

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Cíntia Pontalti Drehmer

MOTIVAÇÃO NO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA STEFFEN & DREHMER LTDA

Porto Alegre  
2006

Cíntia Pontalti Drehmer

MOTIVAÇÃO NO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA STEFFEN & DREHMER LTDA

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre  
2006

Cíntia Pontalti Drehmer

MOTIVAÇÃO NO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA STEFFEN & DREHMER LTDA

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA :

\_\_\_\_\_  
Prof. .... – Escola de Administração - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Prof. .... – Escola de Administração - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Prof. .... – Escola de Administração - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Orientadora – Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elaine Di Diego Antunes - Escola de Administração UFRGS

Dedico este trabalho com muito amor a meu pai e minha mãe que me ensinaram que, por mais que eu voe, sempre haverá um porto seguro em seus braços.

## **AGRADECIMENTOS**

À Vanessa Manfredini, por sua dedicação e profissionalismo, à professora orientadora, Dra. Elaine Di Diego Antunes, pela sua confiança, apoio no desenvolvimento desta pesquisa e por tornar este sonho realidade.

Aos meus queridos amigos, em especial àqueles que me apoiaram durante toda a minha graduação e que com certeza estarão sempre em minha vida: Nadine, Christian, Caroline, Juliana K, Juliana C, Camila L Camila P, Leonardo e Julian.

Aos meus colegas de trabalho, por me compreenderem nesta fase difícil de término de curso.

Aos meus familiares, pela compreensão e amor. Ao meu irmão Cássio pelo suporte e companheirismo. Aos meus primos pelo carinho e amor: Camila, Arthur e Gabriela.

À empresa Steffen & Drehmer por me proporcionar subsídios para a realização desta pesquisa.

“Nosso rosto verdadeiro deve ter a serenidade de quem lutou e venceu, a sabedoria de quem lutou e perdeu e a fé de quem ainda tem muitas histórias para viver e crescer”.

Roberto Shinyashiki

## **RESUMO**

O presente trabalho investiga fatores motivacionais dos operários da empresa Steffen & Drehmer Ltda, sediada na cidade de São Leopoldo, Rio Grande do Sul, tomando por base teorias clássicas e contemporâneas da motivação.

A finalidade desta monografia é evidenciar as dificuldades, necessidades e expectativas dos operários desta empresa. Para tal, analisou-se o tema considerando-se o contexto econômico da construção civil, bem como as forças que intervêm no absentismo e rotatividade dos trabalhadores deste setor. O estudo realizado identifica também, as percepções dos entrevistados frente ao trabalho exercido nesse setor e frente à sociedade.

Os procedimentos metodológicos utilizados foram de natureza exploratória, qualitativa e descritiva através de instrumentos de pesquisa documental, observação e entrevista individual. Para a interpretação dos dados utilizou-se a análise de conteúdo. Verificou-se o descontentamento dos entrevistados em relação à remuneração, às condições de trabalho, à falta de reconhecimento e valorização do trabalho realizado. Neste contexto, apontaram-se recomendações à organização sobre uma série de fatores-chave que dizem respeito à motivação, buscando apresentar, de forma clara, o quanto a satisfação, o reconhecimento e a valorização de seus empregados interferem no absentismo observado na empresa e, conseqüentemente, no desempenho final de suas obras.

Palavras-chave: Motivação, Construção Civil, Absenteísmo, Rotatividade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Steffen & Drehmer Ltda.....	18
Figura 2 – Teoria das Necessidades .....	29
Figura 3 – Teoria dos Dois Fatores .....	31
Figura 4 – Teoria das Expectativas.....	33
Quadro 1 – Quadro Geral de Categorias .....	52



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Participantes.....	47
Tabela 2 – Faixa etária dos entrevistados.....	54
Tabela 3 – Grau de Instrução dos entrevistados.....	54
Tabela 4 – Tempo de Serviço na Construção Civil.....	55
Tabela 5 – Tempo de Serviço na Empresa Steffen & Drehmer Ltda.....	55

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	16
3	ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE.....	17
4	OBJETIVOS.....	20
4.1	OBJETIVO GERAL.....	20
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
5	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
5.1	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	21
	<b>5.1.1 Administração científica de Frederick Taylor .....</b>	<b>23</b>
5.2	TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	27
	<b>5.2.1 Teoria das Necessidades.....</b>	<b>28</b>
	<b>5.2.2 Teoria dos Dois Fatores.....</b>	<b>30</b>
	<b>5.2.3 Teoria X e Y .....</b>	<b>31</b>
	<b>5.2.4 Teoria das Expectativas .....</b>	<b>32</b>
	<b>5.2.5 Demais teorias e abordagens contemporâneas sobre motivação.....</b>	<b>34</b>
5.3	ABSENTEÍSMO .....	37
5.4	ROTATIVIDADE .....	38
5.5	REMUNERAÇÃO E RECONHECIMENTO.....	39
6	METODOLOGIA.....	45
6.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	45
6.2	PARTICIPANTES .....	47
6.3	INTRUMENTOS DE PESQUISA .....	47
	<b>6.3.1 Pesquisa documental .....</b>	<b>48</b>
	<b>6.3.2 Observação.....</b>	<b>48</b>
	<b>6.3.3 Entrevista .....</b>	<b>49</b>
6.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS .....	50
6.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	51
7	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	52
7.1	ANÁLISE INICIAL .....	52
	<b>7.1.1 Perfil dos entrevistados .....</b>	<b>53</b>
	<b>7.1.2 Histórico profissional e rotatividade.....</b>	<b>55</b>

<b>7.1.3 Ambiente de trabalho.....</b>	<b>57</b>
<b>7.1.4 Remuneração e benefícios.....</b>	<b>58</b>
<b>7.1.5 Relacionamento entre empresa, colegas e supervisores.....</b>	<b>59</b>
7.2 ANÁLISE INTERMEDIÁRIA .....	61
<b>7.2.1 Análise de funções e responsabilidade.....</b>	<b>61</b>
<b>7.2.2 Profissão, desenvolvimento e projeto de vida .....</b>	<b>62</b>
7.3 ANÁLISE FINAL .....	64
<b>7.3.1 Motivação .....</b>	<b>64</b>
8 CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	70
ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA – OPERÁRIO E SUPERVISOR ...	74
ANEXO B – INSTRUMENTO DE PESQUISA – EMPRESA.....	76
ANEXO C - DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES.....	78
ANEXO D – CURRICULUM VITAE.....	85
ANEXO E – HISTÓRICO ESCOLAR .....	88

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho foi realizado na área de gestão de pessoas, mais especificamente abordando a motivação dos funcionários da construtora civil Steffen & Drehmer Ltda.

Segundo a Câmara da Indústria da Construção (2005), a complexa cadeia produtiva do Macrossetor da Construção (segmento da construção civil, indústrias e serviços associados à construção), incluindo todo o conjunto de seus efeitos diretos, indiretos e induzidos, participa com 20,56% do Produto Interno Bruto (PIB). Isto significa dizer que, em 2004, o setor gerou riqueza para a economia nacional no valor aproximado de R\$ 374,2 bilhões. O setor da construção civil isoladamente contribuiu com o montante de R\$ 100,9 bilhões (7,5% do PIB).

Embora seja um setor de grande captação de mão-de-obra – gerou 64,6 mil novas vagas em 2004 – e de grande importância para o crescimento econômico brasileiro, dados de 2004 do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) indicam que o tempo médio de emprego dos desligados neste setor é de 9,85 meses, perdendo apenas para o setor agropecuário, cujo tempo médio de emprego de desligados é de 9,8 meses.

Era de se esperar esse resultado, uma vez que empregos criados na construção civil, por exemplo, possuem um caráter mais transitório do que aqueles gerados na Administração Pública, onde os vínculos empregatícios são mais estáveis. (MTE/CAGED, DADOS ESTATÍSTICOS 2004).

O absenteísmo e a alta rotatividade deste setor dificultam um vínculo entre empresa e empregado no longo prazo. As principais causas desse problema são a sazonalidade das “empreitadas”, a alta taxa de informalidade e a baixa qualificação dos trabalhadores. Na maioria dos casos, as construtoras buscam apenas cumprir prazos e baixar custos, sem dar a devida atenção às reais necessidades e expectativas da mão-de-obra empregada.

A falta de qualificação e o excesso de trabalho manual e operacional desmotiva os trabalhadores para buscarem aperfeiçoamento profissional. Pode-se verificar, em muitas obras, grandes escavações manuais, sacos de cimento sendo transportados nas costas dos operários, movimentações de telhas e tijolos, unidade a unidade, de um operário para outro. Ou seja, observa-se que os processos e os problemas na construção civil são praticamente os mesmos desde o início do século passado, em que há predomínio de um sistema de divisão do trabalho semelhante ao proposto por Frederick Taylor em 1899:

Frederick Taylor elevou os índices de produção ao levar às últimas conseqüências a divisão do trabalho, considerando seus mínimos gestos e reproduzindo-os em uma

série de movimentos repetitivos simples. Aos trabalhadores, muitas vezes submetidos à vigilância e a uma obediência cega às decisões vinda de cima (KUPSTAS, 1997, p. 41).

Este trabalho analisará e identificará fatores motivacionais que influenciam a rotatividade e o absenteísmo na construção civil. A partir deste estudo de caso serão propostas melhorias na gestão de pessoas, fazendo-se a relação entre a satisfação de cada funcionário com suas necessidades pessoais e profissionais. “O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho” (DAVIS & NEWSTROM, 1998, p. 48).

Quanto a sua estruturação, este trabalho está dividido em quatro partes. A primeira é formada por esta introdução, seguida da definição do problema encontrado e objetivos propostos. Na segunda, faz-se uma revisão da literatura pertinente, começando por uma caracterização do setor de construção civil, passando por uma abordagem do sistema de produção taylorista e finalizando com a apresentação de teorias motivacionais, conceitos gerais de absenteísmo, rotatividade, remuneração e reconhecimento.

Na terceira parte apresenta-se a metodologia utilizada para efetuar a pesquisa, tanto no levantamento dos dados como na análise. Na quarta e última parte deste trabalho, apresenta-se as conclusões chegadas pelo desenvolvimento do trabalho.

## 2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Esta pesquisa trata de uma análise de motivação desenvolvida junto a operários da empresa Steffen e Drehmer, situada na cidade de São Leopoldo, RS.

A construtora Steffen & Drehmer Ltda tem como princípio fundamental a qualidade de seus serviços, desde a escolha dos materiais a serem utilizados até o acabamento final de suas obras. Assim, a empresa apresenta a seus clientes um produto de qualidade diferenciada e de preço compatível ao mercado. Esta qualidade em suas construções é adquirida através de palestras, supervisão constante nos canteiros de obra e busca de profissionais qualificados. O elevado nível de concorrência neste mercado obriga a empresa a reduzir seus custos, impactando em ações como redução de salários e benefícios. Nesse contexto a empresa percebe obstáculos em manter seus funcionários motivados e alinhados com os princípios da empresa.

O absenteísmo e a rotatividade no setor da construção civil apresentam-se como conseqüência da baixa motivação dos funcionários perante este contexto econômico em que as empresas atraem mão-de-obra intensiva e desqualificada, fazendo oposição à qualidade desejada. Além dos baixos salários, a sazonalidade das obras é um dos fatores que provoca instabilidade no emprego, causando a falta de perspectiva dos funcionários em sua própria carreira. Assim, os trabalhadores não investem na profissão e em seu aperfeiçoamento, pois não se vêem motivados a permanecerem neste setor instável e inseguro.

O princípio de qualidade para a construtora Steffen & Drehmer Ltda perpassa suas margens de lucro e produção; sendo assim, preocupa-se com a satisfação de seus funcionários perante suas atividades. A desmotivação dos operários da construção civil vem sendo percebida pela empresa através do alto grau de absenteísmo, atrasos e desinteresse dos funcionários pelo serviço exercido.

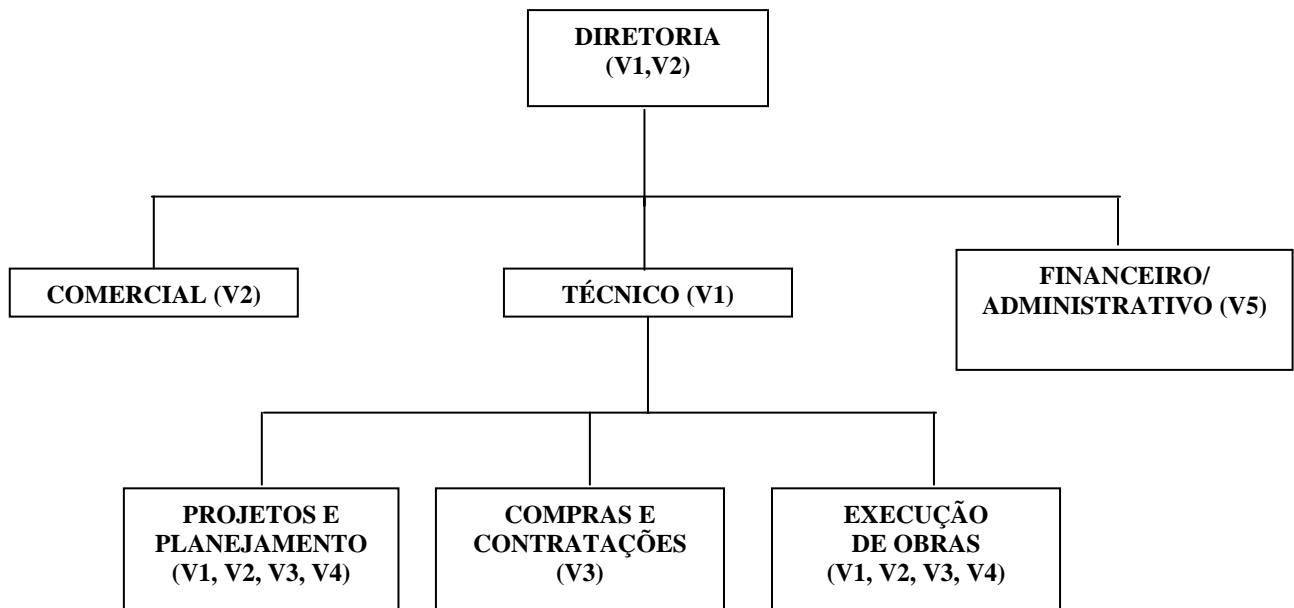
Detectar fatores que estimulem os funcionários no ambiente de trabalho ajudará a empresa a compreender as necessidades dos mesmos, obtendo, um mecanismo para aproveitar a máxima produtividade desses indivíduos, fazendo com que eles tenham prazer em suas atividades, e não trabalhem neste setor somente por falta de opção no mercado de trabalho. Portanto, diante das informações salientadas, a principal questão de pesquisa refere-se: quais os principais fatores motivacionais presentes na área da construção civil?

### **3 ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE**

A empresa em estudo, Steffen & Drehmer Ltda, situada em São Leopoldo, Rio Grande do Sul, foi fundada em 1993 e atua desde então no setor de construção civil no Vale do Rio dos Sinos em basicamente quatro segmentos do mercado: (1) Industrial, (2) Edifícios, (3) Institucional e (4) Residencial.

Através do organograma na Figura 1, percebe-se que o quadro administrativo da empresa é pequeno, com seis a sete pessoas. Desde 2004, a empresa passou a ter mão-de-obra própria no canteiro de obras, o que antes era realizado por uma empreiteira terceirizada. A empresa conta, em média, com 25 a 30 operários de construção civil por ano, entre eles, carpinteiros, pedreiros, mestre de obras, serventes, eletricitas e pintores. As atividades são flexíveis e alguns funcionários administrativos podem trabalhar em mais de um setor ou atividade. Um bom exemplo são os diretores, que, além de desempenhar atividades técnicas, atuam em vendas e na administração da empresa. Assim também ocorre com a multifuncionalidade dos operários de obra.

Segundo Carrion (1997), a multifuncionalidade é a realização, por um mesmo trabalhador, de tarefas que correspondem a diferentes funções. Lemos (2000), caracteriza multifuncionalidade como ampliação e enriquecimento de tarefas, o que possibilita o desenvolvimento de habilidades e qualificações múltiplas.



**Figura 1 – Organograma da Steffen & Drehmer Ltda**

Fonte: Steffen & Drehmer Ltda

O organograma funcional acima apresenta os diversos setores e departamentos da empresa Steffen & Drehmer Ltda. As atividades são determinadas da seguinte forma pela empresa:

**Diretoria:** compete à Diretoria estabelecer as diretrizes gerais da organização, definindo as estratégias, os objetivos e as metas globais, provendo os recursos necessários para sua implementação.

**Departamento Comercial:** o gerente comercial tem responsabilidade de controlar os processos de vendas e entrega dos imóveis comercializados. É responsável pelo estudo de viabilidade e oportunidade de mercado, escolha do terreno, contato com o cliente, venda, entrega, bem como pela coordenação do suporte jurídico nessas atividades.

**Departamento Financeiro-Administrativo:** responsável por analisar e controlar o fluxo de caixa da empresa;

**Departamento Técnico:** a gerência técnica é subdividida em três setores: Projetos e Planejamento, Compras e Contratações e Execuções de Obras. Ao primeiro, cabe a responsabilidade de desenvolvimento de projetos, legalização dos mesmos, elaboração de orçamentos e planejamento de obras. O Setor de Compras e Contratações é responsável pela pesquisa e avaliação de fornecedores e prestadores de serviço, tomada de preços, emissão de ordem de compra e/ou contratação. Ao Setor de Obras cabe a coordenação das atividades, assegurando que os empreendimentos atendam aos requisitos dos clientes em termos de prazo, qualidade, custos planejados e liquidez.



O organograma acima apresenta em cada setor os atores envolvidos e abordados neste estudo, representados por V1, V2, V3, V4 e V5. A seguir são relatadas as atividades desempenhadas por cada colaborador da empresa:

- a) Visão 1 – Sócio Diretor 1 – Engenheiro Civil, atua na direção da empresa e é o responsável-técnico dos empreendimentos, assim como exerce acompanhamento contínuo em sua execução;
- b) Visão 2 – Sócio Diretor 2 – Arquiteto e Corretor de Imóveis, atua na direção e também é responsável pela comercialização e acompanhamento dos empreendimentos;
- c) Visão 3 – Gerente de Compras – Formado em Administração de Empresas, atua na contratações de serviços e compras de materiais. Também participa do planejamento dos empreendimentos, no que corresponde à opção de materiais ou de fornecedor de serviços. Acompanha a execução de obras no quesito de verificação de materiais e mão-de-obra.
- d) Visão 4 – Gerente de Obras – Estudante de Engenharia Civil, tem como atividade principal o acompanhamento das execuções de obra. Também participa do setor de planejamento.
- e) Visão 5 – Gerente Financeira/Administrativa – Técnica Contábil, tem como atividade principal a gerência do setor.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar fatores motivacionais no setor de construção civil, através de um estudo de caso na empresa Steffen & Drehmer Ltda.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Descrever os processos diários da empresa e do trabalho dos operários no canteiro de obra;
- b) Identificar os principais fatores motivacionais, levando em consideração suas necessidades pessoais e profissionais;
- c) Descrever um processo de melhoria que influencie na motivação dos operários de construção civil;

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Afonso (1998) apresenta a construção civil como uma atividade econômica caracterizada por grandes diversidades:

- a) clientes, com uma procura que vai desde o Estado ou das autarquias ao particular, das grandes empresas multinacionais aos pequenos promotores tradicionais;
- b) projetos, onde cada obra apresenta, geralmente, características diferentes, o que dificulta o desenvolvimento de produtos e processos de fabricação estandardizados;
- c) produtos, que cobrem tanto a habitação tradicional como obras mais complexas, por exemplo, estradas, edifícios ou barragens;
- d) operações produtivas, nas quais o produto final resulta da interação entre várias especialidades com graus diferenciados de exigência e tecnologia; e
- e) unidades produtivas, em que empresas com grandes meios e capacidades e tecnologicamente evoluídas trabalham em parceria com empresas com um aproveitamento limitado das tecnologias disponíveis e com utilização abundante do fator mão-de-obra.

