



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto  
Escola de Minas – Departamento de Engenharia Civil  
Curso de Graduação em Engenharia Civil

---



**Augusto César Ribeiro**

# **GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Ouro Preto

2022

## Gestão de Pessoas na Indústria da Construção Civil

Augusto César Ribeiro

Trabalho Final de Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Grau de Engenheiro Civil na Universidade Federal de Ouro Preto.

Data da aprovação: 24/10/2022

Área de concentração: Gerenciamento da Construção

Orientador: Prof. D.Sc. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza – UFOP

Ouro Preto

2022

R484g Ribeiro, Augusto Cesar.  
Gestão de pessoas na indústria da construção civil. [manuscrito] /  
Augusto Cesar Ribeiro. - 2022.  
67 f.: il.: color., gráf., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Escola  
de Minas. Graduação em Engenharia Civil .

1. Construção Civil. 2. Indústria de construção civil - Recursos  
Humanos. 3. Indústria de construção civil - Lucro. 4. Indústria de  
construção civil - Empregados - Engajamento. 5. Indústria de construção  
civil - Administração. 6. Indústria de construção civil - Empregados -  
Motivação. I. Souza, Clarisse da Silva Vieira Camelo de. II. Universidade  
Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 624

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB-1716



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Augusto César Ribeiro**

**Gestão de Pessoas na Indústria da Construção Civil**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia Civil da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro Civil.

Aprovada em 24 de Outubro de 2022.

Membros da banca

[Doutora] - Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)

[Doutora] - Irce Fernandes Gomes Guimarães - (Universidade Federal de Ouro Preto)

[Doutor] - Edezio Alves De Souza - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da Universidade Federal de Ouro Preto em 24/10/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 25/10/2022, às 16:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0417479** e o código CRC **472BC78D**.

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico este trabalho primeiramente ao meu Deus Yahweh todo poderoso que guiou os meus passos desde o início dessa longa jornada. Aos meus pais Edison Wander Ribeiro e Luciene Ferreira da Cruz Ribeiro, familiares e professores que ajudaram a construir esse Trabalho de Conclusão de Curso com muito orgulho.

## RESUMO

Todo sistema é composto por pessoas, processos e produtos. Pessoas motivadas em um ambiente de trabalho satisfatório, participantes de um processo sem gargalo e produtos saindo com qualidade, é o que toda organização quer. Essa pesquisa visa estudar o Líder/Engenheiro como trunfo estratégico para motivar as pessoas para se alcançar melhores resultados na indústria da construção civil na cidade de Ouro Preto. Assim, comparar teorias sobre a influência da liderança sobre os recursos humanos da organização, sob as óticas individual e coletiva que resultam no maior engajamento e conseqüentemente a obtenção de lucro e por meio de uma pesquisa feita com funcionários e líderes/engenheiros para mostrar se o recurso humano está sendo motivado a engajar-se nas atividades das construtoras de Ouro Preto - MG pelos seus líderes.

Palavras-chave: Engajamento. Recursos Humanos. Lucro. Construção Civil. Motivação.

## **ABSTRACT**

Every system is made up of people, processes and products. products with quality in a work environment, participants in the process without bottlenecks and coming out of quality, that's what every organization. This aims to study the Leader/Engineer as a strategic asset to motivate people to achieve the best results in the civil construction industry in the city of Ouro Preto. Then, aims to study and study theories about a leadership research on the organization's humans, in the form of resources not greater engagement and consequently the accomplishment of studies and through a research done with employees and leaders/engineers to show if the human resource is being motivated to engage in the activities of construction companies in Ouro Preto - MG by their leaders.

Keywords: Engagement. Human Resources. Profit. Construction. Motivation.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - A hierarquia dos motivos humanos .....	38
Figura 2 – A relação da teoria ERC com a teoria de Maslow .....	40

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estilos de Liderança .....	26
Tabela 2 - Os Três Estilos De Liderança.....	27
Tabela 3 - Insatisfação X Satisfação .....	39
Tabela 4 - Comparação de teorias.....	41

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparação em porcentagem equipe engajada x equipe não engajada	32
Gráfico 2 - O que motiva a se engajar mais em seu trabalho .....	45
Gráficos 3 - O que te motiva ou motivaria a se engajar mais em seu trabalho na construção civil - Necessidades de Auto Realização .....	46
Gráficos 4 - O que te motiva ou motivaria a se engajar mais em seu trabalho na construção civil - Necessidade de Segurança.....	49
Gráficos 5 - O que te motiva ou motivaria a se engajar mais em seu trabalho na construção civil - Necessidade de Social. ....	51
Gráficos 6 - O que te motiva ou motivaria a se engajar mais em seu trabalho na construção civil - Necessidade de Status.....	53
Gráficos 7 - Pesquisa respondida por Líderes/Engenheiros. ....	55

## **LISTA DE SIGLAS**

RH – Recursos Humanos

PCP - Programação e Controle da Produção

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	13
1.1	Objetivo .....	17
1.1.1	Objetivos Específicos .....	17
2	Revisão Bibliográfica .....	17
2.1	O que é Gestão de Pessoas.....	18
2.2	Gestão estratégica de pessoas .....	19
2.3	O conceito de liderança .....	22
2.4	A liderança que influencia.....	25
2.5	Estilos de liderança.....	26
2.6	Motivação para obter-se maior engajamento .....	28
3	Principais teorias sobre a motivação dos recursos humanos .....	33
3.1	Necessidades fisiológicas.....	33
3.2	Necessidades de segurança .....	33
3.3	Necessidades sociais .....	33
3.4	Necessidades de "status" ou de estima.....	34
3.5	Necessidade de auto realização.....	34
3.6	Fatores higiênicos.....	35
3.7	Fatores motivacionais.....	36
3.8	Teoria de Maslow .....	37
3.9	Teoria dos Dois Fatores .....	38
3.10	Teoria ERC.....	39

3.11 Teoria de Maslow X Teoria dos Dois Fatores X Teoria ERC.....	41
4 Métodos de pesquisa.....	42
4.1 Caracterização do objeto de estudo .....	42
4.2 Instrumentos de pesquisa e a coleta de dados .....	43
4.3 Solicitação junto à construtora.....	43
4.4 Elaboração e validação do questionário .....	43
5 Resultados.....	45
5.1 O papel do líder como agente transformador .....	45
5.2 Quais fatores ou necessidades te motivam a se engajar no trabalho.....	46
5.2.1 Quais fatores ou necessidades te motivam a se engajar no trabalho - Necessidade de Segurança.....	48
5.2.2 Quais fatores ou necessidades te motivam a se engajar no trabalho - Necessidade Social. ....	50
5.2.3 Quais fatores ou necessidades te motivam a se engajar no trabalho - Necessidade de Status. ....	52
5.3 Pesquisa feita com os líderes. ....	54
6 Conclusão .....	58
6.1 Sugestões para trabalhos futuros .....	59
Referências.....	60
Apêndice.....	64
A. Pesquisa com funcionários diretos da construção civil .....	64
B. Pesquisa líderes/engenheiros da construção civil .....	66

## 1 INTRODUÇÃO

O Engenheiro Civil fica entre 5 a 6 anos estudando matérias técnicas como Cálculo, Álgebra, Estruturas, Mecânica do Solo, Hidráulica, entre outras. É notável que estes conhecimentos são importantes. Todavia, observamos uma falha nesse processo. Pois, quando o aluno recém graduado entra no mercado de trabalho, a maioria dos problemas que ele vai precisar resolver são de outra natureza.

No cotidiano das empresas, a grande parte dos problemas não são de ordem técnica, são problemas gerenciais que passam por organizar processos, estruturar base de dados, elaborar e interpretar indicadores, estipular metas, elaborar plano de ação e direcionar o próprio esforço e os esforços das pessoas. Sendo assim, nota-se a importância de mudar a mentalidade do Engenheiro Civil sobre o gerenciamento como forma de melhorar a eficiência na execução do planejamento.

O Mercado da construção civil no Brasil é uma das maiores fontes empregatícias do país, responsável por cerca de 9,7% no Produto Interno Bruto (PIB) em 2021, é o que aponta o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Muito se discute sobre a indústria da construção civil, pois existe uma rotatividade muita alta de pessoas, acarretando, conseqüentemente, em atrasos na produção, bem como uma baixa qualidade do produto ofertado. Logo, em contrapartida, as empresas deste ramo perdem uma parte significativa de seus lucros.

Existem inúmeras pesquisas sobre a construção civil que sugerem atitudes sob o viés dos processos produtivos, de estratégias de gestão e da evolução tecnológica. Desta maneira, concluímos que a questão chave não é a questão técnica construtiva. Pois, a partir do conhecimento, elaborar um plano de ação adequado para cada tipo de demanda não é uma tarefa complexa (MARICATO,1986).

