São Paulo: Pioneiras, 2002.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Penso Editora, 2016.

YI, W.; CHAN, A. P. C. **Critical review of labor productivity research in construction journals**. Journal of Management in Engineering, Vol. 30, No. 2, March 1, 2014.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1

1. Como você avalia a motivação para o trabalho por parte do operariado da construção civil para a realização das tarefas dentro da organização? No seu ponto de vista, de que ela depende principalmente?
2. Em sua opinião, o operariado da construção civil possui ou recebe algum tipo de estímulo que o faça sentir prazer pela sua profissão? Justifique sua resposta.

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 2**

1. Responda apenas se tiver ocorrido o referido item. O quanto você acredita que a “falta de qualificação da mão de obra”, tenha sido um dos grandes responsáveis por “atrasos” na(s) obra(s) que você acompanhou ao longo de sua carreira? Onde 0 significa NÃO INFLUIU e 5 INFLUIU MUITO.

De 0 a 5.

2. Em relação à pergunta imediatamente anterior, você acredita que os “atrasos” na(s) obra(s) que você acompanhou decorrentes da “falta de qualificação da mão de obra” tenham sido responsável por qual percentual do custo total da obra?

- a. De 0% a 0,9%;
- b. De 1% a 2,9%;
- c. De 3% a 4,9%;
- d. De 5% a 6,9%;
- e. De 7% acima.

3. Responda apenas se tiver ocorrido o referido item. O quanto você acredita que a “falta de qualificação da mão de obra”, tenha sido um dos grandes responsáveis por “falhas de execução e consequentes retrabalhos” na(s) obra(s) que você acompanhou ao longo de sua carreira? Onde 0 significa NÃO INFLUIU e 5 INFLUIU MUITO.

De 0 a 5.

4. Em relação à pergunta imediatamente anterior, você acredita que as “falhas de execução e consequentes retrabalhos” na(s) obra(s) que você acompanhou decorrentes da “falta de qualificação da mão de obra” tenham sido responsável por qual percentual do custo total da obra?



- a. De 0% a 0,9%;
- b. De 1% a 2,9%;
- c. De 3% a 4,9%;
- d. De 5% a 6,9%;
- e. De 7% acima.

5. Responda apenas se tiver ocorrido o referido item. O quanto você acredita que a “falta de qualificação da mão de obra”, tenha sido um dos grandes responsáveis por “acidentes” na(s) obra(s) que você acompanhou ao longo de sua carreira? Onde 0 significa NÃO INFLUIU e 5 INFLUIU MUITO.

De 0 a 5.

6. Em relação à pergunta imediatamente anterior, você acredita que os “acidentes” na(s) obra(s) que você acompanhou decorrentes da “falta de qualificação da mão de obra” tenham sido responsável por qual percentual do custo total da obra?

- a. De 0% a 0,9%;
- b. De 1% a 2,9%;
- c. De 3% a 4,9%;
- d. De 5% a 6,9%;
- e. De 7% acima.

7. Responda apenas se tiver ocorrido o referido item. O quanto você acredita que a “falta de qualificação da mão de obra”, tenha sido um dos grandes responsáveis pela “rotatividade da mão da obra” na(s) obra(s) que você acompanhou ao longo de sua carreira? Onde 0 significa NÃO INFLUIU e 5 INFLUIU MUITO.

De 0 a 5.

8. Em relação à pergunta imediatamente anterior, você acredita que a “rotatividade da mão da obra” na(s) obra(s) que você acompanhou decorrentes da “falta de qualificação da mão de obra” tenham sido responsável por qual percentual do custo total da obra?

- a. De 0% a 0,9%;
- b. De 1% a 2,9%;
- c. De 3% a 4,9%;
- d. De 5% a 6,9%;
- e. De 7% acima.

9. Responda apenas se tiver ocorrido o referido item. O quanto você acredita que a “falta de qualificação da mão de obra”, tenha sido um dos grandes responsáveis por “desperdício de materiais” na(s) obra(s) que você acompanhou ao longo de sua carreira? Onde 0 significa NÃO INFLUIU e 5 INFLUIU MUITO.

De 0 a 5.

10. Em relação à pergunta imediatamente anterior, você acredita que o “desperdício de materiais” na(s) obra(s) que você acompanhou decorrentes da “falta de qualificação da mão de obra” tenham sido responsável por qual percentual do custo total da obra?

- a. De 0% a 0,9%;
- b. De 1% a 2,9%;
- c. De 3% a 4,9%;
- d. De 5% a 6,9%;
- e. De 7% acima.

11. Você acredita que as empresas gastariam menos se investissem na qualificação da sua mão de obra?

Sim ou Não.

12. Em relação à pergunta imediatamente anterior, caso sim, por qual dos motivos a seguir as empresas não fazem o devido treinamento dos seus colaboradores? Pode marcar mais de uma opção.

- Existe pouca disponibilidade de cursos que as empresas necessitam;
- Existe pouco interesse dos trabalhadores;
- A baixa escolaridade dos trabalhadores prejudica sua qualificação;
- Não é possível liberar o trabalhador para fazer cursos;
- Existe receio das empresas em perder o profissional depois de tê-lo qualificado;
- Os custos com os cursos que as empresas necessitam são elevados;
- Outros.