Afonso (1998) observa que as empresas de construção civil diminuíram os seus quadros de pessoal e adotaram uma política de subempreitar. Em termos da distribuição da mão-de-obra disponível no setor, este fato implicou um redimensionamento dos quadros das grandes e médias empresas, que reduziram seu quadro de pessoal, e um aumento do número de pequenas empresas que passaram a funcionar como subempreiteiras (ou subcontratadas) das primeiras. Por outro lado, as necessidades de mão-de-obra implicaram um processo de novos recrutamentos de pessoal não-qualificado ou semiqualificado, sobretudo por parte de pequenas e médias empresas. Perante condições remuneratórias pouco atraentes no mercado formal, este recrutamento fez-se, sobretudo, no mercado informal, com condições salariais mais atrativas (porém menores remunerações sociais) que seduziram um conjunto

diversificado de trabalhadores. Moreno (1999) analisa que esta crescente estratégia de recurso a formas de subcontratação, de sub-empregada ou de aquisição de serviços de grandes e médias empresas que recorrem a pequenas ou micro-empresas ou mesmo a trabalhadores individuais para a realização de serviços, empreitadas ou tarefas, é um indício suficientemente claro da existência de um setor oculto e paralelo ao setor oficial.

Conforme Afonso (1998), na construção civil a mão-de-obra é intensiva e caracterizada pelos seguintes aspectos:

- a) peso elevado de mão-de-obra masculina, jovem, em alguns casos ilegal, clandestina ou sem contrato;
- b) mais da metade dos trabalhadores com qualificação escolar ou profissionalizante, nula ou incipiente;
- c) condições inadequadas de trabalho;
- d) elevada rotatividade;
- e) remuneração inferior à média nacional.

Lima (1998) caracteriza a Construção Civil por suas peculiaridades em relação aos demais setores do mercado de trabalho:

- a) visão distorcida da atividade seriada;
- b) não-polivalência da mão-de-obra;
- c) mão-de-obra intensa e desqualificada;
- d) falta de critério de seleção quando da admissão;
- e) gerentes conservadores, resistentes à mudanças;
- f) falta de definição de atividades e delegação de poderes;
- g) desempenho menor que em outras indústrias;
- h) resistência a mudanças pela alta administração;
- i) produção não planejada.

Apesar de sua grande importância, o setor de recursos humanos da construção civil, no que se relaciona com seleção de mão-de-obra, treinamento e comprometimento com a qualidade das tarefas executadas, não vem mostrando avanços, já que a seleção continua sendo feita sem um critério que considere o tipo de função a ser desempenhada (LIMA, 1998). Assim, o setor da construção civil caracteriza-se por absorver pessoas com menor capacitação intelectual e sem nenhuma experiência profissional. Se por um lado isto significa uma função social importante, por outro se constitui numa das causas de seu relativo atraso, principalmente quando se busca desenvolver programas de qualidade e produtividade.

Com freqüência, os administradores e empresários da construção civil subestimam a necessidade de uma preparação adequada dos recursos humanos, segundo Dalcul (2001), as empresas de construção civil desconhecem as reais percepções e intenções dos trabalhadores com relação ao desenvolvimento de suas atividades e sua profissão. Conforme Lima (1998), a formação de mão-de-obra, em geral, ocorre nos próprios canteiros, sendo o treinamento de pessoal deficiente ou inexistente. O sequenciamento das atividades carece de melhor planejamento e é pouco incentivada a participação do conjunto de trabalhadores na definição das tarefas a realizar, na melhoria das condições de trabalho e na solução de conflitos.

Segundo Moreno (1999), a Construção Civil caracteriza-se, portanto, como um setor de alta sazonalidade com intenso processo de contratação e demissão de mão-de-obra relacionados com a economia presente. Assim também, no que tangencia sua mão-de-obra e suas atividades, o setor da Construção Civil apresenta-se: com baixos níveis de qualificação e desenvolvimento da mão-de-obra empregada; predomínio de trabalhos manuais e processuais; ambiente de trabalho precário; baixa remuneração; instabilidade do emprego.

Com o objetivo de propiciar um primeiro contato com a organização do trabalho na Construção Civil, será apresentada a realidade deste setor, que, segundo Tejada (2001), apresenta-se como um processo, enfatizando a divisão do trabalho, hierarquia, comando e controle. Assim sendo, será abordada a teoria de administração científica desenvolvida por Taylor e a seguir um estudo das principais teorias da motivação.

### **5.1.1 Administração científica de Frederick Taylor**

Pitanga (2003) afirma que a Administração Científica, desenvolvida no final do século XIX, num cenário de desenvolvimento industrial acelerado, buscava novas formas de produção que elevassem a produtividade. No momento histórico de conversão de muitos trabalhadores e poucas máquinas para muitas máquinas e poucos trabalhadores, teve como precursor Frederick W. Taylor, engenheiro norte-americano.

Taylor desenvolveu conceitos e princípios centrados na idéia de que o importante é bem gerenciar as tarefas ou operações desenvolvidas pelos operários, tendo como fundamentos a padronização e a especialização dos trabalhadores, preconiza, desta maneira, a necessidade do planejamento, o preparo e o controle das tarefas (Cardoso, 1996). Segundo

Taylor (1995), o bom gerente é aquele que planeja o trabalho, o prepara e o controla, cuidando também dos imprevistos que possam surgir entre agentes.

Conforme Losekann (2004), Taylor apresenta o estudo de tempo e movimento preocupado em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário. O estudo de tempos consiste em duas categorias gerais: a fase analítica e a executiva. A fase analítica consiste em:

- a) Dividir o trabalho de um homem, que executa qualquer operação, em movimentos elementares;
- b) Selecionar todos os movimentos desnecessários e eliminá-los;
- c) Observar como vários operários habilidosos executam cada movimento elementar e com auxílio de um cronômetro escolher o melhor e o mais rápido método de se executar cada um deles;
- d) Descrever, registrar e codificar cada movimento elementar com seu respectivo tempo, de modo que possa ser facilmente identificável;
- e) Estudar e registrar a porcentagem que deve ser posicionada ao tempo selecionado de um bom operário, para cobrir esperas inevitáveis, interrupções, pequenos acidentes, etc;
- f) Estudar e registrar a porcentagem que deve ser adicionada ao tempo selecionado, para cobrir a inexperiência do operário nas primeiras vezes que ele executa a operação;
- g) Estudar e registrar a porcentagem de tempo que deve ser tolerada para descanso e os intervalos em que o descanso deve ser efetuado, a fim de eliminar a fadiga física.

A fase executiva consiste em:

- a) Combinar, em vários grupos, os movimentos elementares que são usados freqüentemente na mesma seqüência, em operações semelhantes; registrá-los e arquivá-los de tal forma que eles possam ser facilmente encontrados;
- b) Destes registros é fácil selecionar-se a seqüência adequada dos movimentos que devem ser usados por um operário, produzindo determinado artigo; somando-se os tempos relativos a estes movimentos e adicionando-se as tolerâncias correspondentes, obtém-se o tempo padrão para execução da tarefa de estudo;
- c) A análise de uma operação quase sempre revela imperfeições nas condições que cercam esta operação, tais como: o uso de ferramentas inadequadas, o

emprego de máquinas obsoletas, a existência de más condições sanitárias, etc.

De acordo com Taylor (1995, p. 40), são objetivos da Administração Científica:

- Desenvolver uma ciência para cada elemento do trabalho, para substituir o velho método empírico;
  - Selecionar cientificamente e depois treinar, instruir e desenvolver o trabalhador, que, no passado, escolhia o seu próprio trabalho e treinava-se o melhor que podia;
  - Cooperar sinceramente com os trabalhadores, de modo a garantir que o trabalho seja feito de acordo com princípios de ciência que foi desenvolvida;
- Existe uma divisão quase igual de trabalho e de responsabilidade entre a Administração e os trabalhadores. A Administração incumbe-se de todo o trabalho para o qual esteja mais bem preparada que os trabalhadores, enquanto no passado quase todo o trabalho e a maior parte da responsabilidade recaíam sobre o operário.

As conclusões de Taylor elevaram de forma substancial a produtividade, conforme observa Baker (1988 *apud* CARDOSO, 1996); no entanto, esse mesmo autor declara que a proposta taylorista de separação entre planejamento e execução tornou-se um dos grandes obstáculos para a maximização das contribuições dos trabalhadores.

Santos (1992 *apud* TEJADA, 2001), assim como Baker (1988 *apud* CARDOSO, 1996), critica Taylor por seu método levar ao extremo a separação entre duas classes de homens: os que pensam, mandam e dominam de um lado; e os que obedecem e trabalham como máquinas ou animais, de outro lado. Segundo Santos (1992 *apud* TEJADA, 2001), Taylor exagerava na diferença entre o homem talhado para atividade manual, a quem ele denomina de “tipo boi”, e o homem talhado para atividade “intelectual” ou de direção, ou seja, o homem que planeja e supervisiona o cumprimento das tarefas.

Conforme Basílio, 2006, Gilbreth acompanhou Taylor em seu interesse pelo esforço humano como meio de aumentar a produtividade. Foi responsável pela introdução do estudo dos tempos e movimentos na construção civil, aplicando inicialmente os métodos de Taylor e posteriormente desenvolvendo suas próprias técnicas. Chegou à conclusão de que todo trabalho manual pode ser reduzido a movimentos elementares (aos quais deu o nome de “therblig”, um anagrama de Gilbreth inverso), para definir os movimentos necessários à execução de uma tarefa qualquer. Com esses movimentos elementares, pode-se decompor e analisar qualquer tarefa.

Para Gilbreth, conforme Basílio (2006), o estudo dos tempos e movimentos é realizado com uma tríplice finalidade:

- a) Evitar os movimentos inúteis na execução de uma tarefa;
- b) Executar o mais economicamente possível – do ponto de vista fisiológico – os movimentos úteis;
- c) Dar a esses movimentos selecionados uma seqüência apropriada (princípio da economia de movimentos).

Gilbreth, segundo Losekann (2004), também efetuou estudos sobre os efeitos da fadiga na produtividade do operário, verificando, assim, que a fadiga predispõe o trabalhador para:

- a) Diminuição da produtividade e da qualidade do trabalho;
- b) Perda de tempo;
- c) Aumento da rotatividade de pessoal;
- d) Doenças e acidentes;
- e) Diminuição da capacidade de esforço.

Desta maneira, segundo Losekann (2004), Gilbreth pretendia eliminar movimentos que produzissem a fadiga e que estivessem ou não relacionados com a tarefa executada pelo trabalhador.

Chiavenato (2002) cita que a divisão do trabalho, proposta pela Teoria da Administração, conduziu a uma especialização do operário que passou a executar uma tarefa ou um grupo de tarefas simples e repetitivas. Isso foi aproveitado ricamente pela Linha de Produção, proporcionando ganhos enormes de produtividade para as indústrias. A partir deste momento, o operário perdeu a capacidade de decidir como executar seu trabalho, passando a mero executor de tarefas previamente definidas, cumprindo tempos-padrão e métodos de trabalho que não ajudou a criar.

Em contrapartida, Pinto (2001) apresenta a divisão do trabalho como inadequada, pois não dá a possibilidade de desenvolvimento das habilidades e deixa de promover a auto-realização do trabalhador, gerando profissionais entediados, frustrados, cansados, com a capacidade subutilizada e necessitando de constante supervisão. Este autor defende que os profissionais expostos à divisão do trabalho não estarão empenhados em produzir; antes, tenderão a cometer mais erros, sofrer acidentes e estar predispostos a faltar ou até mesmo a pedir demissão.

Assim, Pinto (2001) conclui que, para que sejam alcançadas as metas de produção com a contribuição do trabalhador, é necessário que ele possa desenvolver suas habilidades. Quando as tarefas são padronizadas, supervisionadas constantemente visando apenas o lucro e a produtividade, como se observa na construção civil, o potencial é ignorado, criando-se uma atmosfera de insatisfação altamente improdutiva. As pessoas apreciam trabalhos interessantes e novos desafios, assim a padronização do trabalho apresenta-se em oposição à motivação no trabalho.



## 5.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Segundo Deprose (1995 *apud* OLIVEIRA, 2005), a motivação é a relação de incentivar pessoas e equipes a trabalhar da melhor maneira possível, através da construção de um ambiente favorável ao desempenho de suas aptidões. Com isso abre-se um leque de opções para um gerente influenciar o potencial de motivação interna de um funcionário, para que atinja os resultados que a empresa espera.

Para Davis & Newstrom (1998), as organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, e fazê-las funcionar. Ou seja, a competitividade, lucratividade e o alcance dos objetivos das empresas, não serão decididos por máquinas utilizadas ou tecnologias empregadas, mas sim pelas pessoas que ali trabalham.

Com o objetivo de manter seus funcionários motivados e comprometidos durante todo o processo de execução de seu trabalho, segundo Davis & Newstrom (1998), a motivação ganhou uma importância tal, que levou as empresas a estudar meios para conhecer como o comportamento de seus funcionários é iniciado, persiste e termina. Por isso, no mundo globalizado de hoje, quanto melhor e mais motivadas estiverem essas pessoas, melhor estarão funcionando essas organizações, melhor será sua produtividade, o grau de satisfação de seus funcionários e menor o índice de rotatividade e absenteísmo.

É importante estabelecer também, o significado da palavra comprometimento para o desenvolvimento dos próximos estudos motivacionais. Segundo Bastos (1994), o comprometimento tem um significado de engajamento, agregação e envolvimento. Para ele, o comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo. Ainda para este autor, o comprometimento é uma propensão à ação de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir. Por isso, motivar colaboradores é tarefa muito difícil, pois cada indivíduo se sente motivado de uma maneira diferente, dependendo de fatores como valores, modelos mentais e necessidades do meio ambiente onde vive e trabalha.

Assim, a revisão de literatura aqui apresentada tenta balizar fatores motivacionais, abordando tanto teorias tradicionais como visões contemporâneas deste assunto.

### 5.2.1 Teoria das Necessidades

Segundo Marras (2000), o psicólogo Abraham Maslow formulou a hipótese de que em cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, composta de necessidades fisiológicas, de segurança, social, estima e auto-realização. Estas necessidades são distintas de acordo com cada indivíduo e uma série de variáveis intrínsecas e extrínsecas. Desta maneira, o indivíduo buscará a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a necessidade inferior já estiver satisfeita plenamente.

Para Chiavenato (2002), Maslow considera o homem como uma criatura que expande suas necessidades no decorrer da vida e à medida que satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio de seu comportamento e conseqüentemente de sua motivação. Nesse sentido, a motivação ocorre como uma forma de reduzir impulsos e ansiedades gerados por tais necessidades.

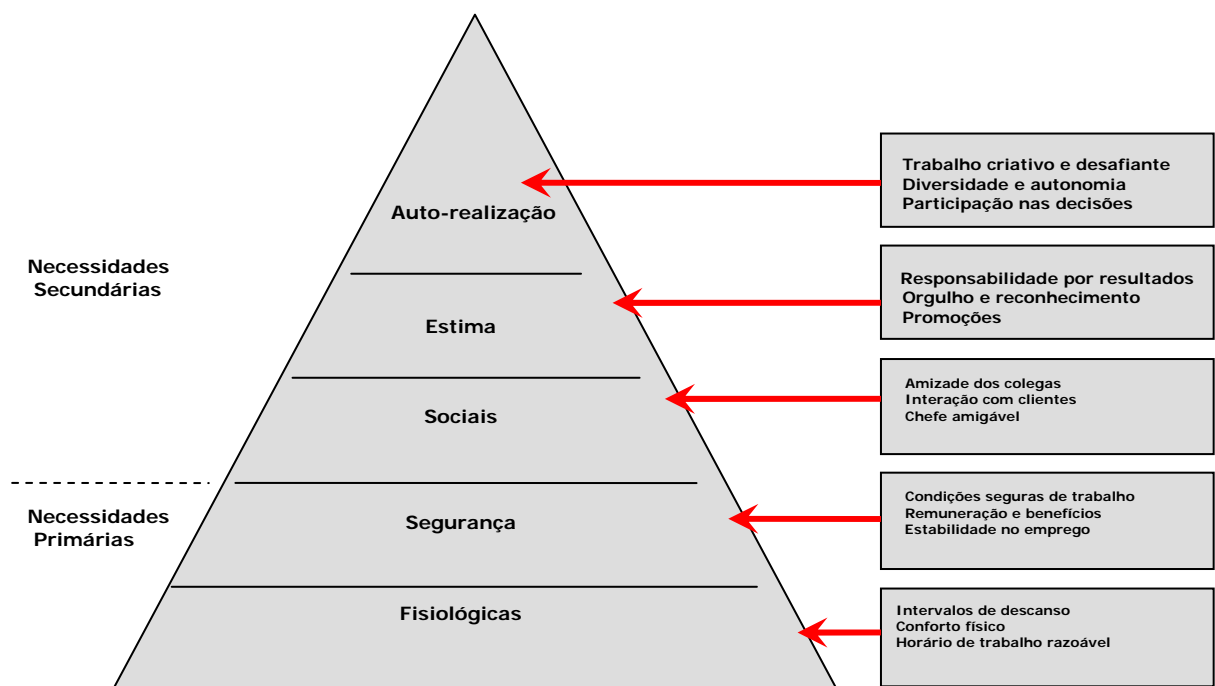
Praticamente, todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores, em geral, como importunos, irritantes, indesejáveis, desagradáveis, enfim, algo de que nos devemos livrar. O comportamento motivado, a procura de metas e as respostas consumatórias são técnicas para reduzir esses desconfortos. Essa atitude é assumida de maneira muito explícita em numerosas descrições amplamente usadas de motivação, reduzidas como redução de ansiedade. (MASLOW, 1970 *apud* BERGAMINI, 1997, p. 71).

Bergamini (1997), ao abordar Abraham Maslow, difere os níveis de necessidades humanas da seguinte maneira:

- a) Necessidades fisiológicas: também denominadas necessidades biológicas ou de sobrevivência do indivíduo e da espécie, constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas. São inatas e incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- b) Necessidades de segurança: representam a segurança social e proteção contra perigos reais, físicos, imaginários e abstratos. É a busca de um ambiente livre de ameaças e instabilidades.
- c) Necessidades sociais: manifestam-se através da afeição, sensação de pertencer, aceitação e amizade. Estas necessidades estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto ao grande grupo. A falta de adaptação social, atitudes hostis e de resistência são exemplos de causas de frustrações dessas necessidades.
- d) Necessidades de estima: estão relacionadas com a maneira como a pessoa se vê e se avalia, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento. Estão

representadas através de fatores internos de estima, tais como auto-respeito, autonomia e autoconfiança; e fatores externos, tais como status, atenção recebida e reputação.

- e) Necessidades de auto-realização: orientadas ao crescimento e desenvolvimento integral da potencialidade individual. Este último nível de necessidades representa a busca de individuação, ou seja, o grande objetivo que visa a atender a mais alta aspiração do ser humano: ser ele mesmo dentro do grande grupo podendo usufruir toda sua capacidade. Para Chiavenato (2002), enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas extrínsecas à pessoa com uma realidade concreta (como comida, dinheiro, amigos, elogios de outras pessoas), as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias (como o sentimento de realização) e não são observáveis ou controláveis pelos outros.



**Figura 2 – Teoria das Necessidades**  
Fonte: Adaptada de Chiavenato (2002, p.89)

Chiavenato (2002) afirma que as necessidades fisiológicas e as de segurança constituem as necessidades primárias porque se referem à própria sobrevivência do indivíduo, enquanto as demais necessidades que estão na parte superior da hierarquia são necessidades secundárias e, portanto, mais ligadas ao comportamento do indivíduo sob o ponto de vista psicológico e social.

## 5.2.2 Teoria dos Dois Fatores

Frederick Herzberg é conhecido como o “mentor do enriquecimento do trabalho” (BERGAMINI, 1997, p. 174), desenvolvendo sua teoria voltada ao ambiente externo e ao trabalho do indivíduo. Segundo Bergamini (1997), os fatores apresentados por Herzberg que conduzem à satisfação no emprego são separados e distintos daqueles que conduzem à insatisfação. Portanto, agindo-se para eliminar os fatores que criam insatisfação no emprego, é possível trazer paz, mas não necessariamente motivação.