De modo análogo, procurando a causa raiz, entende-se que os processos sociais e econômicos levam ao atual problema. Algumas das explicações mais aceitáveis revelam que o somatório dos efeitos internos e externos do processo produtivo leva a essa situação. Ao buscarmos autores que escreveram sobre a base fundiária de produção, constata-se que:

"Embora alguns desses autores tendem a dar importância absoluta ao obstáculo fundiário, as análises que nos chegaram às mãos são, em geral, bastante afins e desprezam um lado que é central para o seu exame. Trata-se da natureza do processo produtivo. Sem ignorar os argumentos anteriores, pretendemos mostrar que a recorrência também ao processo do trabalho, às relações de produção na indústria da construção, nos leva a um exame mais completo de uma situação (...)" (MARICATO, 1986, p. 115).

Ao examinarmos como se dão as relações no processo produtivo da construção civil, podemos obter dados sobre a mão de obra e, com essas informações, tomar decisões na gestão de pessoas. Já que analisando a natureza do processo produtivo, se verifica baixos salários, extensão da jornada de trabalho, condições de trabalho precárias, acidentes e rotatividade (MARICATO, 1986, p.122).

Corroborando com Maricato, Ferro (1986):

"A dispersão dos canteiros, a pequena concentração dos capitais, a renda da terra, o 'predomínio' do mercado, etc., são causas duvidosas e insuficientes para dar conta do que é classificado como 'atraso' (em função do quê), falta de planejamento (no reino do plano) ou anomalia (de qual lei?). A forma manufatureira de produção do espaço só pode ser explicada como uma das manifestações localizadas da luta de classes na produção, manifestação diversa é necessariamente contraditório" (FERRO, 1979, p.46).

Desse modo, Ferro e Maricato, evidenciam a atual condição da produção civil que se resume a uma luta de classes. Assim sendo, a atuação dos gestores das empresas de construção civil é crucial para que se possa ter melhores resultados neste sistema produtivo, buscando maior engajamento da mão de obra.

Todo sistema produtivo é composto por pessoas, processos e produtos. Pessoas motivadas em um bom ambiente de trabalho, participantes de um processo sem gargalo e os produtos/serviços sendo entregues com qualidade é o que toda organização deseja (ZACK, 2017). Esses componentes precisam estar em equilíbrio para que a empresa obtenha seu grande objeto de desejo, o lucro. Para Eliyahu (2007), "Existem três medidas que expressam perfeitamente o objetivo de ganhar dinheiro. Seus nomes são rendimento, estoque e despesas operacionais". Para o altor num sistema produtivo, não adianta um setor, uma máquina, uma pessoa, ser extremamente produtiva se todo o sistema não tem o mesmo ritmo. Id. "Todo mundo chegar junto no melhor ritmo possível". Dessa forma,

empresas estão se esforçando para cada vez mais ter o maior engajamento de seus Recursos Humanos.

Neste contexto, os líderes têm um papel crucial na motivação de seus liderados. Pois, um funcionário motivado vai estar mais comprometido com suas atividades dentro da empresa, produzindo em maior quantidade.

Para estimular o recurso humano nas empresas da construção civil, os gestores têm papel de suma importância, ou seja, os líderes têm papel fundamental para influenciar tanto o maior, quanto o menor engajamento dos funcionários nas organizações. Para Brown (2014), o engajamento dos funcionários está atrelado às condições fornecidas pelos líderes e gestores.

Sendo assim,

“os pesquisadores descobriram que os altos níveis de engajamento são vistos em funcionários cujos gestores diretos apresentam um comportamento mais orientado para o relacionamento, e que os comportamentos dos supervisores de suporte facilitam o engajamento” (BROWN 2014 apud KAHN, 1990; MAY et al., 2004; SAKS, 2006).

Para Zack (2017), as empresas estão se esforçando para capacitar e desafiar seus funcionários. Elas estão preocupadas em relação ao triste estado de engajamento dos trabalhadores no desenvolvimento organizacional que tem levado a consideráveis prejuízos, principalmente econômicos.

Assim, ainda segundo Zack (2017), o gestor pode influenciar seus liderados a estarem engajados em suas tarefas na empresa, tendo uma forte ligação com o trabalho e os colegas, sentindo-se como parte do processo produtivo e os conduzindo, consistentemente, a resultados positivos para indivíduos e organização.

Segundo Rezende (2006), a motivação é uma porta que se abre de dentro para fora. É um processo que começa na seleção das pessoas que integrarão a equipe e alicerça-se sob dois pilares: o primeiro é a necessidade, ou seja, se você precisar vai “correr atrás” e se dedicar; o segundo é a paixão, ou seja, se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre”. Nesta linha não há como dissociar a motivação do líder contemporâneo.

Continuando nessa linha de pensamento, segundo Ulrich (1998), existem dois lados neste contexto.

“De um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações “novas maneiras de pensar e fazer RH”. O mesmo autor ressalta ainda que as empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente” (ULRICH, 1998, p.233).

Outrora, as pessoas eram vistas como ativos estratégicos, remunerando-se o alto desempenho a fim de motivá-lo (BECKER; HUSELID; *apud* ULRICH, op. cit. 2001). Porém, Soviensi e Stigar (2008), enxergam a gestão de pessoas de modo diferente. Para eles, “a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização: o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõem”.

Seguindo essa linha de raciocínio, Chiavenato (2005):

“No entanto, [...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e pró ação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação” (CHIAVENATO, 2005, p. 5).

Para Martins (2010), a influência da liderança sobre os recursos humanos nas organizações se torna um agente motivador. Fazer o trabalhador elevar ou diminuir seu nível produção diária, tendo um maior engajamento dentro do trabalho na organização e, conseqüentemente, aumentar a produtividade organizacional e individual deve ser o objeto de desejo de todo gestor.

Segundo Chiavenato (2006), acredita-se haver fatores motivacionais que possam ser usados pela liderança para maior engajamento dos profissionais. Considera-se, por exemplo, que uma mudança de cultura centralizada no empregado é fator que pode alavancar seus índices de produtividade (ZACK, 2017). Destaca-se, por oportuno, como o

nível de engajamento pode trazer maior produtividade, sendo a cultura da organização um fator relevante para os negócios.

Sendo assim, a motivação vem de dentro de cada indivíduo e ninguém, senão ele próprio, pode motivar-se. Para estimulá-lo, vários são os fatores que culminam para um maior engajamento dentro da organização, o que leva ao aumento das taxas de produtividade individual.

## **1.1 Objetivo**

O objetivo do presente trabalho é analisar as taxas de produtividade individual e organizacional dos empregados, quando estimulados de maneira correta, entendendo o gerenciamento de pessoas como forma de se obter melhores resultados na construção civil.

### **1.1.1 Objetivos Específicos**

- Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o tema;
- Entender o que faz um empregado ter maior nível de engajamento nas suas demandas diárias na construção civil;
- Estudar qual o melhor método para estimulação do recurso humano na construção civil.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A revisão de literatura por meio hábil trata de duas variáveis importantes a serem abordadas durante a pesquisa: a liderança e a motivação. Em um primeiro momento procurou-se discutir alguns conceitos, fundamentos e estilos de liderança. Posteriormente, a seção se debruçou a compreender a motivação, o conceito de gestão de pessoas e como gerir estrategicamente pessoas. Assim, como algumas das teorias a ela relacionadas. Algumas dificuldades ao longo da busca por referências bibliográficas foram encontradas, a principal é que as referências utilizadas se baseiam em pesquisas já com muitos anos de publicação. Referências contemporâneas, quando se acha, são baseadas nas publicações passadas e já consagradas no meio acadêmico.

## 2.1 O que é Gestão de Pessoas

Para Soviensi e Stigar (2008), “a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização: o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõem”.

Fisher e Fleury (1998) definem Gestão de Pessoas como “um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.

Corroborando,

“falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e pró ação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação” (CHIAVENATO, 2005, p. 5).

Outrossim, destaca-se que não depende só dos líderes uma boa gestão de pessoas. Dametto (2008), afirma que: “A boa liderança requer também boa equipe”. Não existem bons gestores que tiram “leite de pedra”, esse é um conceito no mínimo infantil” (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

A gestão de pessoas nas organizações vem sendo cada vez mais valorizada. Muito se tem falado sobre as alterações que vêm ocorrendo no que tange à gestão de pessoas sob o contexto organizacional.

“De um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações “novas maneiras de pensar e fazer RH”. O mesmo autor ressalta ainda que as empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente” (ULRICH, 1998, p.233).