Herzberg, segundo Gonçalves (1999) e Chiavenato (2002), verificou e evidenciou a presença de dois fatores distintos referentes à motivação dos indivíduos:

- a) Fatores Higiênicos: não estão sob o controle do indivíduo, pois são gerenciados e proporcionados pela empresa onde atuam. Referem-se às condições físicas e ambientais que rodeiam o funcionário enquanto trabalha, englobando, por exemplo, salário, benefícios sociais, políticas da empresa, relações entre direção, supervisores e funcionários, regulamentos internos, oportunidades existentes etc. Destinam-se simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, não elevando substancial e duradouramente a satisfação.
- d) Fatores Motivacionais: também chamados de fatores intrínsecos, relacionados ao conteúdo das tarefas desempenhadas e aos deveres e responsabilidade do cargo em si. Produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem um suficiente desafio e significado para o trabalhador.



**Figura 3 – Teoria dos Dois Fatores**

Fonte: Adaptada de CHIAVENATO, Idalberto, 2002, p.88

Quando os Fatores Motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando são precários, provocam ausência de satisfação. “Este modelo fornece uma distinção útil entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação que tem o potencial de aumentar o esforço do empregado” (DAVIS & NEWSTROM, 1998, p. 46).

Para Issonura (2005), enquanto Maslow fundamenta sua teoria em fatores internos do indivíduo, Herzberg alicerça sua teoria também no ambiente externo. Para ele, a motivação depende de dois fatores, os higiênicos, que se referem às condições em que o funcionário trabalha, tais como: políticas da empresa, condições físicas e ambientais, que funcionam como agentes de insatisfação; e os fatores motivacionais, referentes ao conteúdo do cargo, tais como: delegação de responsabilidade, promoção, enriquecimento do cargo, considerados fatores motivadores numa direção positiva. Assim, a motivação dos empregados estaria vinculada à satisfação de seu cargo, estimulada através do enriquecimento das tarefas executadas, do reconhecimento do trabalho em si, de novos desafios e atribuições de responsabilidade, crescimento e possibilidade de progresso.

### 5.2.3 Teoria X e Y

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do homem: uma basicamente negativa, denominada teoria X, e outra basicamente positiva, denominada teoria Y. Gonçalves (1999) salienta que quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas e o indivíduo não está temerário em relação ao bem estar, surgem as necessidades motivadoras do comportamento. Segundo o mesmo autor, quando as necessidades sociais não estão satisfeitas, o indivíduo

passa a hostilizar-se em relação aos propósitos da organização, trazendo uma atitude contestadora e antagônica, com reflexos significativos em seu nível de comprometimento com o trabalho.

- a) Teoria X: nesta teoria, o estilo de administração é fortemente mecanicista, baseando-se no fato de que o homem é extremamente indolente e que foge a responsabilidade. Outro pressuposto desta teoria é que os empregados procurarão receber ordens formais, levando-os a não assumir riscos, resistindo a mudanças em prol do nível máximo de segurança.
- b) Teoria Y: parte do pressuposto de que o homem é um indivíduo que tem necessidades e motivações que demandam um alto grau de estudo e de conhecimento a fim de que haja, a partir desse ponto, a obtenção dos melhores resultados possíveis na organização, frente ao adequado estímulo motivacional adotado em diferentes situações.

Gonçalves (1999) considera que, para McGregor, o indivíduo será auto-suficiente e criativo quando estiver comprometido aos objetivos, aprendendo a aceitar, e até mesmo a procurar responsabilidades. Assim, são vistos como dotados de motivação básica e potencial de desenvolvimento.

Chiavenato (2002) conclui que, segundo a teoria de McGregor, o homem possuirá prazer no trabalho, e na sua fonte de realização e satisfação, dependendo das condições controláveis do ambiente de trabalho. Entretanto, o trabalho pode ser considerado uma fonte de punição, quando evitado pelo indivíduo.

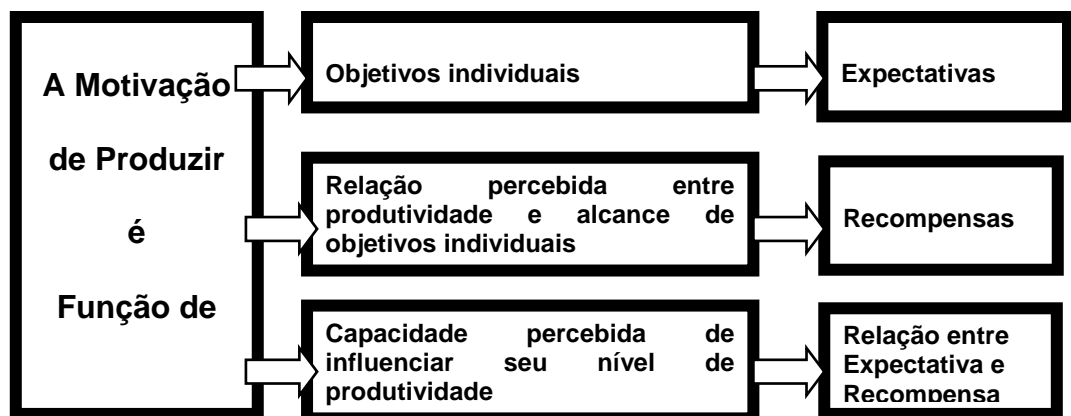
#### **5.2.4 Teoria das Expectativas**

Segundo Oliveira (2005), Victor Vroom afirma, com esta teoria, que o desejo de uma pessoa de produzir depende, a qualquer momento, dos seus objetivos particulares e da sua percepção do valor relativo do desempenho como um meio de atingir esses objetivos.

Para Vroom, segundo Chiavenato (2002), existem três fatores que determinam em cada indivíduo, a motivação para produzir:

- a) Objetivos individuais: representam suas expectativas e o desejo de atingir certos objetivos, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e desafio no trabalho.

- b) Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade: baseia-se nas recompensas finais que levaram a sua produtividade. Se um operário tem como objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter forte motivação para produzir mais. Entretanto, se sua necessidade de aceitação social no grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível de sua capacidade, pois produzir mais pode resultar a rejeição do grupo.
- c) Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: relaciona a expectativa e suas recompensas. Se um empregado acredita que o máximo de seu esforço terá pouco efeito sobre o resultado final, tenderá a não se esforçar, como é o caso do operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa.



**Figura 4 – Teoria das Expectativas**

Fonte: Adaptada de CHIAVENATO, Idalberto, 2002, p.90

Bergamini (1997) enfatiza que esta teoria tem a produtividade como um meio de alcançar satisfação. Ou seja, a produtividade não é um fim em si, mas um meio para um fim, de modo que, quando os trabalhadores percebem a produtividade alta como meio que leva a alcançar um ou mais de seus objetivos pessoais, tendem a produzir mais. “Representa a crença do empregado de que uma recompensa será recebida tão logo à tarefa seja cumprida” (DAVIS & NEWSTROM, 1998, p.74).

### 5.2.5 Demais teorias e abordagens contemporâneas sobre motivação

Segundo Couger & Zawacki (1980 *apud* Gonçalves 1999) e Leavitt (1964 *apud* Oliveira 2005), existem três premissas básicas ligadas à definição de motivação:

- a) O comportamento humano é causado (possui uma causa): o comportamento é causado por estímulos internos, como a hereditariedade e externos, como o ambiente onde vivem e trabalham;
- b) O comportamento humano é orientado por objetivos pessoais: subjacente a todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, ou seja, expressões que servem para designar os motivos do comportamento;
- c) O comportamento humano é motivado: o comportamento não é casual, nem aleatório, mas sempre dirigido para algum fim.

Estes autores caracterizam como necessidade investir na evolução dos funcionários, desafiando-os constantemente e proporcionando-lhes crescimento profissional e pessoal. Pois, o comportamento humano não será espontâneo nem isento de finalidade, mas sim guiado por um objetivo explícito ou implícito.

Para Bohlander (2003), a motivação pode se concentrar na identificação de várias dimensões do cargo, que aprimorariam a eficiência das empresas e a satisfação dos funcionários no trabalho. Caracterizando este modelo, Bohlander (2003) apresenta a Teoria Motivacional das Características do Trabalho, desenvolvida por Hackman e Oldham (1975), baseada no conceito de que a motivação do funcionário é consequência da existência de significado em seu trabalho. Esse significado pode ser encontrado através das seguintes características:

- a) Variedade de Habilidades: necessidade de utilizar diversas habilidades diferentes;
- b) Identidade da tarefa: o trabalho envolve completar uma tarefa por inteiro, ou seja, ao final de sua execução, o trabalho acarreta um resultado que pode ser identificado e diferenciado;
- c) Significância da tarefa: o trabalho proporciona um impacto expressivo, isto é, o resultado do trabalho é caracterizado como relevante para a empresa ou para a sociedade;
- d) Autonomia: o funcionário possui liberdade na execução da tarefa, podendo



fazê-la à sua maneira;

- e) Retorno: o trabalho ocasiona uma reação positiva ou uma recompensa para quem o executou.

Associando as teorias de Hackman e Oldham (1975), Couger & Zawacki (1980), Leavitt (1964) e Drucker (1999), verifica-se que se deve apresentar às pessoas uma visão de futuro na organização, e mais especificamente no trabalho a ser realizado, dando-lhes ainda a dimensão e a oportunidade de encarar e vencer os desafios como estímulos concretos às necessidades de estima.

Bergamini (1997) argumenta que a motivação é um aspecto tão intrínseco à pessoa que ninguém pode motivar ninguém. A motivação passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade e da relação do mesmo com seu próprio referencial de auto-estima e de auto-identidade. Assim, a motivação é definida como uma força propulsora que leva o indivíduo a buscar satisfações pessoais ao realizar os objetivos da organização.

As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação. O movimento é uma situação passageira, só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável, conforme atesta Bergamini (1997).

Bergamini (1997) exemplifica ainda que, se cada vez que alguém faltar, ou atrasar, houver punição com uma perda de vencimentos mensais, a partir do momento em que tal consequência desagradável deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, isto é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. Por outro lado, se um aumento nos níveis de vendas for premiado por uma gratificação especial, a partir do momento em que este prêmio deixar de existir, o empenho dos vendedores diminuirá e as vendas voltarão a cair e, provavelmente, a níveis inferiores àqueles já atingidos antes da concessão do prêmio.

Para Bergamini (1997), a motivação dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador gera no indivíduo um sentimento de estima e auto-realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades. A partir destas colocações, pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos.

Bergamini (1997) crítica os modelos comportamentalistas e sistêmicos adotados pelas organizações, pois, ao contrário desses modelos, concebe os problemas motivacionais do ser humano na dimensão das experiências vividas, das formas de percepção e do contexto individual humano de cada pessoa. Desta maneira, a motivação é observada quando se aborda a “realidade motivacional do ser” (BERGAMINI, 1997, p. 165). O problema da realidade e da motivação de cada pessoa é que ambas possuem histórias próprias e extremamente particulares para cada indivíduo. Portanto, não é possível que se usem técnicas de condicionamento que são aplicadas a várias pessoas no intuito e na pretensão de que se trabalhe motivação. Para a autora, o centro das atenções é o sujeito humano, com suas percepções, desejos, vontades, necessidades, enfim, seu trajeto de vida e de relações com o trabalho que irão determinar o que significa motivação para seu trabalho.

Vergana (1999), assim como Bergamini (1997), apresenta a motivação baseada nas experiências vividas do indivíduo. Entretanto, Vergana (1999) amplia o conceito de motivação, utilizando-o como um processo motivacional não acabado que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida de maneira contínua. Segundo o mesmo, a motivação é uma força intrínseca que impulsiona o indivíduo. O que pode ser feito por quem está de fora é estimular, incentivar e provocar a motivação. Assim, para Vergana (1999), a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro do indivíduo e a segunda, fora dele.

Desta forma, como contesta Vergana (1999), a motivação é experimentada por cada pessoa, não sendo, portanto, generalizada. Esta informação deve ser considerada nas organizações, que, primeiro, devem compreender as diferenças individuais quanto à motivação de seus funcionários para depois tentar oferecer-lhes os estímulos da forma mais apropriada. Portanto, “a motivação é intrínseca, está dentro de cada um, nasce das necessidades interiores do indivíduo, o que vem de fora é estímulo, incentivo e provoca a motivação” (VERGARA, 1999, p. 42).

Os conceitos que se seguem de absenteísmo e rotatividade serão apresentados como fatores causais de insatisfação no trabalho e contexto econômico, teorias essas apresentadas anteriormente.

### 5.3 ABSENTEÍSMO

Para Junior & Maeda (2006), o absenteísmo ou absentismo são expressões utilizadas para designar a ausência do empregado ao trabalho. São fatores componentes da taxa de absenteísmo as faltas, atrasos, saídas antecipadas, licenças saúde e maternidade e as ausências do funcionário para participar de congressos, seminários e cursos, além de folgas, descanso semanal e férias.

Já para os autores Quick & Lapertosa (1982), o absenteísmo é dividido em absenteísmo voluntário (ausência no trabalho por razões particulares, não justificada por doença); absenteísmo por doença (inclui todas as ausências por doença ou por procedimento médico, excetuando-se os infortúnios profissionais); absenteísmo por patologia profissional (ausências por acidentes de trabalho ou doença profissional); absenteísmo legal (faltas no serviço amparadas por leis, tais como: gestação, nojo, gala, doação de sangue e serviço militar) e absenteísmo compulsório (impedimento ao trabalho devido a suspensão imposta pelo patrão, por prisão ou outro motivo que não permita o trabalhador chegar ao local de trabalho).

Um aspecto importante a ser considerado, conforme Silva & Marziale (2000), é que as causas do absenteísmo nem sempre estão no trabalhador, mas na empresa, enquanto organização e supervisão deficientes, através da repetitividade de tarefas, da desmotivação e desestímulo, das condições desfavoráveis de ambiente e de trabalho, da precária integração entre os empregados e a organização e dos impactos psicológicos de uma direção deficiente, que não visa uma política prevencionista e humanista.

O absenteísmo pode estar diretamente relacionado às condições de trabalho, suas atividades profissionais e condições sob as quais são desempenhadas, refletindo na qualidade e produtividade laboral e na vida do trabalhador (SILVA & MARZIALE, 2000).

Segundo Bohlander (2003), o índice de absenteísmo está diretamente relacionado ao planejamento de recursos humanos e ao recrutamento. Desta maneira, quando os funcionários faltam, a empresa incorre em custos diretos de salários perdidos e na diminuição da produtividade. Sempre há aqueles que precisam se ausentar por motivos de doença, acidente ou outras razões legítimas; entretanto, as empresas precisam preocupar-se com o absenteísmo crônico que pode ser sinal de problemas mais profundos em sua gestão.

## 5.4 ROTATIVIDADE

Segundo Marcon (1998), a permanência das pessoas numa empresa pode estar ligada à sua satisfação com o trabalho que realizam. A satisfação no trabalho pode ser expressa por um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis por meio dos quais os empregados vêm e sentem seu trabalho. Este sentimento, geralmente, forma-se durante um determinado período de tempo, na medida em que o empregado vai conhecendo o ambiente de trabalho.

Mobley (1992) considera que, quanto maior satisfação no trabalho, menores serão as taxas de rotatividade. Segundo o autor, empregados mais satisfeitos estão menos propensos a se demitir, procurar um novo trabalho, ou mesmo anunciar a intenção de deixar a empresa.

Pettman (1996 *apud* ROESCH, 1991) concluiu que a satisfação no trabalho é condição suficiente, mas não necessária, para explicar uma alta rotatividade e que, quanto mais velho o trabalhador, menos ele percebe alternativas organizacionais e menor sua facilidade de deixar o emprego atual, e mais importante se tornam à segurança no emprego e os benefícios por tempo de serviço. Quanto ao nível de qualificação e tempo de serviço, a hipótese é de que, quanto maior o tempo de serviço do empregado, maior sua especialização e, quanto maior sua especialização, tanto menores são as alternativas externas percebidas.

Mobley (1992) mostra alguns pontos fundamentais sobre o *turnover*. Ele pode ter implicações positivas e negativas tanto para os indivíduos como para as organizações. Ele afeta “os que ficam”, bem como “os que saem”. Ele é capaz de criar oportunidades de promoções, introdução de novas idéias e tecnologias e também, de afastar empregados de baixo desempenho. Por outro lado, a perda de bons empregados, com potencial, caso em que não é tão provável uma substituição equivalente, pode ter conseqüências negativas para a organização. A ausência do *turnover* pode criar outros problemas, como bloquear o desenvolvimento de estágios de carreira, petrificar métodos ultrapassados e manter empregados de baixo desempenho.

Lucena (1990), afirma que há dois tipos de *turnover*: aquele controlado pela organização e aquele controlado pelo mercado. No primeiro caso, a organização consegue reter e motivar os profissionais de melhor desempenho, mais qualificados e com potencial para crescer e contribuir mais efetivamente para o desenvolvimento da empresa. As saídas que acontecem são de empregados que não apresentam aquelas características de desempenho e de potencial esperados pela organização. Já o *turnover* controlado pelo mercado é exatamente o contrário: a empresa perde seus melhores profissionais para seus concorrentes,

em geral, porque não dispõe de políticas e critérios para motivá-los e retê-los, permanecendo na organização somente aqueles que não têm capacidade para competir no mercado.

Marcon (1998) salienta, ainda, que as empresas que possuem interesse em gerenciar o *turnover* devem examinar todo o processo de administração de recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, socialização inicial, supervisão, planejamento de carreira, condições e processos de trabalho, enfim, tudo o que possa favorecer a permanência das pessoas com bom desempenho na empresa.

O fato de pessoas permanecerem numa empresa pode estar relacionado a outras variáveis, não necessariamente à satisfação do trabalho. Nem todas as pessoas que permanecem numa organização estão realmente satisfeitas com o que fazem; sobretudo, em períodos de crise econômica, o desemprego e a informalidade assombram os trabalhadores desencorajando-os na procura de um emprego melhor (MARCON, 1998).

Na construção civil, conforme estudo realizado por Cordeiro e Machado (2002), a rotatividade pode ser atribuída a diversos fatores que vão desde o processo de seleção da mão-de-obra até a crise e recessão econômica e a sazonalidade das obras. O processo de seleção baseia-se em critérios que variam de empresa para empresa, assim como em função da disponibilidade de mão-de-obra. Outro fator determinante da rotatividade refere-se às etapas da construção, quando os operários são contratados para executar as tarefas específicas, e, com a finalização das etapas ou da obra, em sua maioria, são liberados.

## 5.5 REMUNERAÇÃO E RECONHECIMENTO

Segundo Oliveira (2005), a remuneração tem sua origem no estabelecimento do mérito de um trabalho exercido pela troca de um valor respectivo financeiro ou de valia para o indivíduo. Este valor, durante a evolução histórica da sociedade, tem sofrido diversas modificações em seu formato, porém sua essência continua a mesma: promover uma equiparação justa que gere ao indivíduo um bem estar socioeconômico, mesmo que em alguns casos essa questão reflita-se em condições mínimas para sua sobrevivência.

Oliveira (2005) exemplifica remuneração como a soma do salário indireto e direto do funcionário, onde o mesmo corresponde à retribuição equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo. O salário direto é aquele percebido como contraprestação do serviço no

cargo ocupado e salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização. O salário indireto ainda inclui: férias, gratificações, gorjetas, adicionais, participação nos resultados, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário dos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização, como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo.

Segundo a mesma autora, o sistema de remuneração tradicional é altamente vertical e com grande número de classificações, sendo antagônico a culturas planas, flexíveis e orientadas a equipes. Desta maneira, as empresas estão redescobrando o valor de estratégias de remuneração variável baseadas no desempenho.

Embora esse uso expandido do plano tradicional de incentivos gerenciais seja utilizado, um número crescente de organizações observa uma variedade de outras abordagens mais dinâmicas. Branham (2002) cita alguns destes incentivos variáveis:

- a) Participação nos Lucros: todos os funcionários ou certos grupos destes participam de um *pool* de curto prazo criado por uma percentagem dos lucros, normalmente determinada por uma fórmula pré-existente. Tais programas podem motivar os funcionários de um modo geral, mas fazem pouco para impulsionar o desempenho direto ou mudar o comportamento de indivíduos ou equipes. Eles são, entretanto, eficazes em organizações altamente cíclicas, cuja remuneração fixa está geralmente ao nível ou abaixo do mercado, e que desejam a flexibilidade de pagar acima do mercado nos anos abaixo do mercado, e que desejam a flexibilidade de pagar acima do mercado nos anos bons, sem ter de cortar pessoal ou custos durante os anos difíceis.
- b) Participação nos Ganhos: em vez de focalizar uma percentagem dos lucros, a participação nos ganhos normalmente está ligada a metas bem específicas de produtividade, melhoria da qualidade, eficácia de custos e similares. Se essas metas são alcançadas, o grupo participa de parte dos ganhos monetários resultantes. A vantagem dos planos de participação nos ganhos sobre seus primos da participação nos lucros é dupla. Primeiro, eles são verdadeiramente autofinanciados, construídos sobre dinheiro que a organização não teria economizado ou ganho de outra maneira. Segundo, a ligação ou linha de visão entre o desempenho e os resultados é muito mais curta e clara. Se o plano for bem projetado e comunicado, os funcionários podem ver quais mudanças de comportamento e valores levam aos resultados esperados.

- c) Incentivos a Pequenos Grupos: tais planos são quase sempre orientados por projetos ou trabalho, com os resultados baseados na finalização bem-sucedida dos mesmos. Diferentemente dos programas de incentivos que continuam funcionando a cada ano, os incentivos a pequenos grupos tendem a ser temporários, durando apenas até que o grupo tenha terminado seu trabalho ou finalizado seu projeto. Os membros do grupo normalmente participam da remuneração, embora em certas ocasiões as recompensas possam variar de acordo com o nível específico de contribuição.
- d) Incentivos Individuais: esses planos são orientados ao desempenho individual de cada funcionário. Assim como nas recompensas a pequenos grupos, eles são usados para impulsionar não apenas as tradicionais metas financeiras, mas também demais valores, como produtividade, satisfação do cliente, serviços e qualidade.
- e) Incentivos de Longo Prazo: este incentivo foi criado para aumentar o foco nos resultados de longo prazo. Embora a maioria dos programas de incentivos de longo prazo seja construída em torno de algum tipo de programa de ações, outras recompensas financeiras também podem ser utilizadas com sucesso. Embora a maioria dos programas de incentivos de longo prazo continue a apoiar metas financeiras, um número crescente deles está sendo expandido para cobrir outros elementos do desempenho, como a satisfação do cliente e a melhoria da qualidade.
- f) Pagamento em Quantias Únicas: são pagamentos periódicos, quase sempre anuais, feitos no lugar de parte ou de todos os aumentos normais do salário-base, usados para recompensar os funcionários que têm um alto desempenho e um alto salário.
- g) Programas de Reconhecimento: por último, e algumas vezes subestimados pelo arsenal de estratégias de recompensas variáveis, estão os comumente chamados programas de reconhecimento monetário e não-monetário – recompensas pequenas, únicas e imediatas pelo esforço excepcional ou desempenho notável. O tamanho e variedade dos programas de reconhecimento é quase ilimitado.

Branham (2002) defende que as empresas devem dar um enfoque estratégico para seus sistemas de remuneração e recompensas, de modo que esses acompanhem o posicionamento da empresa, favorecendo não só a organização, mas também aos funcionários que compartilham os valores da mesma. O autor sugere que se transforme a visão usual da

remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como impulsionador de processos de melhoria e aumento da competitividade. O foco dessa nova abordagem propõe um cenário competitivo, atrelando o desempenho grupal ou individual dos funcionários ao seu valor final, ou resultado da empresa.

É difícil usar dinheiro para comprar lealdade. As pessoas que entram para a empresa, ou que permanecem nela, principalmente por causa do dinheiro, deixaram a empresa exatamente pelo mesmo motivo. A menos que fatores econômicos o impeçam, alguma outra organização certamente pode recrutar o nosso pessoal por mais dinheiro do que podemos pagar. (BLOCK, 1995 *apud* BRANHAM, 2002, p.65)

Branham (2002) embora a maioria das empresas continue acreditando que o salário é o fator mais importante para a permanência dos funcionários na empresa ou não, os funcionários consistentemente classificam o reconhecimento pelo bom desempenho de suas atividades como o fator principal para sua satisfação no ambiente de trabalho.

Segundo Branham (2002), muitas empresas acreditam que apenas as recompensas em dinheiro (bônus, aumentos e promoções) são eficazes para motivar e manter os funcionários de bom desempenho. Embora o dinheiro seja certamente importante para todos os funcionários, ele é mais importante para alguns do que para outros. O dinheiro pode ajudar a motivar e reter quando é dado imediatamente como reconhecimento por uma realização específica e em quantidade suficiente para refletir o valor da conquista para a organização. Entretanto, a maior parte dos trabalhadores indica que o fator que os mantém motivados e comprometidos é a oportunidade de serem desafiados, alcançar os resultados e receberem reconhecimento e valorização pelo trabalho. Existem basicamente duas formas de reconhecimento: recompensas informais, que são iniciadas a critério da empresa para reconhecer e motivar os indivíduos de forma oportuna e recompensas formais, que são iniciadas pela organização para motivar todos os funcionários.

Nelson (1994 *apud* BRANHAM, 2002) apresenta formas de reconhecimento e recompensas informais:

- a) Reconhecimento sem custo: é o reconhecimento personalizado e imediato que não tem custo, exceto o cuidado e a energia envolvidos, como por exemplo, cartões simbólicos ou elogios;
- b) Recompensas de baixo custo: são recompensas eficazes de reconhecimento de valores irrisórios;
- c) Atividades de reconhecimento: eventos únicos que celebrem uma realização ou marcos significativos como a data de aniversário do funcionário;



- d) Reconhecimento Público/Recompensa Social: são reforços sociais que intensificam o grau de apreciação do funcionário quebrando barreiras hierárquicas;
- e) Tempo de Folga: é uma forma cada vez mais popular de reconhecimento, como, por exemplo, proporcionar ao funcionário ou equipe um dia de folga pela meta alcançada;
- f) Dinheiro, vales, certificados de presentes: dinheiro e vales dão ao funcionário flexibilidade para usar a recompensa, já os certificados de presentes podem adaptados para os interesses dos funcionários;
- g) Mercadorias, roupas, alimentos: este tipo de recompensa tem o “valor” de um troféu, servem como lembrete tangível de realizações passadas e de que o desempenho futuro será recompensado;
- h) Itens de reconhecimento, troféus e placas: semelhantes às mercadorias gerais, os itens de reconhecimento são personalizados para o indivíduo, a empresa ou o evento.

Os programas de recompensas e reconhecimentos formais iniciados pela empresa, embora não sejam tão motivadores quanto as formas menos formais e mais pessoais, ainda continuam sendo reforços importantes. As maneiras mais utilizadas, segundo Nelson (1994 *apud* BRANHAM, 2002) são:

- a) Sistema de pontuação e programas de recompensas de múltiplos níveis: são adaptados para as necessidades dos diferentes níveis e tipos de funcionários e geralmente só reconhecem um pequeno número de funcionários de forma dramática. São utilizados com o objetivo de aumentar a retenção do funcionário, melhorar atendimento, pontualidade, qualidade das operações e alcançar as metas do departamento;
- b) Concursos: é o vínculo entre a recompensa e o desempenho do funcionário limitado a um período curto de tempo;
- c) Excursões, eventos especiais e viagens: são incentivos eventuais extremamente desejáveis;
- d) Educação, crescimento pessoal e autodesenvolvimento: este reconhecimento deve ser vinculado ao trabalho desenvolvido pelo funcionário aprimorando suas atividades. Incluem treinamento e serviços adicionais que criam novas capacidades técnicas necessárias satisfazendo, ao mesmo tempo, o capital

intelectual da empresa e a necessidade do funcionário em obter crescimento e desenvolvimento;

- e) Promoção, responsabilidade e visibilidade: promover, aumentar a responsabilidade na função atual, designar tarefas especiais ou oferecer a oportunidade de treinar/atuar como mentor de funcionários mais jovens ou liderar uma equipe funcional pode gerar recompensas em termo de visibilidade e enriquecimento do trabalho;
- f) Ações/Propriedade: incentivos de propriedade, tais como planos de compra de ações pelos funcionários, são um dos fatores de motivação mais poderosos para o desempenho e a retenção dos mesmos;
- g) Tempo de casa dos funcionários: muitas organizações comemoram as datas de aniversário de emprego como forma de reconhecer e manter os funcionários por mais tempo na empresa;
- h) Benefícios, saúde e preparo físico: a flexibilidade e a diferenciação de benefícios perante o mercado serve como fator chave de reconhecimento e satisfação, tanto para o funcionário como para a empresa;
- i) Programas Benéficos/Responsabilidade Social: os funcionários valorizam empresas que apóiam a sociedade e o governo local;

Branham (2002) recomenda que a recompensa e ou reconhecimento devem ser adaptados ao funcionário, caso contrario não terá o efeito motivador desejado. Assim também, a recompensa ou reconhecimento devem ser justos, proporcionados de modo oportuno, com objetivos bem definidos e atingíveis.

## 6 METODOLOGIA

O capítulo presente apresenta tópicos relativos à metodologia utilizada para o estudo de caso em questão. De acordo com Fiorese (2003), a metodologia é o conjunto de processos pelos quais é possível desenvolver procedimentos que permitam alcançar um determinado objetivo.

Como o homem é um dos principais objetos de estudo deste trabalho, fica evidente a necessidade de empregar modelos investigativos abrangentes que permitam compreender a complexidade humana.

### 6.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho consiste em um estudo de caso qualitativo exploratório. Segundo Yin (1981), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual, dentro de seu contexto de realidade. Este procedimento visa permitir o conhecimento profundo e detalhado de um determinado objeto ou questão específica através da exploração, descrição e análise de dados e fatos. De acordo com o autor, o estudo de caso permite analisar as condições contextuais pertinentes, bem como compreender o fenômeno a ser estudado, baseando-se em múltiplas fontes de evidência.

A escolha deste método de pesquisa se deve à necessidade de investigação e percepção do investigador perante os objetivos em estudo. Tratando-se de diversas variáveis e de um conceito pouco estudado na área de construção civil, fica evidente a necessidade de exploração da motivação dos operários deste setor, bem como a identificação causal entre eventos e a formulação de inferências com relação ao contexto estudado.

Tomando como referência os aspectos levantados por Pinheiro (1997) e a problemática em estudo, identifica-se a presente pesquisa como sendo de cunho predominantemente qualitativo. O autor em questão aborda a pesquisa qualitativa como um estudo não-estatístico que identifica e analisa profundamente dados não-mensuráveis como sentimentos, sensações, percepções, pensamentos, intenções, entendimento de razões e

significados de motivação para um determinado grupo de indivíduos em relação a um problema específico.

Deste modo, foi aplicada uma pesquisa qualitativa direcionada à empresa e seus operários, subsidiada pelos dados coletados através de instrumentos de pesquisa documental, observação e entrevista individual em profundidade. A finalidade deste instrumento foi proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, acerca da motivação na construção civil, explorando e analisando aspectos que identificassem a visão dos funcionários relativamente a suas necessidades no ambiente de trabalho e fora dele.

O investigador que se utiliza dessa metodologia tem como pressuposto ser a conduta humana, em seus aspectos de falas e de ação, o resultado da maneira como o sujeito, autor das falas, define seu mundo e é por isso que, no processo de investigação as coisas não são vistas desde a ótica do investigador, mas do ponto de vista dos sujeitos participantes da pesquisa. (POSSAMAI, 1997, p.45).

Minayo e Sanches (1993) abordam a pesquisa qualitativa como um método científico de aprofundamento da complexidade dos fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos ou mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente. Para os mesmos, o estudo qualitativo trabalha em nível intenso das relações sociais, em que a abordagem deve ser empregada para a compreensão de fenômenos específicos e delimitáveis pelo grau de complexidade interna.

Seguindo também a abordagem de Godoy (1995), quanto à pesquisa qualitativa, a pesquisa em questão é um modelo descritivo, no qual a entrevista em profundidade tem lugar de importância fundamental, tanto na obtenção das informações, quanto na análise e na elaboração dos resultados:

Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada. (GODOY, 1995, p.58).

As informações e dados apresentados neste trabalho possuem detalhes significativos para a descrição e reflexão dos objetivos propostos inicialmente. O estudo de caso na empresa Steffen & Drehmer tem como finalidade identificar qualitativamente fatores e aspectos intrínsecos e extrínsecos que determinam a motivação na construção civil.

## 6.2 PARTICIPANTES

O estudo de caso apresentado aborda funcionários da construção civil de São Leopoldo, vinculados à construtora Steffen & Drehmer Ltda. A amostra foi de caráter indicativo e compreendeu sete operários, um mestre de obras e o responsável direto pelo departamento técnico.

Os participantes foram selecionados no momento da pesquisa, levando em consideração tempo de serviço e cargo em questão. A intenção das entrevistas foram mesclar funcionários que estão há mais tempo na empresa com novos funcionários, bem como abranger o maior número de cargos.

**Tabela 1 – Participantes**

Cargo	Tempo de Serviço (anos)	
	Construção Civil	Empresa
Carpinteiro	10	2,17
Pedreiro	16	1,83
Pedreiro	25	0,33
Servente	10	1,83
Servente	2,17	2,17
Servente	0,75	0,42
Servente	0,67	0,33
Supervisor	22	2,17

## 6.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Em se tratando de um problema pouco estudado, os instrumentos aliados aos objetivos definidos foram fundamentais para a coleta de dados. Assim, para um melhor conhecimento do tema e do setor em questão optou-se para o uso de diversos instrumentos de pesquisa, como pode ser visto neste capítulo.

### **6.3.1 Pesquisa documental**

A primeira fase do trabalho, paralelamente com a utilização de outros instrumentos de pesquisa, foi o desenvolvimento de uma pesquisa documental junto à empresa estudada. Esta etapa teve como principal objetivo trazer contribuições importantes para o desenvolvimento do estudo, baseando-se em fonte de dados com a finalidade de proporcionar um melhor conhecimento do campo a ser estudado e novas interpretações para as questões propostas inicialmente.

Segundo Gil (1999), a pesquisa documental permite ao investigador uma cobertura mais ampla do fenômeno em questão, se comparada a uma pesquisa direta. A pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o objetivo do estudo em questão.

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa documental busca identificar uma ou mais tendências no comportamento de um fenômeno. Assim, a escolha dos documentos não foi um processo aleatório, buscando dados específicos para o desenvolvimento dos objetivos específicos deste trabalho.

Foi utilizado como fonte de dados o histórico dos funcionários, contemplando absenteísmo, cargo ocupado e tempo de serviço na empresa mencionada. Através destes dados, para o desenvolvimento da entrevista individual em profundidade, foram identificados fatores essenciais na documentação fornecida pela empresa em relação ao levantamento de riscos ambientais e análise de funções. Desta maneira, este instrumento proporcionou o estudo dos processos diários da empresa e do trabalho dos operários no canteiro de obras, uma vez que a análise de funções e cargos é documentada.

### **6.3.2 Observação**

Devido à falta de estudo e conhecimento do setor em questão, a observação teve como propósito analisar e identificar aspectos e fatores que fossem significativos para alcançar os objetivos pretendidos. De acordo com Gil (1999), a observação tem como finalidade subsidiar a investigação do problema em questão, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação de dados. Este instrumento de pesquisa foi utilizado através de uma visita a

campo, realizada durante um dia normal de trabalho dos operários em canteiro de obra, com o intuito de investigar o comportamento diário dos operários e de seus supervisores, bem como a relação entre eles e a presença de hierarquia no canteiro de obras. Os dados coletados foram transcritos e tiveram como finalidade delinear a pesquisa em profundidade e aprofundar o conhecimento do setor em estudo.

Tendo como referência a obra de Gil (1999), a observação utilizada foi predominantemente a observação simples, na qual o observador permanece alheio à comunidade em estudo. Desta maneira, o pesquisador é mais um espectador que um ator, sendo o processo exclusivamente de coleta de dados.

### **6.3.3 Entrevista**

Conforme Gil (1999), a entrevista é uma interação social através de um diálogo assimétrico, em que uma das partes busca a coleta de dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Com base neste autor, presente trabalho utilizou-se de uma entrevista semi-estruturada, partindo-se de um questionamento básico a partir do qual o entrevistador aprofundou a questão buscando informações específicas do seu interesse. O objetivo deste instrumento foi identificar fatores relevantes para a motivação dos operários de obra no que tangencia sua percepção perante o ambiente social, organizacional e de construção civil. Assim também, teve o propósito de investigar fatores de alta rotatividade e indicadores de comprometimento dos funcionários para com a empresa em questão.

A entrevista através do contato direto, permite ao pesquisador capturar outros dados além das mensagens verbais do entrevistado. Ela possibilita captar o nível emocional, a organização de mundo do entrevistado, seus pensamentos sobre o que está acontecendo ao seu redor e também experiências e percepções básicas. Este tipo de instrumento visa a desenvolver uma compreensão sobre o que pensa o indivíduo e entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir de suposições do entrevistador (ROESCH, 1996 *apud* LEMOS, 2000).

A pesquisa coletou os dados através deste instrumento no período de setembro e outubro de 2006. As entrevistas foram realizadas conforme questionário do Anexo A, contemplando 21 perguntas semi-estruturadas para serventes, pedreiros, carpinteiros e supervisor, e 14 para o responsável da empresa. Cada entrevista teve duração média de uma

hora e meia, sendo que a empresa concedeu um espaço para a realização das entrevistas no próprio canteiro de obras durante o horário de trabalho dos funcionários.

Já que o tema escolhido é pouco explorado, torna-se difícil formular hipóteses precisas; assim, a intervenção ocorreu somente como instrumento de esclarecimento ou aprofundamento de algum aspecto citado pelo entrevistado com o intuito de fornecer o máximo de liberdade e espontaneidade aos mesmos.

#### 6.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Conforme Bardin (1979), a análise de dados, tem como objetivo ultrapassar a incerteza de uma inferência. Esta análise consiste em um processo inferencial, através de um conjunto de instrumentos metodológicos aplicados a discursos diversificados. Nesta etapa, todas as técnicas e instrumentos utilizados, foram comparados, avaliados e, caso necessário, descartados, levando em consideração os objetivos essenciais do trabalho. Assim, os dados foram organizados e analisados minuciosamente, para que, desta maneira, pudessem fornecer as respostas para o problema em investigação.

De acordo com Gil (1995), o principal aspecto que deve ser considerado no processo de interpretação é a ligação entre as informações e dados empíricos coletados e a teoria subjacente aos mesmos. A teoria é essencial para o estabelecimento de generalizações, mas não pode ser considerada como o principal aspecto; é preciso ter em mente que teorias são construtos da mente humana, interpretações da realidade, e como tal, podem apresentar falhas. Da mesma forma, uma pesquisa, normalmente, não permite refutar uma teoria já estabelecida, ainda que possa lançar dúvidas em relação à sua validade.

Bardin (1979) apresenta três etapas para a organização da análise. A primeira delas é o momento de sistematização das idéias iniciais e esquematização do pano de análise. Nesta etapa, bem como no presente trabalho, são escolhidos documentos que serão submetidos à análise com a finalidade de formular hipóteses e objetivos para a pesquisa e interpretação final.

A segunda fase, conforme Bardin (1979) apresenta a exploração propriamente dita dos dados coletados, bem como sua leitura, codificação e análise temática. Por fim, a terceira fase interpreta os resultados obtidos, apoiando-se em teorias científicas.



## 6.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitantes dos resultados, podem ser citados o tempo de entrevista com cada funcionário e a falta de sensibilização, dos mesmos, como fator motivacional para o trabalho na construção civil. As entrevistas realizadas demandaram em média uma hora e meia com cada participante, gerando desta maneira descontentamento do grupo de funcionários que estavam trabalhando e desgaste do entrevistado. Em muitos casos não se percebeu uma sensibilização dos funcionários em contribuir para a melhoria da construção civil e conseqüentemente com o trabalho em questão, encarando desta maneira seu trabalho neste setor como “trabalho temporário”.

Assim também, a falta de estudos relacionados à motivação neste setor industrial limitou o referencial teórico, bem como o comparativo com outras percepções a respeito do tema proposto.