Portanto, se a organização anseia sobreviver e prosperar na era do conhecimento, deve se utilizar de um sistema de gestão do desempenho alinhado com sua estratégia.

## **2.2 Gestão estratégica de pessoas**

A gestão estratégica é o processo de analisar e compreender o cenário interno e externo das empresas, a fim de mobilizar os recursos e direcioná-los para atender seus principais objetivos. À busca por resultados, faz-se necessário uma equipe de colaboradores concisa e estritamente imbuída com o escopo de seu planejamento. Pois, as organizações estão ligadas às pessoas para atuar, produzir seus bens e serviços, aproximar-se dos seus clientes e disputar a preferência nos mercados (HARRISON, 2004).

Para Chiavenato (2004), as pessoas devem ser vistas como parceiras das organizações. Haja vista que são o maior bem das mesmas, agregando valores incalculáveis para a organização. Assim, evidencia-se a necessidade de um novo modelo de gestão estratégica de pessoas, onde as empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de entender as transformações do mercado e adaptar-se ao novo cenário rapidamente, de gerenciar seus processos de maneira clara e eficiente, de elevar o comprometimento e a colaboração do funcionário e de propiciar condições para uma mudança consistente (ULRICH, 2000).

Vivemos na era do conhecimento, na qual o talento humano e suas capacidades são vistos como requisitos competitivos no mercado de trabalho. Porém, de uma ótica diferentemente do que acontece, esses requisitos devem ser vistos por olhos humanizados. Precisamos resgatar o papel principal do ser humano nas organizações, com a finalidade de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. Agindo dessa forma, a organização verá que o capital humano será sua grande estratégia diferencial competitiva.

Quando se realiza de forma satisfatória, a gestão de pessoas torna-se uma excelente vantagem competitiva, a empresa que tem funcionários satisfeitos funciona inteiramente melhor. Pois, esses funcionários estão engajados com suas atividades na empresa.

Não adianta ter a melhor estrutura arquitetônica, um produto de qualidade, se as pessoas que compõe a empresa não se sentem parte integrante dela, ou se a liderança não expõe de forma clara o papel fundamental dela como participante do processo para

realização de um produto ou serviço. Dessa forma, é bem provável que essa pessoa não dará sua contribuição de modo satisfatório.

“O ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais” (LACOMBE 2005, p. 362).

Com as tecnologias existentes hoje, na criação do escopo de uma empresa, pode-se planejar a organização ideal sem gargalos e com um ótimo produto ou serviço, mas ainda a organização será composta por pessoas, e pessoas interagem entre si a fim do mesmo objetivo ou não. Por isso, a escolha do recurso humano também é uma das etapas mais importantes do processo e, depois de escolhido, o líder terá papel fundamental na tentativa de influenciar seus liderados a alinharem-se aos objetivos da empresa.

Para o desenvolvimento desta nova visão do conceito de gestão de pessoas, de acordo com Chiavenato apud Stadler (2009), devemos perceber três características principais.

“Pessoas como seres humanos – A organização (ou seus gestores) reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como meros recursos da organização. Pessoas não apenas como recursos – A organização reconhece que os colaboradores são elementos que a impulsionam para a busca de resultados, e não como agentes estáticos. As pessoas evidenciam os outros recursos disponíveis, mas não são considerados como tal. Pessoas como parceiros – A organização reconhece e trata as pessoas (corpo funcional) como parceiros, tornando-os capazes de a conduzir ao sucesso. Como parceiros, as pessoas demonstram esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento” (CHIAVENATO, 2000 apud STADLER, 2009, p.3).

Além disso, as organizações devem se preocupar em construir e manter um ambiente e clima de trabalho propícios ao bem-estar, satisfação e motivação de todos os colaboradores, através de técnicas e sistemáticas próprias. Soviensi e Stigar (2008, p.55), afirmam que existem alguns pontos básicos para um ambiente de trabalho saudável e que devem ser exercidos pela gestão de pessoas, bem como por todos que constituem a organização. Sendo eles:

“Admitir uma filosofia social de inspiração humanística; Reconhecer o potencial humano como o recurso estratégico mais importante para o desenvolvimento e sucesso institucional; Envolver e comprometer todos os servidores no trabalho de melhoria do serviço, com ênfase na participação dos mesmos no processo de gestão; Reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar o servidor para que desenvolva e utilize seu pleno potencial de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da instituição; Manter todos os esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza à excelência do desempenho a ao crescimento individual e institucional; Reconhecer os elementos da sociedade: os cidadãos, considerados individualmente ou em suas entidades associativas, e as instituições de direito público e privado como clientes naturais da instituição; Centrar o foco das atividades das instituições nos cliente, conhecendo-os, relacionando-se com eles, medindo-lhes o nível de satisfação e induzidos ao controle social” (SOVIENSKI E STIGAR, 2008, p.55).

A estratégia organizacional, basicamente, preocupa-se com “o que fazer” e não com “como fazer”. A estratégia exige, assim, toda a implementação dos meios necessários para a sua execução, desde a incumbência de nível estratégico, nível tático e nível operacional. As duas principais preocupações de uma estratégia são possibilitar o crescimento do negócio e manter a lucratividade (FARIAS, 2007).

Conforme apresenta Erdmann (2000, p. 48), todo o planejamento da produção "compõe-se de procedimentos que preparam e organizam informações que permitem a programação e controle da produção (PCP)". Logo, para se produzir o líder tem que responder algumas questões: O que será produzido? (Assim que respondido deve-se realizar o projeto do produto ou serviço a ser realizado). Como produzir ou fazer? (O PCP requer uma descrição do processo de produção do produto, o que significa detalhar ao máximo a sequência de etapas necessárias à produção. E por último, qual a capacidade de se produzir? Essa última pergunta traz consigo duas indefinições a primeira, indaga à capacidade produtiva da empresa, ou seja, o quanto a empresa tem condições de produzir/fazer dados seus recursos humanos, tecnológicos e financeiros. A segunda a resposta depende das pessoas envolvidas da maneira de realizar as operações, das máquinas, dos acessórios e das ferramentas a serem utilizadas, além do tempo de duração das operações.

Sendo assim, percebe-se também no PCP que estratégias organizacionais humanísticas, que enxergam as pessoas como maior recurso da organização, buscando

motivá-las a se engajar nas atividades da empresa, é a estratégia funcional que possibilita o crescimento do negócio. E para que o resultado seja o que a empresa espera, o líder tem um papel muito importante nessa gestão estratégica.

### **2.3 O conceito de liderança**

As organizações, no nosso caso, as construtoras, de modo geral têm uma razão para existir, que é dar lucro. E para dar lucro, as lideranças que a constituem são de grande importância para se conquistar os objetivos e metas estabelecidos. Uma liderança racional exercida por bons líderes é fundamental para um ótimo andamento da organização. Pois, ela pode ser peça fundamental para criação de uma cultura voltada para pessoas como estratégia da empresa, a fim de que se consiga que elas estejam imbuídas com a organização. Organizações que buscam profissionais qualificados para a gestão de pessoas tendem a ir rumo ao sucesso esperado.

Fiorelli (2004, p.71) define liderança como “a capacidade de exercer influência sobre as pessoas”. Sendo assim, liderança é a arte de comandar pessoas, atrair seguidores, servir e influenciar de forma positiva para se alcançar um objetivo em comum.

Segundo Nanus:

“Os líderes assumem o controle, fazem com que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade. Os líderes atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. A liderança eficaz energiza uma empresa para maximizar a sua contribuição para o bem-estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro das organizações” (NANUS, 2000, p.10).

Para Chiavenato:

“A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar” (CHIAVENATO, 2006, p.18-19).

Liderança também pode ser considerada como um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro

membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito a sua atividade na qualidade de membro do grupo (JANDA, 1960, p.35).

Segundo Weschler e Massarik (1960), liderança é a influência pessoal, exercida em uma situação e, dirigida, através do processo de comunicação, no sentido de atingir um objetivo específico.

Chiavenato (2006, p. 451 e 452) ensina a identificar algumas características de liderança, como citado a seguir:

- Facilidade em solucionar problemas e conflitos;
- Habilidade de delegar responsabilidades aos outros;
- Habilidade de interpretar objetivos e missões;
- Habilidade de estabelecer prioridades;
- Habilidades de planejar e programar atividades em equipe;
- Facilidade em supervisionar e orientar pessoas.

Chiavenato (2004), conceitua a liderança como um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Uma influência de inteligência interpessoal desempenhada em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança é conquistada através da influência entre pessoas. Uma pessoa influencia a outra em função da relação existente entre elas por meio da vivência em grupo, do respeito para com os liderados, humildade, prontidão, transparência, e do reconhecimento por meritocracia.