## 7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como finalidade apresentar os resultados obtidos na coleta de dados, relacionando-os com o referencial teórico e a problemática em questão. Assim, o presente capítulo será apresentado em três fases, baseando-se no método de Bardin (1979). Com base nas entrevistas realizadas, foram definidas seis categorias iniciais, cujo reagrupamento resultou na obtenção de duas categorias intermediárias e uma categoria final.

Análise Inicial	Análise Intermediária	Análise Final
Perfil do Operário	Análise de Funções e Responsabilidade	Motivação
Tempo de Serviço		
Histórico Profissional e Rotatividade	Profissão Desenvolvimento e Projeto de Vida	
Ambiente de Trabalho		
Remuneração e Benefícios		
Relacionamento entre Empresa, Colegas e Supervisores		

**Quadro 1 – Quadro Geral de Categorias**

Fonte: Empresa

### 7.1 ANÁLISE INICIAL

Esta análise tem como objetivo propiciar ao leitor um primeiro contato com os dados coletados na pesquisa relacionando-os com a teoria apresentada anteriormente. Segundo o autor Bardin (1979), esta primeira análise caracteriza-se por uma leitura superficial dos dados coletados, objetivando a identificação dos principais aspectos detectados ao longo do estudo.

### 7.1.1 Perfil dos entrevistados

Antes de analisar o perfil dos entrevistados, é importante conhecer o processo de recrutamento e seleção utilizado pela empresa. A empresa Steffen & Drehmer Ltda utiliza-se de um órgão público para contratação de trabalhadores e coleta de informações acerca de requisitos exigidos: o SINE (Sistema Nacional de Emprego), órgão público estadual que visa a melhorar as condições de acesso, permanência ou retorno do trabalhador ao mercado de trabalho. Após a seleção de candidatos de acordo com o perfil desejado, encaminha-os para a empresa, que realizará uma avaliação através de entrevista individual.

Esta empresa procura empregados apresentem pouca rotatividade durante sua carreira profissional e diversos conhecimentos sobre as tarefas de construção civil. Estes requisitos têm como finalidade evitar que a empresa tenha um alto grau de rotatividade, comumente apresentado neste setor, e atrair funcionários que possam atender a multifuncionalidade dos cargos. Os perfis dos cargos não contemplam requisitos de escolaridade.

Alguns candidatos são indicados diretamente pelos funcionários da empresa. Esse percentual aproxima-se de 20% das contratações seguindo os perfis:

- a) Carpinteiro: conhecimento em ler plantas de formas e experiência no cargo acima de dois anos.
- b) Ferreiro: conhecimento em ler plantas de ferro, montar e estruturar ferragem, armar lajes, pilares e vigas para concretagem; experiência mínima de dois anos.
- c) Mestre de Obras: conhecimento básico em todas as áreas e conhecimento avançado em marcação de obras; características de liderança; experiência no cargo acima três anos.
- d) Pedreiro: conhecer atividades de alvenaria, chapisco, reboco e assentamento de azulejo; experiência no cargo acima de um ano.
- e) Servente: conhecimentos básicos nas tarefas; experiência no cargo superior a seis meses.
- f) Supervisor: conhecimento avançado em todas as atividades; característica de liderança; experiência acima de cinco anos.

A empresa é composta de vinte e cinco funcionários que trabalham diretamente no canteiro de obras (Agosto, 2006). Destes empregados, foram entrevistados: um supervisor de obra e sete operários de construção civil, entre eles, quatro serventes, dois pedreiros e um

carpinteiro. Todos os entrevistados foram do sexo masculino, já que não se apresenta nenhum funcionário do sexo feminino trabalhando diretamente no canteiro de obras. A seguir os demais dados que compõe o perfil dos entrevistados:

a) Idade dos entrevistados

**Tabela 2 – Faixa etária dos entrevistados**

FAIXA ETÁRIA	CARPINTEIRO	PEDREIRO	SERVENTE	SUPERVISOR	n
20-25		1	3		4
26-30					
31-35	1				1
35-40					
41-45		1	1		2
46-50					
51-55				1	1
Total					8

Fonte: Pesquisa Individual

Verificou-se que metade dos entrevistados, ou seja, 4 pessoas encontram-se na faixa etária dos 20 a 25 anos. A seguir, 2 entrevistados tem idade de 41 a 45 anos. Um entrevistado encontra-se na faixa dos 31 a 35 anos e outro na faixa dos 51 a 55 anos.

b) Grau de instrução:

**Tabela 3 – Grau de Instrução dos entrevistados**

GRAU DE INSTRUÇÃO	CARPINTEIRO	PEDREIRO	SERVENTE	SUPERVISOR	n
De 3 a 4		1	1		2
De 5 a 6	1		3		4
De 7 a 8		1		1	2
Total					8

Fonte: Pesquisa Individual

A análise dos dados demonstra que a metade dos entrevistados estudou de cinco a seis anos do ensino fundamental. Um quarto dos entrevistados estudou de três a quatro anos, e um quarto estudou de sete a oito anos. Verificou-se que a média de estudos é de 5,4 anos.

Segundo Cordeiro e Machado (2002), a baixa escolaridade dos operários de construção civil é resultante das exigências deste setor. Para iniciar na construção civil como servente ou pedreiro, raramente observam-se requisitos relacionados com o grau de instrução, uma vez que a aprendizagem se faz no próprio exercício de trabalho.

c) Tempo de serviço na construção civil

**Tabela 4 – Tempo de Serviço na Construção Civil**

TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)	CARPINTEIRO	PEDREIRO	SERVENTE	SUPERVISOR	n
Menos de 5			3		3
De 5 a 10	1		1		2
De 11 a 15					0
De 16 a 20		1			1
De 21 a 25		1			1
Mais de 25				1	1
Total					8

Fonte: Pesquisa Individual

Os dados indicam que a maioria dos entrevistados, ou seja, três pessoas, trabalham há menos de cinco anos na área da construção civil. Um quarto dos entrevistados afirmou trabalhar de cinco a dez anos na área. Um entrevistado trabalha de 16 a 20 anos, um de 21 a 25 anos e também apenas um entrevistado trabalha há mais de 25 anos na construção civil. A média de anos trabalhados no setor da construção civil é de 11,87 anos por entrevistado, apresentando como mínimo 0,67 ano e máximo de 28 anos.

d) Tempo de serviço na empresa Steffen & Drehmer

**Tabela 5 – Tempo de Serviço na Empresa Steffen & Drehmer Ltda**

TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)	CARPINTEIRO	PEDREIRO	SERVENTE	SUPERVISOR	n
Menos de 1		1	2		3
De 1 a 2		1	1		2
Acima de 2	1		1	1	3
Total					8

Fonte: Pesquisa Individual

No que se refere ao tempo de serviço na empresa Steffen & Drehmer verificou-se, através dos dados coletados, que três entrevistados trabalham há menos de um ano na empresa. Por outro lado, dois entrevistados trabalham de um a dois anos na empresa e três trabalham há mais de dois anos.

### 7.1.2 Histórico profissional e rotatividade

Os dados coletados demonstram que a maioria dos entrevistados iniciou sua carreira na construção civil ainda muito jovens. Na população estudada, a média de idade para início

na construção civil é de 21,4 anos, sendo que um quarto, dos entrevistados alega ter interrompido seus estudos devido ao início do trabalho na construção civil:

Comecei com oito anos e aí parei meus estudos. Tinha que ajudar a minha mãe e comecei ajudando meus irmãos numa obra... aí fiquei trabalhando nisso. (Entrevistado 6)

Trabalhar na construção civil com onze anos e ainda ter 'pique' para ir na escola, não é bem assim... Se hoje eu já canso... (Entrevistado 8)

No que se refere ao futuro profissional, apenas quatro entrevistados pretendem permanecer na empresa Steffen & Drehmer, sendo que, destes, apenas um almeja permanecer para alcançar a sua aposentadoria:

Mas agora só quero mesmo é me aposentar. Não tenho mais o 'pique' de antes, então quero trabalhar numa coisa que eu goste e saiba fazer, como aqui, e principalmente com uma garantia no final do mês. (Entrevistado 2).

Não pretendo ficar na construção civil. É 'batalha' o dia todo, no sol, no frio... a gente sai daqui e não consegue nem pensar... cansa demais. Eu quero uma vida melhor. Sou novo ainda e quero ter 'fôlego' pra acabar os estudos e chegar em casa sem estar esgotado. (Entrevistado 4)

Constatou-se que todos os entrevistados desempenharam as mais diversas funções antes de iniciarem na construção civil ou mesmo paralelamente a sazonalidade deste setor:

Comecei no interior a trabalhar na construção civil, porque plantávamos fumo e aí até o fumo ficar bom pra colher tínhamos sempre que fazer outros trabalhos e pegar 'bicos' em obras. Trabalhei na maioria das vezes 'frio', mas já fiz muita coisa... Trabalhei na agricultura, numa empresa de refrigeração. Ah, trabalhei como zelador de uma creche e aí trabalhava com carteira assinada. (Entrevistado 6)

Comecei a trabalhar com 11 anos acompanhando o meu pai, mas aí não deu certo, pois estava atrapalhando meus estudos... Aí, fui frentista dos 12 aos 19 e motorista dos 19 aos 21 anos. (Entrevistado 2)

Caracterizando-se por uma demanda dependente do grau de desenvolvimento da economia, ou seja, de sua conjuntura econômica e do montante das despesas públicas, a evolução da construção civil depende diretamente do investimento de demais setores. Por isso, segundo Moreno (1999), observa-se uma forte sazonalidade e incertezas neste setor, refletindo a descontinuidade no tempo e no espaço das tarefas desenvolvidas, isto é, trabalhar quando há e onde há.

Observa-se, na análise dos resultados, que a trajetória dos entrevistados foi marcada por trabalhos sem carteira assinada nos quais a construção civil era apenas mais uma fonte de renda, também caracterizada como "trabalho temporário" e justificada pela produção descontinuada. Assim também, foi relatado que o salário proveniente da construção civil ilegal supera a remuneração oferecida pelas empresas legalizadas, mesmo contabilizando o

salário e os benefícios propostos pela empresa e pelo governo. Desta maneira, fica evidente a frustração dos trabalhadores que trabalham legalmente.

### 7.1.3 Ambiente de trabalho

Apesar de os entrevistados entenderem as condições inadequadas de trabalho, é evidente seu descontentamento:

Construção civil é sempre assim: um barraco para as ferramentas, um banheiro e olhe lá uma mesa. Aqui a gente não tem nem mesa pra comer, mas a gente se encosta num cantinho e se acostuma. Podia ter uma mesa para almoçar. Mas é complicado eu sei... a gente que esta na obra sabe como é difícil colocar uma mesa no meio de tanto tijolo, tanta madeira... No fim, a gente vai ajeitando aqui, vai ajeitando ali e tudo dá certo. (Entrevistado 7)

A gente vai ficando apertado na obra... começa a desmontar daqui e dali para a obra poder ficar pronta. Mas é assim mesmo, a gente já está acostumado... Na outra obra que fizemos, tínhamos uma infraestrutura toda montada do lado de fora, mas tínhamos espaço porque era dentro de uma empresa. Agora aqui não tem como fazermos um espaço maior porque senão acabamos invadindo a rua (risos). (Entrevistado 3)

Se eu pudesse escolher, queria um lugar legal pra almoçar, um banheiro bonito, mas não dá. Ou a gente vai ficando apertado porque tem que acabar a obra. Às vezes a gente pega uma obra maior, numa empresa, por exemplo, e aí a gente tem de tudo. Mas cada obra é diferente, então a gente passa um pouco de sufoco aqui e depois melhora. (Entrevistado 1)

Cada um tem seu banquinho (aponta para os bancos de madeira onde estamos sentados: de madeira, mal feitos e cheios de felpas), se um pega o do outro da briga (risos). Nessa obra, não nem mesa, nem chuveiro e muito menos geladeira. O jeito é torcer para que não o dia não seja tão quente. Claro que eles podiam nos dar uma geladeira, mas de resto, não temos como melhorar. Quando cheguei aqui, era só mato, eu e meu irmão que derrubamos a maioria do 'matagal'. Quando era só eu e ele, aí tinha bastante espaço, mas o pessoal foi aumentando e agora não dá pra todo mundo... Mas agora acho que só mais uns quatro meses e ta tudo quase pronto, ou pelo menos o teto da casa pra ficarmos ali dentro (risos).” (Entrevistado 8)

É notória a precariedade nos canteiros de obras visitados, caracterizando-se pela falta de local adequado para descanso, refeição e higiene pessoal dos funcionários.

#### 7.1.4 Remuneração e benefícios

Analisando o mercado da construção civil, com sua alta competitividade relacionada a custos, evidenciam-se considerações semelhantes às expostas por Afonso (1998), de que as empresas de construção civil buscam reduzir seus custos através da mão-de-obra barata. Este autor afirma que a mão-de-obra intensiva a baixos custos parece ter efeitos particularmente perversos. Apresentando os baixos salários como “vantagem comparativa”, a indústria da construção civil acaba atraindo os operários menos qualificados ou menos competentes. A rotatividade do pessoal torna-se muito significativa e os trabalhadores mais competentes migram para outras regiões onde os salários são mais elevados ou para outros setores de atividade nos quais as condições remuneratórias sejam superiores.

A empresa Steffen & Drehmer não possui plano de remuneração, nem mesmo plano de reconhecimento para com seus funcionários. A remuneração dos operários de obra é paga por hora, totalizando 8,8 horas por dia e seguindo uma escala de remuneração baseada e reajustada anualmente pelo piso salarial proposto pelo sindicato:

- a) Servente: R\$1,67 por hora.
- b) Pedreiro, Carpinteiro e Ferreiro: R\$ 2,56 por hora.
- c) Mestre de Obras: R\$ 3,50 por hora.
- d) Supervisor de Obras: R\$ 5,50 por hora.

A empresa não oferece a seus funcionários alimentação no local de trabalho ou mesmo algum subsídio para as despesas dos mesmos com refeição. No canteiro de obra, a empresa disponibiliza a seus funcionários um fogão e uma geladeira, para que os próprios aqueçam ou conservem suas próprias refeições.

Como a empresa não possui transporte próprio para seus funcionários, conforme legislação brasileira, os vales-transporte são fornecidos aos funcionários com o desconto em folha de pagamento de 6% do salário mensal. A empresa optou por fornecer os vales semanalmente e o salário, com os devido descontos, pago no último dia do mês.

Outro benefício, além do vale transporte, é o seguro de vida fornecido pela empresa. Este benefício não é descontado do empregado, por ser um acordo coletivo entre funcionários, empresa e sindicato.

Através das entrevistas, observa-se que a baixa remuneração e a falta de benefícios são fatores de descontentamento e caracterizados, na maioria das vezes, como fatores unicamente de subsistência:



O salário da construção civil é uma bagunça... A gente tem piso de salário diferente em cada cidade e aqui em São Leopoldo, temos o menos piso de toda a redondeza. Não entendo isso, porque se vamos fazer um prédio bonito, ele vai ser bonito em qualquer lugar, seja Sapucaia, Novo Hamburgo ou aqui... Não tem padrão, não tem escolaridade, não tem qualificação... O que nos 'mata' são os picaretas que trabalham frio e mal... A maioria não sabe fazer o serviço e nem culpo eles porque eles devem estar desempregados, mas daí fazem um trabalho barato só que ruim e aí acaba baixando o salário de todo mundo, inclusive do pessoal que trabalha bem e com carteira assinada. Falta fiscalização do governo. Qualquer um diz que é pedreiro e trabalha 'frio' por aí... Antigamente, por exemplo, tinham mais ou menos dois pedreiros na minha rua, hoje se você perguntar, uns dez vão aparecer, mas só uns três saberão fazer um trabalho com qualidade. (Entrevistado 3)

Dá pra pagar as contas, mas porque a 'mulher' trabalha na faxina, mas não dá pra comprar nada, nem melhorar de vida, nem fazer um curso, como eu falei antes. A gente trabalha pra viver! (Entrevistado 4)

Vou te dar a 'real': 'é uma vergonha!'. A gente tenta ter ânimo pra trabalhar, mas a gente vem porque precisa comer e pagar as contas, de resto nada! (Entrevistado 8)

A remuneração ainda é vista como fator de desvalorização, uma vez que suas atividades no canteiro de obra ultrapassam suas responsabilidades de contrato:

O salário não dá pra nada. É pagar as contas e era isso. Mas o que 'mata' o cara é não ser valorizado... É como eu te falei: ganho a mesma coisa que um cara que recém entrou e se acha pedreiro. Se falto sem justificativa sou descontado etc... Mas também não tenho nenhum incentivo para vir trabalhar... Se a gente ganhasse uma cesta básica no final do mês porque veio trabalhar no horário e sem faltas a gente iria se motivar pra ganhar aquilo, mas não tem nada disso... (Entrevistado 6)

A refeição é citada por seis dos entrevistados como benefício fundamental:

Acho que refeição é uma necessidade de todos. Se tivéssemos um incentivo de cesta básica já seria muito bom. Além disso, acho que deveríamos ter um almoço mais digno. Não digo um refeitório só para nós, mas um ticket refeição para que a gente possa comer num lugar mais limpo. (Entrevistado 3)

Acho que ao menos devíamos ganhar uma cesta básica! O cara ganha R\$ 50,00 por semana e depois o resto no final do mês. Não dá pra nada esse dinheiro... ao menos uma cesta a gente bem que podia ganhar. (Entrevistado 4)

Acho que podíamos ganhar uma cesta básica no final do mês. Já temos que trazer comida de casa e assim ajudaria bastante. (Entrevistado 5)

### **7.1.5 Relacionamento entre empresa, colegas e supervisores**

O relacionamento entre os colegas de trabalho, supervisor de obras ou mesmo engenheiros e donos da empresa não foram fatores destacados pelos entrevistados. Em contrapartida, o bom relacionamento entre a equipe é considerado um fator fundamental para a produtividade das tarefas. Desta maneira, os entrevistados consideram o trabalho em equipe

e a presença de todos no canteiro de obra como fator benéfico para todo o grupo, uma vez que a divisão de trabalho melhora a distribuição de atividades e responsabilidades:

É ruim se o cara falta, pois deixa tudo atrasado para o outro e aí um sempre se sobrecarrega mais. A gente vê muita gente que não vem no dia porque não quer, ou porque está fazendo outra coisa... aí, eles tentam atestado no posto de saúde, mas nem sempre conseguem e aí perdem o dia de trabalho. Tem muita malandragem na construção civil, muito 'picareta' que só está aqui porque não tem onde trabalhar, mas que não gosta... Esse pessoal falta pra tudo, um dia leva a esposa no médico, outro leva o filho e ainda tenta atestado quando nem esta doente, só que eles não percebem que prejudicam os outros. (Entrevistado 3)

Aqui na obra a gente se dá bem, 'tá' sempre trabalhando junto, então sempre tem umas brincadeiras porque é muito pesado o trabalho e aí dá uma relaxada. Mas aqui o pessoal é mais sério, na outra obra que trabalhei de 'bico' era mais livre e aí tinha mais brincadeiras. O 'seu' Pedro é muito correto e nos cobra muito pra que a gente aja da mesma forma. Ele gosta que a gente avise antes quando vamos faltar, mas nem sempre a gente sabe que vai faltar no outro dia, porque às vezes a gente não programa ficar doente entende?! (Entrevistado 5)

O relacionamento é bom. Não tenho o que reclamar. Cheguei há pouco tempo, mas eles me receberam bem. Fico quieto no meu canto, mas acho engraçado quando 'os faladores' começam a brincar uns com os outros (risos)... acabo me divertindo com eles. Não é bom faltar, porque a gente depende muito uns dos outros. Somos só seis aqui... imagina se faltam dois de uma vez?! (Entrevistado 7)

Mesmo observando-se uma preocupação com o impacto das faltas perante a equipe, o absenteísmo evidencia-se para a análise de dados. Visto que os salários e todo o controle de entrada e saída de funcionários é realizado por hora, a empresa calcula seu absenteísmo através do número de horas perdidas, por faltas ou atrasos, sobre o número de horas trabalhadas.