Robbins (2005) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Segundo ele, os líderes surgem naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação, a influência coercitiva potencialmente existente nas pessoas pode dar-lhes a capacidade de serem aceitas como líderes em um grupo de pessoas.

Não existe uma única maneira de liderar, cada líder tem seu estilo próprio de influenciar pessoas. Corroborando, “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força e caráter” (HUNTER, 2006, p.18).

“Para um líder ser completo ele precisa ter oito atitudes. Primeiramente, deve perguntar sobre as providências a serem necessariamente tomadas, buscar as coisas certas para a empresa; ter um plano de ação claro; não fugir das responsabilidades; ser um bom comunicador; ter foco em oportunidades, não em problemas, transformar as reuniões em acontecimentos produtivos; usar o pronome pessoal “nós” e evitar o “eu”” (DRUCKER, 2006, p.45).

Na visão de Bergamini (1994):

“O líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo” (BERGAMINI, 1994, p. 31).

Segundo Hoover (2006).

“Liderança não deveria ser sinônimo de pagamento mais elevado, mais poder ou uma sala suntuosa. (...) Em vez de retratar a liderança como uma exceção para alguns poucos ungidos, ela deve ser reconhecida como a expectativa de cada um, independentemente de sua posição” (HOOVER, 2006, p. 30).

Dentre os diversos tipos de líderes, Ervilha destaca três:

“O líder nato aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que não nasceu com esse dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e muito empenho. Muito aplicado, consegue o respeito de todos. E o líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança e, além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável” (ERVILHA, 2008, p. 55).

Cada pessoa tem sua maneira de liderar. Liderar é uma virtude, pessoas passam a vida sonhando em liderar e, às vezes, nem sabem que já são verdadeiros líderes em casa, na escola, no trabalho, na vida. Em muitos momentos, almejam liderança de grandes contingentes de pessoas, mas esquecem que o espírito de liderança começa em pequenos grupos como os supracitados anteriormente. Existem pessoas que são seguidas e acabam sendo exemplo para muitos. Liderar, realmente, é difícil, mas não é impossível. Com

esforço, dedicação e força de vontade se consegue alcançar resultados surpreendentes que, muitas vezes, nem se imagina. A liderança é uma fonte de aprendizado e transmissão de conhecimento

## **2.4 A liderança que influencia**

O líder que prepara seus liderados para, em sua falta, tomar decisões, tende a ter um ambiente organizacional de confiança.

“Uma característica do bom líder é que ele prepara outros para assumirem o seu cargo. Não os prepara apenas para “fazerem bem feito”, mas para poderem fazer tudo aquilo que ele próprio faz. Esses sucessores nem sempre estarão à altura do mestre; uns podem não ser adequados para os papéis determinados para eles, mas outros podem até mesmo vir a superar seus mentores” (YOUSSEF,2014, p.118).

Continuando nesse pensamento Youssef (2014), apresenta alguns princípios para que o líder motive seu recurso humano para que tenha um maior engajamento:

- “Dê responsabilidades às pessoas, antes que elas estejam preparadas para isso. Ele não queria dizer que devemos, inconsequentemente, guindar as pessoas aos cargos mais elevados. Ele queria dizer que a melhor maneira de treinar os outros é fazer com que se esforcem, se virem. Quando estiverem quase preparados para preencher o lugar, passe a eles o trabalho. Faça com que o trabalho seja maior do que eles. Porque assim se sentirão obrigados a continuar crescendo”;
- “Dê tudo aos líderes em potencial antes que eles o peçam. Ou seja, se o líder retém o lugar até sentir que a pessoa esteja pronta para assumi-lo, pode acontecer que ela peça para ser indicada. Isso tende a fazer com que todos se coloquem na defensiva. Por que não preparar os liderados para assumirem o lugar antes mesmo que eles próprios o reivindicuem?”

As transições feitas dessa maneira dão certo tanto nos negócios, como na igreja e na família. Mas, passar adiante responsabilidade exige um planejamento cuidadoso.

Os líderes de certas organizações tendem a preferir que as promoções se deem internamente. É muito raro procurarem alguém fora do ambiente organizacional, só o fazem quando não conseguem encontrar uma pessoa qualificada entre seu próprio pessoal para

ser devidamente treinada e colocada no cargo. E porque é tão raro irem procurar alguém de fora, seus empregados sabem que seus supervisores conhecem o potencial de cada um.

Segundo Maximiano (2006), liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. Uma equipe sem metas não pode ser gerenciada, pois o alcance ou não das metas estipuladas mostra o nível de engajamento e capacidade da equipe.

## 2.5 Estilos de liderança

Existe uma excessiva preocupação em definir alguns estilos de liderança, sem se preocupar com as trações de personalidade dos líderes. Estilo de liderança é o padrão cíclico de comportamento exibido pelo líder. As características dos estilos de liderança se referem ao estilo de comportamento que o líder utiliza para definir a sua abordagem de sucesso (CHIAVENATO, 2006). A identificação do estilo de liderança expõe, de certa forma, a personalidade do líder e as suas características de liderança, ou seja, como ele exerce seu papel de líder.

Krausz (1991) define alguns estilos de liderança básicos que são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1 - Estilos de Liderança**

<b>Liderança Coercitiva</b>	Estabelece uma relação assimétrica entre líderes e liderados, onde os liderados recebem as ordens e devem cumpri-las, sem direito a sugerir ou opinar.
<b>Liderança Controladora</b>	É uma forma mais sutil que a liderança coercitiva, geralmente, utiliza de manipulação emocional e material. Não existe confiança nas pessoas, mas a crença de que os indivíduos são incompetentes e não possuem vontades.
<b>Liderança Orientadora</b>	Possibilita os relacionamentos informais, facilitando a compreensão, propiciando uma maior integração e, conseqüentemente, diminuindo a frequência dos comportamentos competitivos das pessoas.

**Liderança Integradora**

Neste estilo, existe a crença que todo indivíduo possui capacidade para contribuir, para o alcance dos objetivos. Sendo importante a existência de condições que façam com que haja a identificação e o envolvimento das pessoas, havendo a necessidade também do reconhecimento para que se possibilite o aumento da autoestima, propiciando a estimulação das potencialidades e das inovações.

Fonte: Krausz (1991).

Não se define a qual estilo de liderança as pessoas pertencem. Pois, ao mesmo tempo em que um líder é democrático, ele pode ser liberal.

Os líderes têm estilos e maneiras de liderar situações de modo diferentes, algumas estudadas e definidas de alguma forma. Não se conhece todos os estilos de liderança, mas as citadas anteriormente podem ser consideradas as mais importantes.

Seguindo esse raciocínio, Araújo afirma que:

“A liderança é excludente, ou seja, um líder autocrático em uma determinada situação é democrático em outra. Mas é preciso prestar bastante atenção, pois, esse fato não significa incoerência dos líderes nas atitudes, pelo contrário, demonstra que o líder é capaz de adaptar-se às principais necessidades do ambiente organizacional” (ARAÚJO, 2006, p.342).

Chiavenato (2004, p. 151), confirma: “O líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada”. Não existe o perfil certo de líder e, sim, o perfil que se adequa a cada situação, organização e liderados.

Chiavenato (2006), na Tabela 2, compara os três estilos de liderança, que segundo o autor podem ser utilizados conforme o ambiente organizacional e, que se necessário, nada impede o líder de utilizar os aspectos das três lideranças em sua gestão.

**Tabela 2 - Os Três Estilos De Liderança**

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
• Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;	• As diretrizes são debatidas pelo grupo,	• Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com

<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;</li> <li>• O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;</li> <li>• O líder é Dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</li> </ul>	<p>estimulado e assistido pelo líder;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectiva com os debates;</li> <li>• A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;</li> <li>• O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas.</li> <li>• O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.</li> </ul>	<p>participação mínima do líder;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A participação do líder no debate apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;</li> <li>• Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder;</li> <li>• O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos;</li> <li>• O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.</li> </ul>
---	---	---

**Fonte:** Chiavenato (2006).

Não existe meio certo para liderar, mas o mais adequado para cada situação. Pois, através das citações anteriormente apresentadas no trabalho, podemos perceber que vários autores se “divergem” sobre o tema, dando sua própria definição, embora todas estejam corretas.