O índice médio apresentado entre Janeiro e Agosto de 2006 é de 3,65%, ou seja, em um mês a empresa trabalha efetivamente com apenas 96,35% de sua mão-de-obra. Conseqüentemente, este índice terá repercussão para a empresa em custos e desempenho da obra, além de custar ao funcionário presente uma sobrecarga de trabalho. Nas entrevistas realizadas, foram confirmadas apenas três faltas ao longo do ano, por motivos de saúde e problemas particulares. Verificou-se a falta de controle deste índice pela empresa. O acompanhamento do absenteísmo é importantíssimo, mas vale lembrar que indicadores visíveis como este, são apenas conseqüência de fatores mais profundos e que não podem ser mensuráveis, mas que devem ser investigados.

## 7.2 ANÁLISE INTERMEDIÁRIA

A análise intermediária compreende a eleição das categorias sociotécnicas e finais de análise, preocupando-se com aspectos específicos dos discursos, toma-se como base a agregação das categorias iniciais (BARDIN, 1979).

### 7.2.1 Análise de funções e responsabilidade

Os fatores de reconhecimento e valorização dos operários de construção civil foram significativos nas entrevistas realizadas. Foi possível verificar que, além de necessidades básicas, a população entrevistada também busca desenvolvimento pessoal e profissional, reconhecimento e valorização, no que tangencia suas responsabilidade, atividades, desempenho e progresso profissional.

Nas outras empresas que eu trabalhei, tirando o ‘bico’ numa obra anterior a essa, eles investiam no funcionário e a gente sentia que fazia parte do resultado, porque tínhamos metas e aí a gente sentia nossa contribuição e sabia ‘bem certo’ o que estávamos fazendo, o que precisávamos fazer pra conseguir ter uma carreira. Aqui a gente ganha pouco e não sai do lugar! (Entrevistado 4)

Na construção civil?... Nunca tive oportunidade nenhuma de mudar de cargo, mas quando trabalhei de ‘bico’ não tinha essa diferença entre pedreiro ou servente... era todo mundo no mesmo barco e a gente ganhava bem mais. (Entrevistado 5)

Só fico se eles me fizerem uma proposta e me valorizarem. Não quero ganhar a mesma coisa que um que recém chegou e nem sabe direito o que tem que fazer. É muito fácil um servente pagar uma ‘colher’ e dizer que é pedreiro, agora quero ver ele puxar uma parede e fazer um trabalho bem feito. O salário não dá pra nada. É pagar as contas e era isso. Mas o que ‘mata’ o cara é não ser valorizado... É como eu te falei: ganho a mesma coisa que um cara que recém entrou e se acha pedreiro. (Entrevistado 6)

Não tenho sonho em permanecer na construção civil, mas espero ser promovido logo para pedreiro... Espero realmente que eles me valorizem um pouco, já que estou há tanto tempo trabalhando com eles. (Entrevistado 8)

A frustração em relação a estes fatores é ressaltada por mais da metade dos entrevistados tanto na empresa em questão, como no setor da construção civil. A importância da valorização e do reconhecimento é enfatizada, principalmente, pela falta de padronização nos cargos da construção civil, incluindo não só os salários correspondentes, mas também suas atividades e responsabilidades.

No momento em que o funcionário não compreende quais são suas tarefas e responsabilidades, o trabalho perde seu significado. Além do desânimo nas atividades a serem exercidas, este fator pode criar um ambiente de conflito entre funcionários que realizam o mesmo trabalho, mas que ocupam cargos diferentes.

Se a empresa não possui uma descrição de cargos bem definida, ou não a aplica corretamente, poderá ter sérios problemas em praticamente todas as áreas de recursos humanos. Caso isso aconteça, a empresa terá dificuldades em alocar, desenvolver, remunerar e valorizar os funcionários de forma eficiente, uma vez que os deveres e responsabilidades de seus cargos não estão claros para a empresa como um todo.

Para Balcão & Condeiro (1979 *apud* Oliveira, 2005) as relações humanas representam: uma atitude, um estado de espírito que deve prevalecer no estabelecimento e/ou na manutenção dos contatos entre pessoas. Essa atitude deve basear-se no reconhecimento de que os seres humanos são possuidores de personalidade própria que merece ser respeitada. Isso implica numa compreensão sadia de que toda pessoa tem necessidades materiais, sociais ou psicológicas, que procura satisfazer-se e que motiva o seu comportamento em determinado sentido. Assim como as pessoas são diferentes entre si, também a composição e estrutura das necessidades variam de indivíduo para indivíduo.

A valorização e o reconhecimento dos funcionários devem ser baseados igualmente na descrição correta de cargos, pois cada cargo diferencia-se em responsabilidades, atividades e qualificações exigidas.

### **7.2.2 Profissão, desenvolvimento e projeto de vida**

Segundo Hollenbeck & Wagner III (1999), a percepção que o funcionário tem da realização de seus valores como resultado de suas atividades profissionais, influencia a satisfação no trabalho. Ou seja, a percepção do trabalho corresponde ao fato de se confrontar as situações profissionais com os valores pessoais.

Esta análise tem a finalidade de identificar o significado do trabalho na construção civil para os entrevistados. Ampliando este conceito, buscou-se também compreender como o participante percebe a visão da sociedade sobre seu trabalho. Para Codo (1985 *apud* BIEHL, 1997) o trabalho é também uma via de identificação com o outro, insere em um grupo, numa espécie, iguala e diferencia dos outros indivíduos.

Dois entrevistados percebem o trabalho na construção civil como fonte de desenvolvimento pessoal e enfatizam o aprendizado diário:

Gosto muito de aprender coisas novas e na construção civil nunca temos uma rotina, estamos sempre aprendendo. Aqui a gente não fica preso numa fábrica apertando um botão de um robô... a gente vê o dia passar! (Entrevistado 3)

Na construção civil a gente não tem rotina, vê o sol, vê o dia... não fica trancado dentro de uma fábrica barulhenta e escura. Eu gosto do que eu faço, aprendo bastante coisa nova... cada obra é uma coisa diferente, daí não tenho rotina nunca. (Entrevistado 1)

Entretanto, o restante dos entrevistados não considera as tarefas da construção civil como fonte de trabalho humano uma vez que suas condições de trabalho são precárias:

Não pretendo ficar na construção civil. É 'batalha' o dia todo, no sol, no frio... a gente sai daqui e não consegue nem pensar... cansa demais. (Entrevistado 5)

Não gosto do que faço aqui. Ninguém quer um filho servente... é como escravo! Ganha pouco, quase só para comer, trabalha muito e não é valorizado porque trabalha tanto como um pedreiro, mas não ganha a mesma coisa. (Entrevistado 4)

Cinco entrevistados demonstram descontentamento com a visão da sociedade perante as atividades de construção civil:

Todo mundo acha que pedreiro é 'porco' e relaxado. Temos essa fama porque tem muito 'picareta' no mercado, pessoas não-especializadas que não cumprem com o trabalho como um bom profissional. (Entrevistado 2)

Todo mundo acha que a gente é ladrão, relaxado... Mas não é assim. Na outra obra onde trabalhamos dentro de uma fábrica, a gente tinha nosso banheiro e tudo, mas a empresa tinha um vestiário enorme, só que nos falaram pra usarmos só nossas instalações para o nosso bem... É aquela coisa... se some alguma coisa, pensam que foram os pedreiros da obra... Jamais desconfiam de um funcionário deles. O pessoal acha que todo pedreiro arruma encrenca e isso acontece por causa dos 'picaretas'... por exemplo: o cara sai da prisão, qual é o lugar mais fácil de arranjar emprego sem ter que assinar carteira ou prestar contas?... é claro que na construção civil. Aí, a gente fica com fama, mas se todos trabalhassem com qualidade e dentro da lei, nós seríamos mais respeitados. Às vezes você passa por um prédio bonito e pensa: 'nossa, fui eu que ajudei a fazer'. Mas aí logo vem o segurança do prédio pra saber o que você está fazendo parado e olhando, só que nem imaginam que ele só está ali porque alguém fez aquilo. (Entrevistado 3)

O pessoal acha que quem trabalha na construção civil é ladrão, perigoso... Tem gente que troca de calçada pra não ter que passar na frente de uma obra e na maioria das vezes nem é porque tem medo de que alguma coisa caia, mas porque tem medo de ser assaltado. (Entrevistado 5)

Mesmo sendo altamente diversificado, o trabalho na construção civil é percebido pela maioria dos entrevistados como um processo predominantemente operacional, cansativo, com condições precárias, sem estímulos e desafios. Os entrevistados evidenciam o preconceito da sociedade em relação a este setor, uma vez que não são valorizados e reconhecidos pelo trabalho realizado.

Portanto, fica clara e evidenciada a desmotivação dos funcionários em permanecerem na construção civil:

Pretendo ficar só até o final do ano, que é a época que abre bastante empregos... Quero mandar uns currículos e ver o que dá e se conseguir saio daqui. (Entrevistado 4)

Não pretendo ficar na construção civil. É 'batalha' o dia todo, no sol, no frio... a gente sai daqui e não consegue nem pensar... cansa demais. Eu quero uma vida melhor. Sou novo ainda e quero ter 'fôlego' pra acabar os estudos e chegar em casa sem estar esgotado. (Entrevistado 5)

Se eu pudesse escolher onde trabalhar, minha primeira opção seria agricultura, depois na refrigeração, zelador e por último na construção civil. O serviço aqui é muito desvalorizado e pesado, por mais que o trabalho na agricultura seja 'puxado', a gente tem mais controle do que fazer e quando fazer. (Entrevistado 6)

Não tenho sonho de permanecer na construção civil. Quero esperar até o fim do ano, início do ano que vem para voltar para o campo com meus irmãos. (Entrevistado 8)

Desta maneira, mesmo tendo uma baixa rotatividade, a empresa Steffen & Drehmer Ltda, caso não tenha um plano de ação para o descontentamento de seus funcionários, poderá sofrer em breve uma redução significativa em seu quadro de empregados. Este fato implicará em perda de conhecimento, redução de qualidade e de desempenho das equipes, aumento de custos em captação e treinamento.

### 7.3 ANÁLISE FINAL

Nesta fase, segundo Bardin (1979) os resultados são operacionalizados através de inferência, processo pelo qual o investigador procura deduzir os símbolos e valores a partir da análise e interpretação das categorias.

#### 7.3.1 Motivação

Segundo Lopez (1980 *apud* BOHLANDER, 2003), aparentemente pode-se pressupor que o fator econômico responde a questão da motivação, mas, na verdade, o que se vê em muitos estudos sobre necessidades e motivação no trabalho é que outros pontos não menos importantes que os aspectos econômicos também são significativos.

No estudo de caso em questão, seis dos entrevistados estão descontentes com a sua remuneração e cinco consideram seu vínculo com a empresa meramente de subsistência. Através destes dados já analisados anteriormente, é possível compreender a relevância da carteira de trabalho como fator motivador, que segundo Maslow (1970 *apud* Bergamini 1997) é a busca do indivíduo por um ambiente livre de ameaças e instabilidade:

Na construção é difícil o pessoal assinar carteira e aqui eles assinam e pagam tudo direitinho. 'Por fora' a gente ganha mais, mas não compensa porque lá, a gente não ganha dia de chuva, dia que está doente; lá a gente perde esses dias e nem recebe fundo de garantia. Com carteira assinada e pagamento em dia, a gente, que gosta de trabalhar em obras, acaba ficando. (Entrevistado 1)

A carteira assinada! Tem muito 'bico', muita empresa que não assina carteira, mas aqui ganho o meu salário no final do mês e tenho meu fundo de garantia. A carteira assinada me segura muito... é estável. Não perco dia de trabalho por chuva ou porque o dono da obra não quer mais. (Entrevistado 3)

O que me motiva é a carteira assinada. Quando era jovem, muitas vezes não achava que carteira assinada contasse muito, mas agora sei que é importante. (Entrevistado 7)

Entretanto, o aumento de salário não é considerado por Davis & Newstrom (1998) um fator que garantirá motivação. Para estes autores, este fator pode ser considerado desmotivante, mas não necessariamente motivante. Os autores exemplificam esta questão através da teoria de Herzberg, na qual pouco dinheiro pode até causar desconforto e insatisfação, entretanto o aumento de dinheiro não necessariamente poderá ser fonte de motivação.

Recapitulando os demais fatores de descontentamento e insatisfação analisados durante este estudo, pode ser destacada a péssima condição de trabalho à qual os funcionários são submetidos diariamente nos canteiros de obra, incluindo infraestrutura do local e trabalho demasiado e a falta de reconhecimento e valorização do trabalho realizado, tanto pela empresa como pela sociedade.

Mesmo em se tratando de um estudo de caso na construção civil, cujo setor tem como característica captar uma mão-de-obra diversificada e normalmente desqualificada, ao se analisarem os dados coletados e compararem com a teoria de Maslow, observa-se que as necessidades levantadas pelos entrevistados não se encontram apenas na base da pirâmide, mas sim se apresentam em diversos níveis hierárquicos.

Ao serem comparados, então, os resultados já apresentados, pode-se concluir que as maiores fragilidades concentram-se nas variáveis de reconhecimento e valorização das atividades. A necessidade de reconhecimento ou estima da pirâmide de Maslow é descrita

como a vontade que o indivíduo tem de se destacar perante as pessoas do seu grupo, sendo alvo de respeito e consideração.

Através deste estudo, evidencia-se que os níveis básicos das necessidades de Maslow não foram supridos pelos entrevistados, entretanto as necessidades de reconhecimento e valorização são extremamente relevantes para a motivação dos mesmos. Analisando-se, então, a teoria de Herzberg, mesmo que as necessidades nas áreas de higiene e motivadoras, simultaneamente, não estejam satisfeitas, é possível incentivar o trabalhador pelos fatores motivadores, mesmo que os fatores de higiene estejam insatisfeitos. É possível que uma pessoa esteja necessitada de comida e auto-estima, mas só se vai motivá-la, de fato, se houver uma ação voltada à necessidade superior, que neste caso, é a auto-estima, pois a fome será tão somente uma necessidade fisiológica satisfeita, o que não gera motivação.

Desta maneira fica evidente a necessidade da empresa Steffen & Drehmer reconhecer e valorizar seus funcionários. Pois, o reconhecimento é uma das principais expectativas do trabalhador, refletindo positivamente em sua auto-avaliação, auto-estima e autoconfiança:

Hoje, vamos ganhar um churrasco da 'firma'... Isso porque a gente terminou aquela laje ali no prazo... não faltou ninguém... era todo mundo chegando no horário e com ânimo pra fazer o churrasco, afinal a gente merecia. (Entrevistado 8)

Nas organizações, é fundamental a existência de um sistema de reciprocidade, no qual os funcionários fazem suas contribuições à empresa e esta, por sua vez, reconhece tais contribuições através de incentivos e recompensas. Entretanto, é importante que esse reconhecimento não se torne trivial, pois perde, assim, seu significado e eficiência. Além disso, o trabalhador perderia a sua motivação intrínseca, ou seja, o prazer e a satisfação pela realização, por si só, de um objetivo ou de um trabalho.

Além dos fatores considerados desmotivantes ou insatisfatórios, foi possível identificar, entre os entrevistados, potenciais fatores de motivação na construção civil. No momento em que os operários executam várias tarefas para a conclusão de uma obra, esses operários teriam, segundo Cordeiro e Machado (2002), teoricamente, maiores oportunidades para se aperfeiçoar. Assim, o aprendizado, o desenvolvimento profissional e um plano de carreira devem ser explorados como ferramentas de motivação.



## 8 CONCLUSÃO

Este trabalho foi realizado com os operários da construtora Steffen & Drehmer Ltda, com o objetivo de analisar e identificar seus fatores motivacionais.

As empresas de construção civil, assim como a Steffen & Drehmer Ltda, deparam-se com uma demanda sazonal, descontínua e extremamente dependente dos demais setores da economia. A construção civil caracteriza-se pelo excesso de trabalho manual e operacional, pela mão-de-obra intensiva, desqualificada, predominantemente masculina e em alguns casos ilegal ou clandestina. Como conseqüência a estes fatores e igualmente a remunerações inferiores à média nacional e a impossibilidade de crescimento profissional, este setor caracteriza-se pela insatisfação e desmotivação de seus funcionários.

A motivação é uma das características mais difíceis de serem estudadas dentro do fator humano e, por sua vez, também a que mais influencia o resultado do trabalho. O que os trabalhadores retribuirão para a empresa é diretamente proporcional ao que eles percebem que estão recebendo dela, constituindo-se num intercâmbio eqüitativo. A motivação está diretamente ligada à satisfação das necessidades dos indivíduos e, desta forma, não deve ser encarada somente sob a ótica do estímulo econômico.

Quando se pensa no termo motivação, a principal idéia é de movimento, de forças que impelem a uma ação. Esse movimento, segundo Bergamini (1997), tem razões psicológicas (como desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção) e, normalmente, está dirigido para um alvo. Ou seja, sempre existe um motivo que desencadeia uma ação.

Verificou-se, através deste estudo, que em geral, as empresas de construção civil diminuíram os seus quadros de pessoal e adotaram uma política de subempreitar, o que levou a um processo de recrutamento de pessoal não qualificado ou semi-qualificado, perante condições remuneratórias pouco atraentes, gerando freqüentemente contratações informais. Assim, a carteira assinada foi caracterizada pelos entrevistados como fator de motivação na busca por um ambiente seguro e livre de instabilidades.

Dentro deste contexto, a empresa Steffen & Drehmer Ltda necessita reduzir seus custos para competir no mercado de construção civil, adotando uma política de remuneração fixa com base no piso salarial do sindicato. Assim, em contrapartida a estabilidade representada pela carteira de trabalho, a pesquisa realizada junto aos entrevistados revelou que

há um elevado grau de insatisfação quanto à remuneração, ao reconhecimento e à valorização. Esta insatisfação é agravada pelo desconhecimento dos entrevistados em relação a suas atividades e responsabilidades:

Sou pedreiro. Aqui eu faço toda a parte de alvenaria, assentamentos de tijolos etc... Mas faço de tudo um pouco também... Fui eu que fiz as caixas para aquela laje e quase toda a parte de carpintaria. Agora as atividades?... Aqui agente pega junto pra deixar tudo pronto... Não tem essa coisa de só fazer uma coisa... isso é pra quem pode! (Entrevistado 6)

A remuneração, segundo a maioria dos empregados, lhe assegura somente o sustento básico. Seguindo este princípio, Pontes (1988) enfatiza que o salário contribui indiretamente para a motivação como fator de aquisição para a satisfação de necessidades básicas expostas por Maslow.

O salário não dá pra nada. É pagar as contas e era isso. Mas o que 'mata' o cara é não ser valorizado... É como eu te falei: ganho a mesma coisa que um cara que recém entrou e se acha pedreiro. Se faltou sem justificativa sou descontado etc... Mas também não tenho nenhum incentivo para vir trabalhar... Se a gente ganhasse uma cesta básica no final do mês porque veio trabalhar no horário e sem faltas a gente iria se motivar pra ganhar aquilo, mas não tem nada disso... (Entrevistado 6)

A remuneração, portanto, deve ser lida como uma característica auxiliar. É necessário que a empresa estudada analise seu plano de cargos, repasse a seus funcionários as suas expectativas em relação ao trabalho realizado para cada um deles e reconheça-os pelo seu desempenho. Este reconhecimento pode partir de ações simples, monetárias ou não, mas padronizadas e com critérios claros que contribuam para que o funcionário compreenda o valor de seu trabalho.

Como consequência a ausência de estímulos de crescimento profissional ou mesmo um plano de carreira compatível, a maioria dos entrevistados não têm expectativas quanto a permanecer na empresa por muito tempo. Assim, observa-se que o absenteísmo e a rotatividade estão diretamente relacionados à desmotivação no trabalho.

Não pretendo ficar na construção civil. É 'batalha' o dia todo, no sol, no frio... a gente sai daqui e não consegue nem pensar... cansa demais. Eu quero uma vida melhor. Sou novo ainda e quero ter 'fôlego' pra acabar os estudos e chegar em casa sem estar esgotado. (Entrevistado 5)

Percebe-se, portanto, a necessidade de se alinhar os objetivos profissionais dos funcionários a um plano de carreira na empresa que contribuirá para aumentar a satisfação e a motivação dos funcionários. Paralelamente, a empresa deve incentivar o desenvolvimento dos mesmos, através de cursos, palestras e treinamentos, pois um trabalhador treinado aprimora suas habilidades, aumenta os seus conhecimentos, sua auto-estima e, conseqüentemente, se torna mais eficiente em seu trabalho.