## 2.6 Motivação para obter-se maior engajamento

Liderança não é para qualquer um, pois exige entre outras coisas uma enorme integridade pessoal. Integridade tem custo. Um custo que, é muitas vezes insuportável para pessoas “comuns”. Dessa maneira, encontrar um líder é difícil. “É por isso que existem muitas empresas de sucesso com líderes incapazes de retirar um bom desempenho de

seus liderados e outrossim, fazendo-os infelizes dentro da organização” (NÓBREGA, 2006, p.18). Portanto, a liderança pode sim influenciar o recurso humano da empresa. “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25).

Hershey afirma que:

“A situação mais favorável para um líder influenciar seu grupo é aquela em que ele é estimado pelos membros, tem uma posição de grande poder e dirige um trabalho bem definido” (HERSEY, 1976, p. 118).

Para Chiavenato (1993), a motivação é um aspecto cognitivo, ou seja, está ligada aos processos mentais que influenciam o comportamento de cada indivíduo. Chiavenato afirma que “de modo geral, o motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente por processos mentais do indivíduo”.

Portanto, a motivação é objeto de desejo das empresas e para que a motivação siga o fluxograma do processo, os níveis mais altos devem criar artifícios para motivar os níveis subsequentes. Segundo Filho (2008), “O Gerente que não consegue se auto motivar, não tem a menor chance de ser capaz de motivar os outros”. Martins (2010), acredita que “as pessoas só podem motivar quando estão motivadas, assim conseguem verdadeiramente expressar o seu valor”. Os dois autores concordam com a questão, que para se motivar, tem que se estar motivado. Essa é a árdua tarefa do gestor: motivar e manter-se motivado.

Segundo Hersey (1976), os líderes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidades) específicos dos seus funcionários.

Para Gil (2008), mais do que os administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder. Num contexto de gestão de pessoas, é necessário que elas se vejam mais como colaboradores do que como subordinados. Isso significa que os gestores precisam, permanentemente, atuar como líderes, já que a liderança faz parte da influência pessoal e da aceitação dos subordinados. E para motivar seus colaboradores, a liderança deve estar motivada.

No entanto, estudos de Luthans & Yusef (2007), apontam que os recursos pessoais também são aspectos a se considerar quando falamos de engajamento, nomeadamente: a autoestima positiva, o elevado senso de auto eficácia e otimismo, grande capacidade de resistência (resiliência) e uma ativa atuação social (participação). Estes recursos pessoais atuam como um motor que motiva as pessoas a perseguirem suas metas e fortalecerem a crença em sua própria capacidade, desencadeando um elevado nível de desempenho no trabalho e satisfação com a vida.

Para Lago (2001), “as empresas que detêm o segredo de como desenvolver e manter times eficazes sem que os supervisores fiquem desmotivados, e provendo os recursos necessários à excelência do serviço, estarão melhores preparadas para enfrentar as constantes mudanças que continuarão a vir (...)”. Logo, a motivação é um trunfo para as empresas obterem o engajamento tão esperado dos funcionários. Segundo Robbins (2000), “A motivação está associada a um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa orientada para o alcance de determinado propósito”.

Ainda Robbins (2005), para que um líder motive seus colaboradores é preciso estar atento a alguns fatores:

- Os colaboradores são diferentes e essas diferenças precisam ser levadas em consideração;
- Os objetivos devem ser estabelecidos de forma clara e devem ser desafiadores;
- O *feedback* é fundamental – saber se está caminhando rumo aos objetivos esperados ou se está se distanciando deles;
- Dar abertura aos colaboradores para que participem de tomadas de decisão que os afetem pode motivá-los;
- As recompensas devem ser proporcionais ao desempenho;
- A justiça e a equidade devem estar presentes no sistema de recompensa.

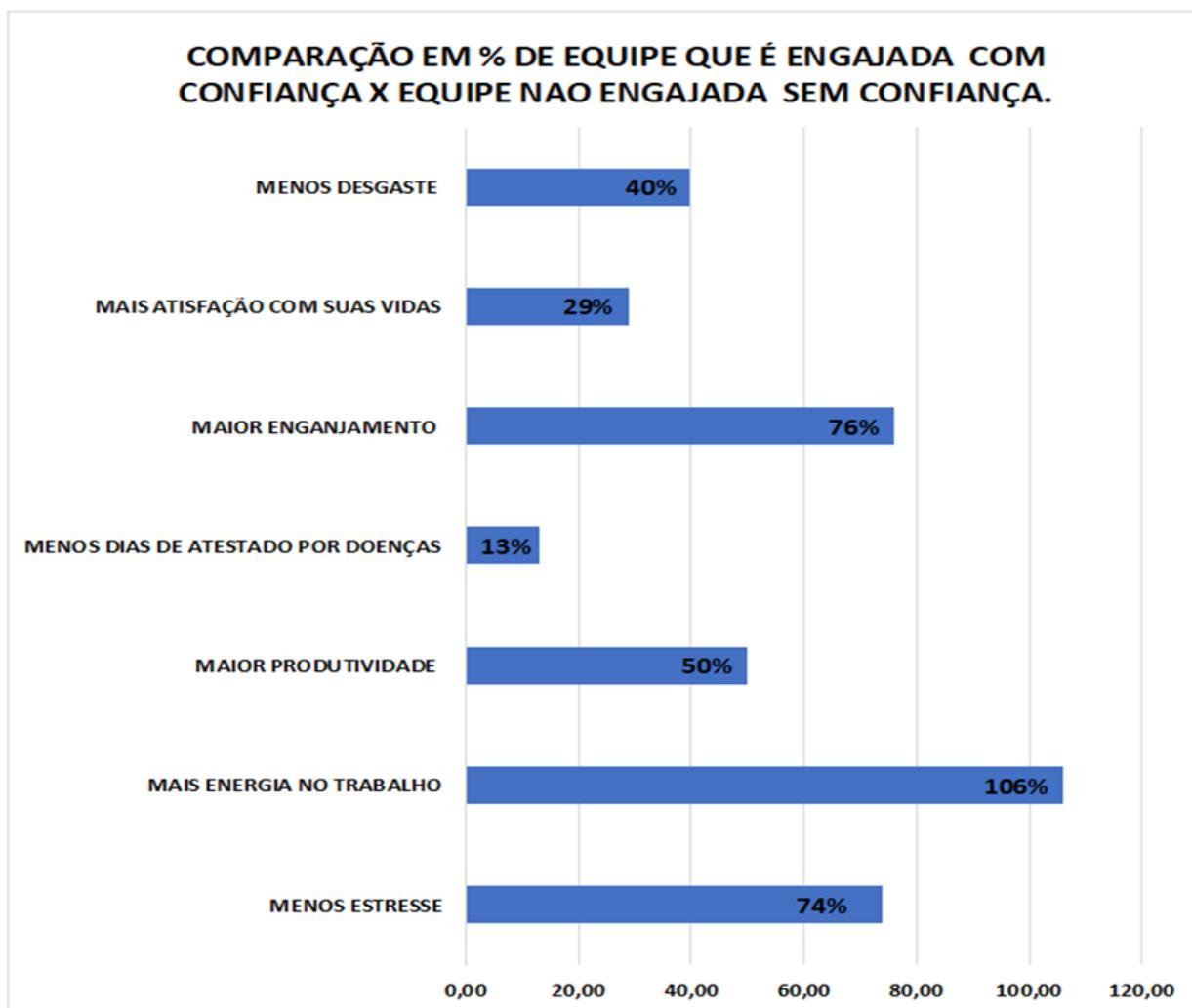
Para Youssef (2014), o líder nunca pode privatizar-se do contato com seus comandados. Qualquer que seja nossa área de liderança, não podemos prescindir de estar com nossos companheiros de trabalho, empregados, membros da nossa igreja ou

comunidade ou membros da família, de modo a fazê-los sentir que nos importamos com eles. Não podemos ser o melhor amigo de todo mundo, mas podemos estar abertos e nos colocarmos à disposição das pessoas.

Os líderes têm em seu papel fundamental a missão de motivar e tirar o melhor de seu subordinado. A motivação cobre uma grande variedade de aspectos comportamentais. A diversidade de interesse percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a mais importante fonte de informações a respeito desse fenômeno que mostra até aspectos paradoxais. Quando se fala de motivação humana, parece inapropriado que uma simples regra geral seja o recurso suficiente do qual se possa lançar mão, para se conseguir uma abrangente e mais precisa explicação sobre as verdadeiras razões que levam as pessoas a agirem (BERGAMINI, 1994).

Segundo Zack (2017), o maior engajamento pode vir pela construção de relacionamentos no ambiente de trabalho. Quando as pessoas constroem laços sociais no trabalho, o seu desempenho melhora; líderes que preocupam com o sucesso e o bem-estar pessoal dos membros de sua equipe superaram, na qualidade e quantidade de seu trabalho, outros líderes que não se preocupam (ZACK, 2017). O autor ainda ressalta que a confiança pode trazer resultados incríveis para a organização.

**Gráfico 1** - Comparação em porcentagem equipe engajada x equipe não engajada



**Fonte:** Adaptado de Zack (2017).

O Gráfico 1, compara os resultados obtidos na pesquisa de Zack (2017), onde os resultados foram bastante positivos para quando se tem uma equipe engajada. A pesquisa mostra que essas equipes demonstram 106% de mais energia no trabalho, 50% de mais produtividade e 76% de maior engajamento, conseqüentemente a equipe entregara um resultado melhor. Outros resultados positivos, é que a equipe tem um ambiente de trabalho melhor, com menos desgaste e menos estresse. O resultado da pesquisa ainda mostra que a melhora no ambiente de trabalho e uma maior produtividade também ajuda na saúde física das pessoas da equipe.

## **3 PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

Ao longo do processo de estudo de bibliografias, percebe-se alguns métodos comprovados para a busca da motivação. Dentre esses métodos, destacam-se três: a Teoria de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores e a Teoria ERC. Para entender essas teorias, primeiro, precisamos compreender o que são as necessidades e os fatores que as constituem.

### **3.1 Necessidades fisiológicas**

Segundo Bergamini (1997) e Maslow (1973), as necessidades mais básicas são as físicas (água, comida, ar, sexo, etc.). Quando não temos estas necessidades satisfeitas ficamos mal, com desconforto, irritação, com medo e até doentes. Estes sentimentos e emoções nos conduzem à ação na tentativa de diminuí-las ou aliviá-las rapidamente para estabelecer o nosso equilíbrio interno. Uma vez satisfeitas estas necessidades, nós abandonamos estas preocupações e passamos a nos preocupar com outras coisas.

As necessidades fisiológicas são bem óbvias e, geralmente, se referem a requisitos para a sobrevivência do indivíduo ou da sua espécie. Alguns exemplos desta categoria são: Alimentação (água e comida), Respiração, Reprodução, Descanso, Abrigo, Vestimenta e Homeostase.

### **3.2 Necessidades de segurança**

No mundo conturbado em que vivemos procuramos fugir dos perigos, buscamos abrigo, segurança, proteção, estabilidade e continuidade. A busca da religião, de uma crença deve ser colocada neste nível da hierarquia. As necessidades de segurança referem-se à estabilidade ou manutenção do que se tem. Dentre as necessidades de segurança podemos exemplificar: segurança física pessoal, segurança financeira, saúde e bem-estar e rede de proteção contra imprevistos (MASLOW, 1973).

### **3.3 Necessidades sociais**

Depois que as necessidades fisiológicas e de segurança são atendidas, a terceira são as necessidades de associação, que se referem às necessidades do indivíduo em termos sociais. As necessidades de associação incluem aspectos que envolvem relacionamentos baseados na emoção, pois seres humanos precisam sentir-se aceitos e fazer parte de algo.

Alguns exemplos destas necessidades são: amizade, intimidade (amigos íntimos, mentores, confidentes), convivência social (círculos de convivência variados), família, organizações (clubes, entidades de classe, torcidas, gangues (MASLOW, 1973).

O ser humano precisa amar e pertencer. O ser humano tem a necessidade de ser amado, querido e aceito por outros. Queremos nos sentir importantes para as outras pessoas ou para grupos de pessoas. Esse agrupamento pode ser considerado a antiga tribo ou a tribo atual, no local de trabalho, na igreja, na família, no clube ou na torcida por algum time, por exemplo. Todos estes agrupamentos fazem com que tenhamos a sensação de pertencer a “uma tribo” ou a um grupo. Política, religião e torcida são as tribos modernas (ROBBINS, 2004).

### **3.4 Necessidades de "status" ou de estima**

O ser humano busca ser competente, alcançar objetivos, obter aprovação e ganhar reconhecimento. Há dois tipos de estima: a autoestima e a heteroestima. A autoestima é derivada da proficiência e competência em ser a pessoa que se é, é gostar de si, é acreditar em si e dar valor a si próprio. Já a heteroestima é o reconhecimento e a atenção que se recebe das outras pessoas. Após alcançar as necessidades fisiológicas, de segurança e de associação, o ser humano passa a perseguir a necessidade de estima, ou de ser respeitado em busca de autoestima e auto respeito. A estima é um desejo humano de ser aceito e valorizado por si e pelos outros. Note que neste caso não é apenas a busca de uma aceitação de um grupo e, sim do reconhecimento pessoal e do grupo, da sua contribuição e importância dentro dele (MASLOW, 1973).

Quando não se consegue atingir esta necessidade, aparece a baixa estima e o complexo de inferioridade.

### **3.5 Necessidade de auto realização**

O ser humano busca a sua realização como pessoa, a demonstração prática da realização permitida e alavancada pelo seu potencial único. O ser humano pode buscar conhecimento, experiências estéticas e metafísicas, ou mesmo a busca de Deus. Esta necessidade se refere à motivação para realizar o potencial máximo do ser, ou seja, o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser explorando suas possibilidades. Este pode ser considerado a motivação maior é a única verdadeiramente satisfatória para a natureza humana (MASLOW, 1973).

### 3.6 Fatores higiênicos

Fatores Higiênicos ou fatores extrínsecos são assim chamados, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentre as quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos, etc. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que cercam o indivíduo.

Contudo, para Chiavenato (2004), quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

O termo “higiênico”, segundo Banov & Fidelis (2007, p. 43), remete à ideia de prevenção ou profilaxia. Na medicina, os fatores higiênicos não curam doenças, mas as previnem. O mesmo ocorre na administração. Como dito acima, higiênicos são fatores externos que estão sob o controle da empresa e do ambiente de trabalho. A presença desses fatores não traz satisfação, mas a sua ausência gera insatisfação.

Os fatores higiênicos quando comparados às ideias de Maslow, encontram-se nos três primeiros degraus da pirâmide. São aqueles ligados aos benefícios que atendem às necessidades fisiológicas, incluindo a limpeza do ambiente. São higiênicos também: as políticas administrativas, a justiça nos salários e o pagamento de pessoal, a segurança pessoal, emocional e profissional que a empresa oferece, assim como os conflitos decorrentes das relações humanas, a natureza da supervisão direta, o clima entre as pessoas e as condições gerais de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Portanto,

“Os fatores higiênicos, de certa maneira, previnem o baixo desempenho. Assim, a melhora das condições de supervisão, da qualidade das relações humanas, da política da empresa, das condições físicas, dos salários e das práticas administrativas apenas evita que ocorra insatisfação para” (BANOV & FIDELIS, 2007, p. 44):

Um exemplo de fator higiênico é o salário: não motiva, mas a sua ausência ou um salário injusto leva à insatisfação. Enfim e diante de todo o exposto nesse tópico, podemos afirmar, de uma maneira resumida, que os fatores higiênicos são estímulos externos que melhoram o desempenho e a ação dos indivíduos, mas que não conseguem motivá-los.

### **3.7 Fatores motivacionais**

Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa (Robbins, 2005). Assim sendo, os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto avaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Os estudos sobre os fatores levaram a conclusão que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional (ROBBINS, 2005). Assim, os fatores que causavam satisfação estão relacionados à própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la. Por outro lado, constatou-se que os fatores causadores de insatisfação são fatores ambientais, isto é, externos à tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho executado e finalmente o próprio salário (MASLOW, 1973).

Para Banov & Fidelis (2007, p. 44), “os fatores motivacionais, quando estão ausentes, são neutros, e não geram insatisfação, mas quando presentes garantem a satisfação. São os fatores do próprio trabalho que funcionam como motivacionais e não das condições externas”.

Herzberg (1997), enfatiza que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação e, sim, nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser visto como satisfação, mas sim, como uma situação na qual não ocorre nenhuma insatisfação, pois são escalas diferentes.

A maioria das pessoas permanece nas empresas em função do ambiente de trabalho, portanto controladas pelos fatores higiênicos. Não gostam do que fazem, mas o pessoal é legal e a empresa oferece bons benefícios.

Segundo Banov & Fidelis:

“As empresas criam ambientes físicos bonitos, limpos, ou criam uma série de programas ditos motivacionais que visam melhorar as relações humanas dentro delas. Na verdade, estão trabalhando com os fatores higiênicos e, ao mesmo tempo, estão desviando a ação dos fatores realmente motivacionais” (BANOV & FIDELIS, 2007, p. 45).

Fatores motivacionais são internos, ou seja, são sentimentos gerados dentro de cada indivíduo a partir do reconhecimento e da auto realização gerada através de seus atos.