As pessoas são motivadas por trabalhos interessantes, por novos desafios e pelo aumento de responsabilidade. Estes fatores intrínsecos respondem às necessidades mais profundas de crescimento, de progressão, de melhoria e realização profissional.

Identificou-se, igualmente, o descontentamento dos entrevistados com fatores extrínsecos. Recomenda-se que a empresa disponibilize um ambiente amplo para descanso e refeições dos funcionários, bem como mudanças no canteiro de obras: estrutura física de sanitários, vestiários, condições de iluminação e higiene; ou ainda, proporcione ao funcionário vale refeição ou convênio com algum restaurante próximo para fornecer alimentação e ambiente apropriados.

Construção civil é sempre assim: um barraco para as ferramentas, um banheiro e olhe lá uma mesa. Aqui agente não tem nem mesa pra comer, mas agente se encosta num cantinho e se acostuma. Podia ter uma mesa para almoçar. Mas é complicado eu sei... agente que esta na obra sabe como é difícil colocar uma mesa no meio de tanto tijolo, tanta madeira... No fim, agente vai ajeitando aqui, vai ajeitando ali e tudo dá certo.” (Entrevistado 7)

Os sistemas de recompensa e reconhecimento podem ser utilizados como ferramentas de valorização do funcionário por seu desempenho, criando oportunidades de elevar a auto-estima dos trabalhadores. Uma empresa não deve criar um ambiente de competição entre os funcionários, mas sim, um ambiente que reconheça aqueles que se destaquem. Para motivar pessoas há que criar vencedores e não vencidos.

Juntamente com esses métodos, é necessário que a empresa crie um modelo de comunicação eficiente para nortear os funcionários de quais são suas responsabilidades e tarefas, de como estão sendo avaliados e de como esses fatores poderão impactar em sua carreira profissional.

Portanto, a estabilidade do emprego vinculada à carteira de trabalho foi considerada um fator motivacional para os entrevistados. O reconhecimento, a valorização e as condições de trabalho são fatores potenciais que devem ser explorados pela empresa para estimular, satisfazer e motivar seus funcionários. Recomenda-se, para a academia, que este estudo tenha continuidade na relação remuneração e comprometimento no setor da construção civil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, Fernando Paes et al. **O sector da construção** - diagnóstico e eixos de intervenção. Lisboa: IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento), Observatório das PME, 1998.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BASILIO, Allan. Os primórdios da administração. Uninorte. Acre: 2006. Disponível em <[http://www.uninorteac.com.br/Graduacao/Material\\_didatico/allan\\_basilio/Adm\\_Cientifica\\_Ta ylor.doc](http://www.uninorteac.com.br/Graduacao/Material_didatico/allan_basilio/Adm_Cientifica_Ta ylor.doc)>. Acesso em: 21 ago. 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento. In: **Anais do XVI ENANPAD**, Canela: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 1992, v. 6, p. 290-304.

BIEHL, Kátia Andrade. **Análise da percepção do operário calçadista frente às formas tradicional, celular, e grupos de trabalho da produção**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thompson, 2003.

CARDOSO, Francisco F. A importância dos estudos de preparação e da logística na organização dos sistemas de produção de edifícios. Alguns aprendizados a partir da experiência francesa. In: **I Seminário Internacional Lean Construction** – A construção sem perdas. São Paulo: IDORT/Logical Systems, 1996.

CARRION, Rosinha Machado. Reestruturação produtiva, organização e gestão do trabalho na indústria petroquímica: estudo no complexo petroquímico do Rio Grande do Sul. In: **V Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudo do Trabalho**. São Paulo: [s.n.], 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CONSTRUÇÃO, Câmara da Indústria da. **3ª Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação**. Belo Horizonte, 2005. Disponível em <[http://www.cgee.org.br/cncti3/Documentos/Seminariosartigos/Inclusaosocial/DrTeodomiro %20Diniz%20Camargo.pdf](http://www.cgee.org.br/cncti3/Documentos/Seminariosartigos/Inclusaosocial/DrTeodomiro%20Diniz%20Camargo.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2006.

DALCUL, Ane Lise Pereira da Costa. **Estratégia de prevenção dos acidentes de trabalho na construção civil: uma abordagem integrada construída a partir das perspectivas de diferentes atores sociais.** Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

DAVIS, Keith. & W.NEYSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira, 1998.

DIEESE, Estudo Setorial. **Indústria da construção civil de Jaraguá do Sul: diagnóstico e opinião dos trabalhadores.** Jaraguá do Sul: [s.n.], 2003.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

FIGLIOLINI, Romeu. **Metodologia da pesquisa: como planejar, executar e escrever um trabalho científico.** João Pessoa: EDU, 2003.

GELLERMAN, Saul W. **Motivação e produtividade.** São Paulo: Melhoramentos, 1976.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.57-63, mar./abr. 1995.

GONÇALVES, Jean de O. **GARIS motivação, realização e dignidade?** Dissertação (Graduação em Administração) – Programa de Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

HIPOLITO, J.A.M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: FLEURY, M.T.L. (Coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

HOLLENBECK, John R. & WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional – criando vantagem competitiva.** 1 ed. São Paulo: [s.n.], 1999.

ISSONURA, Carla Mayumi. **Fatores motivacionais que incentivam os funcionários a participarem do programa de sugestão de melhoria contínua auxiliando no aumento da qualidade e competitividade.** Artigo (Graduação em Engenharia de Produção e Gestão) – Instituto Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2005.

JUNIOR, Cecil Coelho & MAEDA, Saturi Tanaka. **Parâmetros para o planejamento e dimensionamento da força de trabalho em hospitais gerais.** Secretaria do Estado da Saúde de São Paulo. São Paulo: [s.n.], 2006.

KUPSTAS, Márcia. **Ecologia em debate.** 5. ed. São Paulo: Moderna, 1997.

LEMONS, Letícia Alves Pinto de. **Análise do processo criativo no trabalho multifuncional: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Porto Alegre, 2000.

LIMA, Adalberto da Cruz. **Gerenciamento de Processos na Execução do Macroprocesso Construtivo: um estudo de caso aplicado no processo estrutural;** Dissertação (Mestrado

em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LOSEKANN, Cláudio Roberto. **Tópicos especiais em engenharia industrial**. Programa de Graduação Universidade do Vale do Itajaí. Santa Catarina. Disponível em <[http://www.ssooweb01.univali.br/prof/CLAUDIO%20ROBERTO%20LOSEKANN/clau\\_cu\\_r\\_res\\_05.rtf](http://www.ssooweb01.univali.br/prof/CLAUDIO%20ROBERTO%20LOSEKANN/clau_cu_r_res_05.rtf)>. Acesso em: 20 ago. 2006.

MACHADO, Cristóvão César C. e Cordeiro, Maria Isabel G. **O perfil do operário da indústria da construção civil de Feira de Santana: requisitos para uma qualificação profissional**. Artigo - Universidade Estadual de Feira do Santana, Feira do Santana, 2002.

MARCON, Silvana R. Ampessan. **Fatores que influenciam na permanência das pessoas na empresa, Dois estudos de caso: uma empresa moveleira e uma empresa metalúrgica**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

MYNAYO, M. C. S., SANCHES, O. Quantitativo-qualitativos: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro: 239-262, jul./set., 1993.

MOBLEY, H. William. **Turnover** – causas, conseqüências e controle. 1. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MORENO, Conceição, et al. **Estudo sobre a construção civil e obras públicas – atração e repulsão em termos de emprego**. Lisboa: Ceso I & D, 1999.

OLIVEIRA, Glaerdson Mendonça de. **Remuneração versus motivação: uma abordagem das teorias motivacionais**. Monografia (Graduação em Psicologia) – Centro Universitário Luterano de Manaus, Manaus, 2005.

PINHEIRO ET AL., Roberto Meireles, et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PINTO, Wagner Adriani de Souza. **Aplicação da metodologia *human factors* caso de uma pequena indústria moveleira**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PITANGA, Carlos Roberto Oliveira. **O sistema de gestão da qualidade proposto pelo programa de qualidade em obras públicas (QUALIOP) do governo do estado da Bahia e sua aplicação no setor de edificações**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

POSSAMAI, Helio. **Minha culpa, meu destino: a representação social do acidente do trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade) – Instituto de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

QUICK, T.C. e LAPERTOSA, J.B. Análise do absenteísmo em Usina Siderúrgica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 18, n. 69, p. 65-70, 1982.

RUTTA, Ana Maria & BUCELLI, Dalton Oswaldo. **Critérios de excelência**. São Paulo: FPNQ, 2001.

SANTOS, Viviane Ramos Lima. **A remuneração dos executivos brasileiros**. Dissertação (Graduação em Administração) – Programa de Graduação em Administração, Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro, 2005.

SILVA, D.M.P.P. & MARZIALE, M.H.P. Absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 5, p. 44-51, out. 2000.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TEJADA, José. **Análise da dicotomia sofrimento e prazer na construção civil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

THOMAZ, Ercio. **Tecnologia, gerenciamento e qualidade na construção**. 1. ed. São Paulo: PINI, 2001.

TRABALHO, Ministério do. **Cadastro geral de empregados e desempregados**. São Paulo: 2004. Disponível em <<http://www.mte.gov.br/Empregador/CAGED/Estatistica/texto1/2004.asp>>. Acesso em: 06 nov. 2005.

TOLEDO, Geraldo Luciano; OVALLE, Ivo Izidro. **Estatística básica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. 1. ed. São Paulo: MAKRON Books do Brasil, 1998.

VERGANA, Sylvia Constant. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. In: **Administrative Science Quarterly**, Cornell University, v. 26, mar. 1981.

## ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA – OPERÁRIO E SUPERVISOR

### A. Perfil Operador e Supervisor:

Sexo: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Grau de Instrução: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### B. Ambiente Organizacional – percepção do funcionário:

1. Qual seu cargo atual? Como são suas rotinas e atividades? Você gosta do que faz?
2. Você já teve possibilidade de mudar de cargo? Qual o cargo que você almeja (sonho/objetivo)?
3. Quanto tempo trabalha na construção civil?
4. Quanto tempo você trabalha nesta empresa?
5. Você pretende permanecer nesta empresa? Por quê?
6. O que faz com que a empresa te veja como um bom funcionário?
7. Você tem alguma falta neste ano? Como percebe as faltas de seus colegas?
8. O que diferencia esta empresa das demais que já trabalhaste?
9. Como é a infraestrutura da empresa? Local para Almoço? Banheiro?
10. O que você acha que a empresa precisa melhorar na infraestrutura para resultar num melhor trabalho?
11. Como é o relacionamento com seus colegas, supervisores e engenheiros?
12. Como é o seu salário? Você consegue pagar suas contas em dia? Quais os benefícios que você gostaria de receber?
13. Você possui outro emprego informal além desse? Como “bico de final de semana e feriado”?
14. O que te motiva a trabalhar? Quais são as atividades que mais gosta?
15. O que você observa como importante para um funcionário permanecer num emprego e o que a empresa precisa oferecer para o funcionário permanecer na empresa?



### **C. Setor de construção civil**

1. Quando começaste a trabalhar na construção civil e por quê?
2. Já trabalhaste em outro ramo ou outra empresa? Como foi a experiência?
3. Qual foi seu último emprego e porque saíste?
4. O que modifica na sua vida quando acaba uma obra? Seguro desemprego? O que você faz? Trabalha informalmente?
5. Qual a visão da sociedade em relação ao seu trabalho?
6. Como você trabalha com tantos prazos e cobranças diárias? A obra está atrasada? Por que você acha que está atrasada?

## **ANEXO B – INSTRUMENTO DE PESQUISA – EMPRESA**

### **A. Perfil do Responsável:**

Sexo: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Grau de Instrução: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

### **B. Dados Administrativos**

1. Quantidade de funcionários na empresa:
2. Quantidade de obras que estão sendo realizadas:

### **C. Setor de construção civil**

1. Quais são as principais dificuldades na construção civil?
2. Como você caracteriza a mão-de-obra disponível para este setor?

### **D. Recursos Humanos na empresa**

1. Quando e porque a empresa optou pela contratação de sua própria mão-de-obra?
2. Como é realizado o processo e recrutamento e seleção? Quais os critérios e qualificações necessárias?
3. Você acredita que seus funcionários são motivados com a gestão da empresa e com o trabalho que realizam? Por quê?
4. Existem treinamentos e/ou palestras para os operários?
5. Na sua opinião, o que diferencia esta empresa das demais empresas deste setor em relação a mão-de-obra empregada?
6. A empresa possui descrição de cargos e salários?
7. Vocês possuem alguma técnica de avaliação de desempenho, reconhecimento ou valorização de seus funcionários?
8. Qual o salário médio de cada operário, mestre e supervisor de obras? Existe algum benefício adicional ao salário?

9. Os funcionários almoçam na empresa?
10. Qual a rotatividade de empregados?
11. Qual o índice de absenteísmo da empresa? Quais são as justificativas para este índice?
12. Como é o seu relacionamento com os operários, mestres e supervisores de obras?

## ANEXO C - DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

### 1. Auxiliar Administrativo A

<b>ATIVIDADES</b>	Atender ligações telefônicas. Atividades com micro computador. Efetuar pagamentos em agências bancárias referentes a títulos, encaminhar documentos a Cartórios para autenticações. Tarefas administrativas diversas inerentes à função.					
<b>EPI'S FORNECIDOS ***</b>				<b>C.A.</b>		
Não Aplicável				-x-x-		
<b>*** EPI'S / VALIDADE</b>	A empresa deve <b>obrigatoriamente</b> atender as exigências legais associadas aos equipamentos de proteção individual, determinadas pela NR 6 da Portaria 3214/78, corroboradas pela Instrução Normativa 118/2005, com ênfase para manutenção rigorosa quanto ao controle, validade, periodicidade e higienização dos equipamentos. <b>O não cumprimento das exigências legais desqualifica os equipamentos de proteção entregues como válidos para análise conclusiva.</b>					
<b>TIPO</b>	<b>FATOR DE RISCO</b>	<b>EXPOSIÇÃO PORT. 3311/89</b>	<b>CONC./LIMITE DE TOLERÂNCIA</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>EPI EFICAZ</b>	<b>CONCLUSÃO TRABALHISTA</b>
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	<b>Insalubridade não aplicável: Não ocorre exposição a agentes nocivos.</b>
<b>CONCLUSÃO PREVIDENCIÁRIA</b>	De acordo com a regulamentação da Previdência Social, Instrução Normativa 118/2005, baseado nas análises das atividades exercidas e com base no levantamento de riscos ambientais, conclui-se que não há exposição a agentes nocivos prejudiciais a saúde do trabalhador.					
<b>GFIP – CÓDIGO 00</b>	A manutenção do código da GFIP deve ser assegurada pelas conclusões oriundas do PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que fornecerá subsídios quanto a saúde do trabalhador.					

### 2. Auxiliar Administrativo B

<b>ATIVIDADES</b>	Recepcionar e negociar com clientes e fornecedores assuntos referentes a projetos imobiliários, compra, venda, reforma e construção. Acompanhar o cronograma da obra. Efetuar orçamentos e propostas de serviço e compra de materiais. Auxiliar no estudo da viabilidade de projetos. Atividades com micro computador. Tarefas administrativas diversas inerentes à função.					
<b>EPI'S FORNECIDOS ***</b>				<b>C.A.</b>		
Não Aplicável				-x-x-		
<b>*** EPI'S / VALIDADE</b>	A empresa deve <b>obrigatoriamente</b> atender as exigências legais associadas aos equipamentos de proteção individual, determinadas pela NR 6 da Portaria 3214/78, corroboradas pela Instrução Normativa 118/2005, com ênfase para manutenção rigorosa quanto ao controle, validade, periodicidade e higienização dos equipamentos. <b>O não cumprimento das exigências legais desqualifica os equipamentos de proteção entregues como válidos para análise conclusiva.</b>					
<b>TIPO</b>	<b>FATOR DE RISCO</b>	<b>EXPOSIÇÃO PORT. 3311/89</b>	<b>CONC./LIMITE DE TOLERÂNCIA</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>EPI EFICAZ</b>	<b>CONCLUSÃO TRABALHISTA</b>
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	<b>Insalubridade não aplicável: Não ocorre exposição a agentes nocivos.</b>
<b>CONCLUSÃO PREVIDENCIÁRIA</b>	De acordo com a regulamentação da Previdência Social, Instrução Normativa 118/2005, baseado nas análises das atividades exercidas e com base no levantamento de riscos ambientais, conclui-se que não há exposição a agentes nocivos prejudiciais a saúde do trabalhador.					
<b>GFIP – CÓDIGO 00</b>	A manutenção do código da GFIP deve ser assegurada pelas conclusões oriundas do PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que fornecerá subsídios quanto a saúde do trabalhador.					

### 3. Carpinteiro

<b>ATIVIDADES</b>		Confeccionar "tesouras" para telhados, formas, tapumes e forros, utilizando guias e chapas de madeira com auxílio de ferramentas e equipamentos elétricos manuais. Cortar guias, chapas e barrotes de madeira com auxílio de serra circular e/ou serrote. Realizar serviços de carpintaria em geral, confeccionar escoras, traves, pregar e movimentar manualmente peças de madeira. Eventualmente auxiliar nas atividades junto ao pedreiro e/ou servente, tais como, preparar massa, com auxílio de betoneira, organizar e movimentar materiais no canteiro de obra, manusear, limpar e organizar equipamentos e ferramentas manuais.				
<b>EPI'S FORNECIDOS ***</b>			<b>C.A.</b>			
Capacete		12617				
Calçado de Segurança		12015				
Luva de Raspa		Sem C.A.				
Óculos com Lentes Claras		6136				
Cinto de Segurança tipo PQD		11881				
<b>*** EPI'S / VALIDADE</b>		A empresa deve <b>obrigatoriamente</b> atender as exigências legais associadas aos equipamentos de proteção individual, determinadas pela NR 6 da Portaria 3214/78, corroboradas pela Instrução Normativa 118/2005, com ênfase para manutenção rigorosa quanto ao controle, validade, periodicidade e higienização dos equipamentos. <b>O não cumprimento das exigências legais desqualifica os equipamentos de proteção entregues como válidos para análise conclusiva.</b>				
<b>TIPO</b>	<b>FATOR DE RISCO</b>	<b>EXPOSIÇÃO PORT. 3311/89</b>	<b>CONC./LIMITE DE TOLERÂNCIA</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>EPI EFICAZ</b>	<b>CONCLUSÃO TRABALHISTA</b>
Q	Contato cutâneo / cimento e cal.	Intermitente	Qualitativo	Qualitativa	Não***	<b>Insalubridade não aplicável:</b> Não há caracterização prevista para esta condição conforme a Portaria 3214/78.
Q	Poeiras incômodas / cimento, cal e madeira.	Eventual	Qualitativa	Qualitativa	Não***	<b>Insalubridade não aplicável:</b> Não há caracterização prevista para esta condição. Exposição a poeiras (exceto minerais) não são caracterizadas como insalubres pela Portaria 3214/78.  Verificar capítulo 4 deste Laudo Técnico para um melhor entendimento sobre esta conclusão.
<b>CONCLUSÃO PREVIDENCIÁRIA</b>		De acordo com a regulamentação da Previdência Social, Instrução Normativa 118/2005, baseado nas análises das atividades exercidas e com base no levantamento de riscos ambientais, <b>conclui-se que não há exposição a agentes nocivos prejudiciais a saúde do trabalhador.</b>				
<b>GFIP – CÓDIGO 00</b>		A manutenção do código da GFIP deve ser assegurada pelas conclusões oriundas do PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que fornecerá subsídios quanto a saúde do trabalhador.				