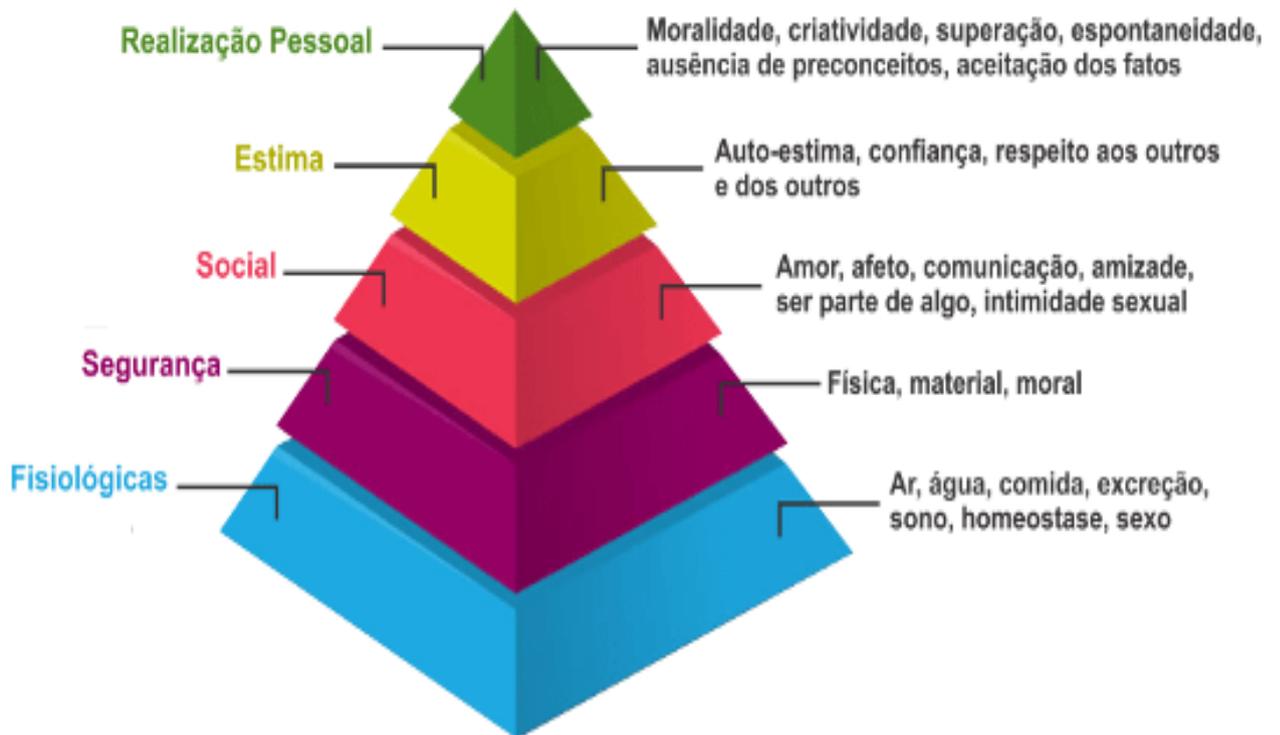
Um indivíduo com certo nível de necessidade, tem todo o seu organismo orientado para a busca de meios para satisfazer tal necessidade, uma vez que esse indivíduo está satisfeito tende a aumentar seu nível de engajamento e produção.

### **3.8 Teoria de Maslow**

Segundo Chiavenato (2006), no início da década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, a partir dela é possível definir quais são os principais pontos de motivação de um homem. Para ele as necessidades satisfeitas são o que motivam as pessoas, são essas necessidades que criam fatores de esforço para que elas possam se sentir realizadas. Como as necessidades básicas do ser humano são: fome, sede, sono, quando uma prioritária é satisfeita outra surge e toma o seu lugar.

Segundo Maslow (1973), humanos têm necessidades. Ele arranhou essas necessidades em uma hierarquia e as denominou de **a hierarquia dos motivos humanos**. Maslow ainda aponta várias maneiras subjetivas para medir o nível dessas necessidades. A figura 1 apresenta a pirâmide de Maslow, classificando as necessidades de acordo com o nível de hierarquia dos motivos humanos. Essas necessidades também foram apresentadas entre os itens 3.1 a 3.5. Para o autor as necessidades seguem uma ordem rígida de satisfação, de baixo para cima, sendo elas necessidades: Fisiológicas, de Segurança, as Sociais, de Estima e a Realização Pessoal. Quando todas são satisfeitas o funcionário tendem a estar engajados com suas tarefas no trabalho.

**Figura 1 - A hierarquia dos motivos humanos**



Fonte: Segundo Maslow (1973)

### 3.9 Teoria dos Dois Fatores

Desenvolvida e publicada no livro *The Motivation to Work* — “A Motivação para Trabalhar” por Herzberg, em 1959, a Teoria dos dois fatores teve sua base em entrevistas realizadas com engenheiros e contadores da indústria de Pittsburgh. O objetivo principal de Herzberg era identificar quais os impactos e consequências de determinados acontecimentos profissionais na vida de cada trabalhador e determinar quais destes fatores podem causar a satisfação ou insatisfação (Chiavenato, 2004).

**Tabela 3 - Insatisfação X Satisfação**

FATORES QUE LEVAM A INSATISFAÇÃO	FATORES QUE LEVAM A SATISFAÇÃO
Política da empresa	Crescimento
Condições do ambiente de trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

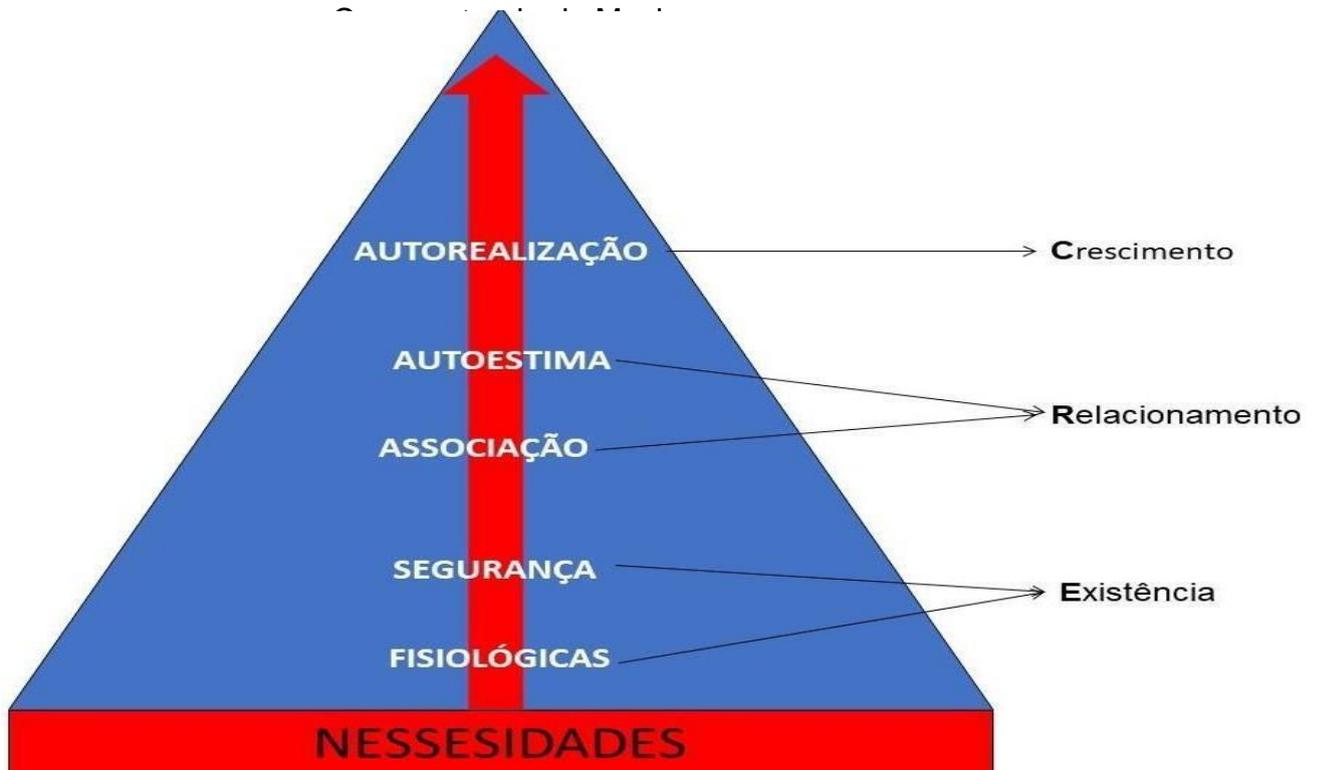
**Fonte:** Adaptado de Herzberg (1959).