## 4. Ferreiro

<b>ATIVIDADES</b>	Confeccionar aramado a ser aplicado na obra no contra piso, vigas, colunas e vigotas. Medir, cortar, dobrar e armar a ferragem com auxílio de ferramentas manuais. Eventualmente auxiliar nas atividades junto ao carpinteiro e/ou pedreiro, tais como, preparar massa, com auxílio de betoneira, organizar e movimentar materiais no canteiro de obra, manusear, limpar e organizar equipamentos e ferramentas manuais.					
<b>EPI'S FORNECIDOS ***</b>			<b>C.A.</b>			
Capacete			12617			
Calçado de Segurança			12015			
Luva de Raspa			Sem C.A.			
Óculos com Lentes Claras			6136			
Cinto de Segurança tipo PQD			11881			
<b>*** EPI'S / VALIDADE</b>	A empresa deve <b>obrigatoriamente</b> atender as exigências legais associadas aos equipamentos de proteção individual, determinadas pela NR 6 da Portaria 3214/78, corroboradas pela Instrução Normativa 118/2005, com ênfase para manutenção rigorosa quanto ao controle, validade, periodicidade e higienização dos equipamentos. <b>O não cumprimento das exigências legais desqualifica os equipamentos de proteção entregues como válidos para análise conclusiva.</b>					
<b>TIPO</b>	<b>FATOR DE RISCO</b>	<b>EXPOSIÇÃO PORT. 3311/89</b>	<b>CONC./LIMITE DE TOLERÂNCIA</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>EPI EFICAZ</b>	<b>CONCLUSÃO TRABALHISTA</b>
Q	Contato cutâneo / cimento e cal.	Intermitente	Qualitativo	Qualitativa	Não***	<b>Insalubridade não aplicável:</b> Não há caracterização prevista para esta condição conforme a Portaria 3214/78.
Q	Poeiras incômodas / cimento, cal e madeira.	Eventual	Qualitativa	Qualitativa	Não***	<b>Insalubridade não aplicável:</b> Não há caracterização prevista para esta condição. Exposição a poeiras (exceto minerais) não são caracterizadas como insalubres pela Portaria 3214/78. Verificar capítulo 4 deste Laudo Técnico para um melhor entendimento sobre esta conclusão.
<b>CONCLUSÃO PREVIDENCIÁRIA</b>	De acordo com a regulamentação da Previdência Social, Instrução Normativa 118/2005, baseado nas análises das atividades exercidas e com base no levantamento de riscos ambientais, <b>conclui-se que não há exposição a agentes nocivos prejudiciais a saúde do trabalhador.</b>					
<b>GFIP – CÓDIGO 00</b>	A manutenção do código da GFIP deve ser assegurada pelas conclusões oriundas do PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que fornecerá subsídios quanto a saúde do trabalhador.					

## 5. Mestre de Obras

<b>ATIVIDADES</b>		Efetuar a locação da obra no terreno. Distribuir, orientar e coordenar as tarefas das equipes de trabalho no canteiro de obras. Eventualmente auxiliar nas atividades junto ao carpinteiro e/ou pedreiro, tais como, preparar massa, com auxílio de betoneira, organizar e movimentar materiais no canteiro de obra, manusear, limpar e organizar equipamentos e ferramentas manuais. Conferir e zelar pelo livro ponto dos funcionários no canteiro de obra.				
<b>EPI'S FORNECIDOS ***</b>			<b>C.A.</b>			
Capacete			12617			
Calçado de Segurança			12015			
Luva de Raspa			Sem C.A.			
Óculos com Lentes Claras			6136			
Cinto de Segurança tipo PQD			11881			
<b>*** EPI'S / VALIDADE</b>		A empresa deve <b>obrigatoriamente</b> atender as exigências legais associadas aos equipamentos de proteção individual, determinadas pela NR 6 da Portaria 3214/78, corroboradas pela Instrução Normativa 118/2005, com ênfase para manutenção rigorosa quanto ao controle, validade, periodicidade e higienização dos equipamentos. <b>O não cumprimento das exigências legais desqualifica os equipamentos de proteção entregues como válidos para análise conclusiva.</b>				
<b>TIPO</b>	<b>FATOR DE RISCO</b>	<b>EXPOSIÇÃO PORT. 3311/89</b>	<b>CONC./LIMITE DE TOLERÂNCIA</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>EPI EFICAZ</b>	<b>CONCLUSÃO TRABALHISTA</b>
Q	Contato cutâneo / cimento e cal.	Intermitente	Qualitativo	Qualitativa	Não***	<b>Insalubridade não aplicável:</b> Não há caracterização prevista para esta condição conforme a Portaria 3214/78.
Q	Poeiras incômodas / cimento, cal e madeira.	Eventual	Qualitativa	Qualitativa	Não***	<b>Insalubridade não aplicável:</b> Não há caracterização prevista para esta condição. Exposição a poeiras (exceto minerais) não são caracterizadas como insalubres pela Portaria 3214/78. Verificar capítulo 4 deste Laudo Técnico para um melhor entendimento sobre esta conclusão.
<b>CONCLUSÃO PREVIDENCIÁRIA</b>		De acordo com a regulamentação da Previdência Social, Instrução Normativa 118/2005, baseado nas análises das atividades exercidas e com base no levantamento de riscos ambientais, <b>conclui-se que não há exposição a agentes nocivos prejudiciais a saúde do trabalhador.</b>				
<b>GFIP – CÓDIGO 00</b>		A manutenção do código da GFIP deve ser assegurada pelas conclusões oriundas do PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que fornecerá subsídios quanto a saúde do trabalhador.				

## 6. Pedreiro

<b>ATIVIDADES</b>	Assentar tijolos, lajes, pedras, telhas e pisos cerâmicos. Salpicar e rebocar muros e paredes. Eventualmente auxiliar nas atividades junto ao carpinteiro e/ou servente, tais como, preparar massa, com auxílio de betoneira, organizar e movimentar materiais no canteiro de obra, manusear, limpar e organizar equipamentos e ferramentas manuais.					
<b>EPI'S FORNECIDOS ***</b>				<b>C.A.</b>		
Capacete				12617		
Calçado de Segurança				12015		
Luva de Raspa				Sem C.A.		
Óculos com Lentes Claras				6136		
Cinto de Segurança tipo PQD				11881		
<b>*** EPI'S / VALIDADE</b>	A empresa deve <b>obrigatoriamente</b> atender as exigências legais associadas aos equipamentos de proteção individual, determinadas pela NR 6 da Portaria 3214/78, corroboradas pela Instrução Normativa 118/2005, com ênfase para manutenção rigorosa quanto ao controle, validade, periodicidade e higienização dos equipamentos. <b>O não cumprimento das exigências legais desqualifica os equipamentos de proteção entregues como válidos para análise conclusiva.</b>					
<b>TIPO</b>	<b>FATOR DE RISCO</b>	<b>EXPOSIÇÃO PORT. 3311/89</b>	<b>CONC./LIMITE DE TOLERÂNCIA</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>EPI EFICAZ</b>	<b>CONCLUSÃO TRABALHISTA</b>
Q	Contato cutâneo / cimento e cal.	Intermitente	Qualitativo	Qualitativa	Não***	<b>Insalubridade não aplicável:</b> Não há caracterização prevista para esta condição conforme a Portaria 3214/78.
Q	Poeiras incômodas / cimento, cal e madeira.	Eventual	Qualitativa	Qualitativa	Não***	<b>Insalubridade não aplicável:</b> Não há caracterização prevista para esta condição. Exposição a poeiras (exceto minerais) não são caracterizadas como insalubres pela Portaria 3214/78. Verificar capítulo 4 deste Laudo Técnico para um melhor entendimento sobre esta conclusão.
<b>CONCLUSÃO PREVIDENCIÁRIA</b>		De acordo com a regulamentação da Previdência Social, Instrução Normativa 118/2005, baseado nas análises das atividades exercidas e com base no levantamento de riscos ambientais, <b>conclui-se que não há exposição a agentes nocivos prejudiciais a saúde do trabalhador.</b>				
<b>GFIP – CÓDIGO 00</b>		A manutenção do código da GFIP deve ser assegurada pelas conclusões oriundas do PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que fornecerá subsídios quanto à saúde do trabalhador.				

## 7. Secretária

<b>ATIVIDADES</b>	Atender ligações telefônicas. Atividades com micro computador. Controlar as operações financeiras referentes a empresa. Tarefas administrativas diversas inerentes à função.					
<b>EPI'S FORNECIDOS ***</b>				<b>C.A.</b>		
Não Aplicável				-x-x-		
<b>*** EPI'S / VALIDADE</b>	A empresa deve <b>obrigatoriamente</b> atender as exigências legais associadas aos equipamentos de proteção individual, determinadas pela NR 6 da Portaria 3214/78, corroboradas pela Instrução Normativa 118/2005, com ênfase para manutenção rigorosa quanto ao controle, validade, periodicidade e higienização dos equipamentos. <b>O não cumprimento das exigências legais desqualifica os equipamentos de proteção entregues como válidos para análise conclusiva.</b>					
<b>TIPO</b>	<b>FATOR DE RISCO</b>	<b>EXPOSIÇÃO PORT. 3311/89</b>	<b>CONC./LIMITE DE TOLERÂNCIA</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>EPI EFICAZ</b>	<b>CONCLUSÃO TRABALHISTA</b>
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	<b>Insalubridade não aplicável:</b> Não ocorre exposição a agentes nocivos.
<b>CONCLUSÃO PREVIDENCIÁRIA</b>		De acordo com a regulamentação da Previdência Social, Instrução Normativa 118/2005, baseado nas análises das atividades exercidas e com base no levantamento de riscos ambientais, conclui-se que não há exposição a agentes nocivos prejudiciais a saúde do trabalhador.				
<b>GFIP – CÓDIGO 00</b>		A manutenção do código da GFIP deve ser assegurada pelas conclusões oriundas do PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que fornecerá subsídios quanto à saúde do trabalhador.				



## 8. Servente

<b>ATIVIDADES</b>		Abrir valas e buracos com auxílio de pá, enxada ou picareta, fazer massa, com auxílio de betoneira, adicionando água, cimento, argamassa e areia. Auxiliar nas tarefas de montagem e desmontagem de madeiramento, escoras, tapumes, demolição e recorte de alvenarias. Auxiliar quando necessário na montagem de peças de andaimes. Organizar e movimentar materiais no canteiro de obra, descarregando veículos de carga, empilhando sacos e guias/chapas de madeira. Manusear, limpar e organizar equipamentos e ferramentas manuais.				
<b>EPI'S FORNECIDOS ***</b>			<b>C.A.</b>			
Capacete			12617			
Calçado de Segurança			12015			
Luva de Raspa			Sem C.A.			
Óculos com Lentes Claras			6136			
Cinto de Segurança tipo PQD			11881			
<b>*** EPI'S / VALIDADE</b>		A empresa deve <b>obrigatoriamente</b> atender as exigências legais associadas aos equipamentos de proteção individual, determinadas pela NR 6 da Portaria 3214/78, corroboradas pela Instrução Normativa 118/2005, com ênfase para manutenção rigorosa quanto ao controle, validade, periodicidade e higienização dos equipamentos. <b>O não cumprimento das exigências legais desqualifica os equipamentos de proteção entregues como válidos para análise conclusiva.</b>				
<b>TIPO</b>	<b>FATOR DE RISCO</b>	<b>EXPOSIÇÃO PORT. 3311/89</b>	<b>CONC./LIMITE DE TOLERÂNCIA</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>EPI EFICAZ</b>	<b>CONCLUSÃO TRABALHISTA</b>
Q	Contato cutâneo / cimento e cal.	Intermitente	Qualitativo	Qualitativa	Não***	<b>Insalubridade não aplicável:</b> Não há caracterização prevista para esta condição conforme a Portaria 3214/78.
Q	Poeiras incômodas / cimento, cal e madeira.	Eventual	Qualitativa	Qualitativa	Não***	<b>Insalubridade não aplicável:</b> Não há caracterização prevista para esta condição. Exposição a poeiras (exceto minerais) não são caracterizadas como insalubres pela Portaria 3214/78. Verificar capítulo 4 deste Laudo Técnico para um melhor entendimento sobre esta conclusão.
Q	Poeiras minerais / sílica.	Intermitente	Qualitativa	Qualitativa	Não***	<b>Insalubridade não aplicável:</b> Não há caracterização prevista para atual condição uma vez que as quantidades e os tempos de exposição ao agente nocivo são curtos.
<b>CONCLUSÃO PREVIDENCIÁRIA</b>		De acordo com a regulamentação da Previdência Social, Instrução Normativa 118/2005, baseado nas análises das atividades exercidas e com base no levantamento de riscos ambientais, <b>conclui-se que não há exposição a agentes nocivos prejudiciais a saúde do trabalhador.</b>				
<b>GFIP – CÓDIGO 00</b>		A manutenção do código da GFIP deve ser assegurada pelas conclusões oriundas do PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que fornecerá subsídios quanto a saúde do trabalhador.				

## 9. Supervisor

<b>ATIVIDADES</b>		Distribuir, orientar, coordenar e supervisionar as tarefas das equipes de trabalho no canteiro de obras. Efetuar inventário e compra de materiais. Realizar orçamentos de serviços.				
<b>EPI'S FORNECIDOS ***</b>			<b>C.A.</b>			
Capacete		12617				
Calçado de Segurança		12015				
<b>*** EPI'S / VALIDADE</b>		A empresa deve <b>obrigatoriamente</b> atender as exigências legais associadas aos equipamentos de proteção individual, determinadas pela NR 6 da Portaria 3214/78, corroboradas pela Instrução Normativa 118/2005, com ênfase para manutenção rigorosa quanto ao controle, validade, periodicidade e higienização dos equipamentos. <b>O não cumprimento das exigências legais desqualifica os equipamentos de proteção entregues como válidos para análise conclusiva.</b>				
<b>TIPO</b>	<b>FATOR DE RISCO</b>	<b>EXPOSIÇÃO PORT. 3311/89</b>	<b>CONC./LIMITE DE TOLERÂNCIA</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>EPI EFICAZ</b>	<b>CONCLUSÃO TRABALHISTA</b>
N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	<b>Insalubridade não aplicável: Não ocorre exposição a agentes nocivos.</b>
<b>CONCLUSÃO PREVIDENCIÁRIA</b>		De acordo com a regulamentação da Previdência Social, Instrução Normativa 118/2005, baseado nas análises das atividades exercidas e com base no levantamento de riscos ambientais, conclui-se que não há exposição a agentes nocivos prejudiciais a saúde do trabalhador.				
<b>GFIP – CÓDIGO 00</b>		A manutenção do código da GFIP deve ser assegurada pelas conclusões oriundas do PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que fornecerá subsídios quanto a saúde do trabalhador.				

## **ANEXO D – CURRICULUM VITAE**

### **Cíntia Pontalti Drehmer**

Rua Thomas Flores, 279 – Bairro Morro do Espelho – São Leopoldo – RS

Data de nascimento: 21/05/1983, São Leopoldo – RS

Solteira, 23 anos

Tel.: (51) 35923148 ou 98058801

e-mail: [cipdre@yahoo.com.br](mailto:cipdre@yahoo.com.br)

### **EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS**

#### **➤ General Motors do Brasil – RS. (01/2006 até o momento)**

Analista de Recursos Humanos;

Responsável pela área de benefícios: vale transporte, seguro saúde, seguro de vida e alimentação. Planejamento, negociação com fornecedores, suporte a funcionários.

Conhecimentos nas áreas:

Recrutamento e seleção: planejamento de novas vagas; acompanhamento de processos internos e externos; análise de currículos; descrição de perfis alinhados a cargos e responsabilidades;

Desenvolvimento Organizacional e Treinamento: levantamento de competências da fábrica; planejamento de treinamentos para suprir as necessidades relacionadas às competências exigidas em cada posto de trabalho; acompanhamento da eficiência e eficácia dos treinamentos realizados; acompanhamento de metas relacionadas aos treinamentos realizados;

Programa de Sugestões: acompanhamento de melhorias contínuas propostas pelos funcionários;

Departamento de Pessoal: rotinas de férias; empréstimos; admissões no sistema People Soft; rescisões e entrevistas de desligamento;

Auditorias: acompanhamento de auditorias em toda a fábrica referente ao sistema de manufatura enxuta no que tange desenvolvimento de pessoas.

➤ **Grupo Gerdau, em Porto Alegre – RS. (Ago/2004 até 01/2006)**

Estagiária;

Atividades:

Lançamentos contábeis; Folha de pagamento; Cálculo de férias; Apuração de impostos;

Admissões e rescisões;

Desenvolvimento e análise de relatórios gerenciais;

Suporte administrativo na área de departamento pessoal às unidades florestais (nos Estados RS, SC, MG, MS e UY);

Divulgação de campanhas institucionais;

Desenvolvimento de Plano de Sugestões;

Representante da área junto ao Comitê 5S da Administração Geral (Porto Alegre) no ano de 2005.

➤ **Banco Santander – RS. (Dez/2003 a Ago/2004)**

Estagiária

Atividades:

Suporte contábil para a região da Grande Porto Alegre; Controle/Transferência de contas interagências;

Rotinas de caixa e controle da reserva;

Atendimento a clientes;

Abertura/Encerramento de contas;

Controle de aplicações financeiras e de cadastro;

Levantamento e controle de dados estatísticos;

Devolução e compensação de cheques;

Formalização de propostas de crédito (Cheque Especial, Empréstimos - Pessoa Física e Jurídica).”

## **FORMAÇÃO**

- Cursando o último semestre de Administração de Empresas (habilitação Recursos Humanos), na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Formatura: Março/2006.

## **CURSOS E SEMINÁRIOS**

- Curso QI Informática: Windows, MS-DOS, Navegação Internet, Outlook, Word, Acces, Excel e PowerPoint (2001)
- Curso de Inglês realizado no Canadá: ILSC (2001)
- Curso de Negociação: UFRGS (2003)
- Conclusão do Curso Inglês Avançado: Yazzigi (2004)
- Excel Avançado: Gerdau - EAD (2004)
- Desenvolvimento da Criatividade. UFRGS (2005)
- Comunicação e Feedback: Gerdau (2005)
- Flexibilidade na Diversidade: Gerdau (2005)
- Como Lidar com Mudanças: Gerdau (2005)
- Administração do Tempo: Power Self (2006)

## **INFORMÁTICA**

- Microinformática: usuário SAP R/3 (Módulo Financeiro), HR (Módulo de Recursos Humanos), People Soft.
- Conhecimento operacional do ambiente Windows, Word, Excel, Power Point, Outlook, Internet, Lotus Notes, Access e outros softwares.

## **IDIOMAS**

- Inglês – Avançado.
- Espanhol – Intermediário.

## ANEXO E – HISTÓRICO ESCOLAR



CINTIA PONTALTI DREHMER 115501

Vínculo Atual

Habilitação: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA

Currículo: ADMINISTRAÇÃO - ÁREA RECURSOS HUMANOS - NOTURNO

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR					
Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2006/2	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	-	Matriculado	2
2006/2	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Matriculado	12
2006/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (ADM01013)	B	B	Aprovado	4
2006/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	A	Aprovado	4
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	A	Aprovado	4
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	B	A	Aprovado	4
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	A	Aprovado	4
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	C	B	Aprovado	4
2005/2	TÓPICOS ESPECIAIS EM RECURSOS HUMANOS II (ADM01181)	U	B	Aprovado	4
2005/1	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	A	Aprovado	4
2005/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	A	Aprovado	4
2005/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	C	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	A	Aprovado	4
2004/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	A	Aprovado	4
2004/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	B	Aprovado	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	B	B	Aprovado	4
2004/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	B	B	Aprovado	4
2004/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	D	A	Aprovado	4
2003/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	B	B	Aprovado	4
2003/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	B	B	Aprovado	4
2003/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	A	Aprovado	4
2003/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	C	A	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	A	Aprovado	6
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	A	A	Aprovado	4
2003/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	C	B	Aprovado	4
2003/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	A	Aprovado	4
2003/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	C	A	Aprovado	4
2002/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	A	A	Aprovado	4
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	A	Aprovado	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	B	B	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	B	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	B	Aprovado	4
2002/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	Aprovado	6
2002/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	A	Aprovado	4
2002/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	A	Aprovado	4
2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	B	B	Aprovado	4
2002/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	C	A	Aprovado	4
2002/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	A	B	Aprovado	4
2002/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	B	A	Aprovado	4
2002/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	C	B	Aprovado	4
2001/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	B	Aprovado	6
2001/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	AG	A	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	B	A	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	B	A	Aprovado	4
2001/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	B	A	Aprovado	4