A tabela 3 nos mostra o resumo da teoria do psicólogo. Segundo Herzberg, existem fatores que podem levar tanto para a maior, quanto para menor satisfação dentro do ambiente de trabalho. Assim os classificou em fatores higiênicos e motivacionais, já comentados nos itens 3.6 e 3.7. Para ficar mais claro, corroborando com a Teoria dos Dois Fatores, a tabela nos mostra quais fatores conduz a maior satisfação e, também, nos mostra que a falta de alguns fatores lava a insatisfação.

### 3.10 Teoria ERC

Clayton Alderfer (1969), na tentativa de apontar pontos controversos da teoria de Maslow propôs uma análise e caracterização mais cuidadosa da relação entre as necessidades e a motivação. Alderfer definiu três tipos de necessidades principais, a saber, existência, relacionamento e crescimento, daí surge a origem do nome Teoria **ERC** como mostra a figura - 2, face à união das três iniciais das palavras (ROBBINS, 2005).

**Figura 2 – A relação da teoria ERC**



Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

O grupo de existência relaciona-se ao provisionamento daquilo que os seres humanos indagam como ser material de caráter básico à existência humana. O que na teoria de Maslow (1971) corresponderia às necessidades fisiológicas e de segurança. O grupo relacionamento inclui a necessidade que temos em manter relações interpessoais. É correspondente à necessidade de associação e ao componente externo da classificação de estima da teoria de Maslow (1971). Finalmente, mas não menos importante, Clayton Alderfer definiu as necessidades de crescimento, que consiste em uma ambição intrínseca de desenvolvimento pessoal (ROBBINS, 2005).

- **Necessidade de existência:** fatores fisiológicos e de segurança, salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo, planos de benefícios relacionam-se com esta categoria de necessidade;
- **Necessidade de relacionamento:** envolve ser compreendido e aceito por pessoas acima, abaixo e colaterais do empregado no trabalho;
- **Necessidade de crescimento:** envolvem tanto o desejo de autoestima, como de autor realização.

A teoria ERC, diferentemente da teoria de Maslow, não supõe uma hierarquia rígida em que uma necessidade inferior deve ser satisfeita para que se possa alcançar o nível superior da hierarquia. “Uma pessoa pode, por exemplo, registrar crescimento mesmo que as necessidades de existência ou de relacionamento não estejam satisfeitas ou todas as três categorias podem operar simultaneamente” Robbins (2005),

“Testes têm demonstrado haver mais sustentação para a teoria ERC que para a teoria de Maslow. A teoria ERC foi particularmente útil para explicar por que tantas pessoas passam a concentrar-se exclusivamente em necessidades de ordem inferior, como salários e benefícios. Frustradas por necessidades de ordem superior insatisfeitas, elas exigem maior satisfação das necessidades de ordem inferior” (ROBBINS, 2005, p. 345).

### 3.11 Teoria de Maslow X Teoria dos Dois Fatores X Teoria ERC

**Tabela 4 - Comparação de teorias**

Maslow	Dois Fatores	ERC
Para Maslow qualquer necessidade insatisfeita pode ser motivadora.	Para Herzberg apenas as necessidades mais elevadas podem ser motivadoras.	Diferentemente da teoria de Maslow, não supõe uma hierarquia rígida em que uma necessidade inferior deve ser satisfeita para que se possa alcançar o nível superior da hierarquia.

**Fonte:** Adaptado pelo autor.

A comparação das 3 teorias, nos mostra que todas são compostas por necessidades e fatores que uma vez satisfeitas, o trabalhador tende a ter melhores resultados. Na teoria de Maslow, uma necessidade insatisfeita pode ser motivadora e seguindo uma ordem crescente na hierarquia dilatada pelo autor. A teoria ERC, na tentativa de melhorar pontos controversos da teoria de Maslow, não supõem uma hierarquia rígida em que uma

hierarquia inferior tem que satisfeita antes da superior. Já a teoria dos dois fatores sugere que apenas as necessidades mais elevadas podem ser motivadoras.

## **4 MÉTODOS DE PESQUISA**

De acordo com Gil (2008), só se pode considerar um conhecimento científico, quando suas operações mentais e técnicas são expostas. Eynng *apud* Minayo (1998, p.12), enfatiza que “a teoria, é o resultado racional de um trabalho de busca”, ou seja, a busca é a pesquisa.

O labor científico caminha sempre em duas direções: numa, elabora suas teorias, seus métodos, seus princípios e estabelece seus resultados; noutra, inventa, ratifica seu caminho, abandona certas vias e encaminha-se para certas direções privilegiadas (MINAYO, 1998, p.12)

Dessa maneira, o método quali-quantitativo utilizado nesta pesquisa, foi no intuito de estudar teorias motivacionais sobre a influência dos líderes em seus comandados, e o estudo de caso uma pesquisa feita em construtoras na região de Ouro Preto, a fim de se averiguar se essa motivação acontece por parte dos gestores/engenheiros da construção civil.

### **4.1 Caracterização do objeto de estudo**

Segundo Silva (2004), essa pesquisa é aplicada, com pretensões exploratórias e descritivas, embasadas em referências teóricas consolidadas, no estudo de caso e levantamentos realizados. A pesquisa é aplicada pois, segundo Silva e Menezes (2005, p.20), esta "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos".

Este estudo procurou identificar o nível de engajamento dos colaboradores, que atuam em construtoras na região de Ouro Preto – MG, assim buscando confrontar a visão dos funcionários (mão de obra direta) com seus superiores imediatos. Procurando, dessa forma, entender o efeito da gestão de pessoas praticada sobre os funcionários e se a visão dos líderes é corroborada pelo resultado expresso nos questionários aplicados aos colaboradores. Portanto, “a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (SILVA, 2004, p.15).

## **4.2 Instrumentos de pesquisa e a coleta de dados**

Praticamente todas as técnicas a serem discutidas nessa etapa consistem em métodos para a obtenção de informações sobre uma população a partir de informações contidas em uma amostra retirada da população.

O universo de participantes do estudo é formado por funcionários, sendo líderes Engenheiros Civil e funcionários da construção civil, todos funcionários de construtoras da Região de Ouro Preto. Para a aplicação dos questionários, o trabalho utilizou uma amostra de 93 pessoas. Os dados foram coletados em um período de 60 dias em algumas organizações, por meio da aplicação dos questionários online, apresentados nos Apêndices A e B.

## **4.3 Solicitação junto à construtora**

Para o início dos estudos foram feitas visitas às construtoras pretendidas solicitando a autorização para a realização do estudo, onde todas as etapas e o objetivo da pesquisa foram apresentados, assim como a garantia do sigilo em detrimento da imagem da empresa.

## **4.4 Elaboração e validação do questionário**

A elaboração das perguntas dos questionários seguiu diretrizes estabelecidas por Gil (2008). Elas foram elaboradas levando em conta o entendimento do entrevistado e a possível compilação de resultados por parte do entrevistador. A ordem das perguntas e os temas foram formulados baseados nas teorias motivacionais de Maslow, buscando garantir o engajamento do entrevistado.

O questionário é composto por questões pessoais, a fim de caracterizar a amostra. Sendo questões de múltipla escolha, abordando de forma coesa, os temas que o trabalho busca investigar. As opções são dadas em uma escala de veracidade de 1 à 5, sendo o 1 indicador de que a proposição acontece pouco/não, 5 que acontece muito/sim e 3 para indicar neutralidade. Essa composição se dá seguindo a definição da escala de Likert.

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

Depois de elaborados, os questionários foram aplicados em forma de teste para 5 colaboradores de uma das construtoras, esses funcionários não participaram da amostragem final. Esse pré-teste teve uma validade significativa para o resultado da pesquisa. Pois, ele garantiu que alguns elementos não contivessem falhas, e nem que fosse passível de duplas interpretações. Com isso, percebeu-se a necessidade de acrescentar a palavra “não” indicando também 1 e “sim” indicando 5, quando necessário para melhor interpretação. Dessa maneira, constatou que o questionário garantiu:

“a) Fidedignidade. Qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados; b) Validade. Os dados recolhidos são necessários à pesquisa; c) Operatividade. Vocabulário acessível e significado claro” (MARCONI & LAKATOS, 2007, p. 203).

Na reunião diária de segurança, os funcionários foram informados que eles poderiam participar de uma pesquisa durante o dia, bem como tiveram uma explicação detalhada de seu objetivo. Os funcionários foram liberados por seus supervisores para responderem o questionário apresentado no Apêndice A.

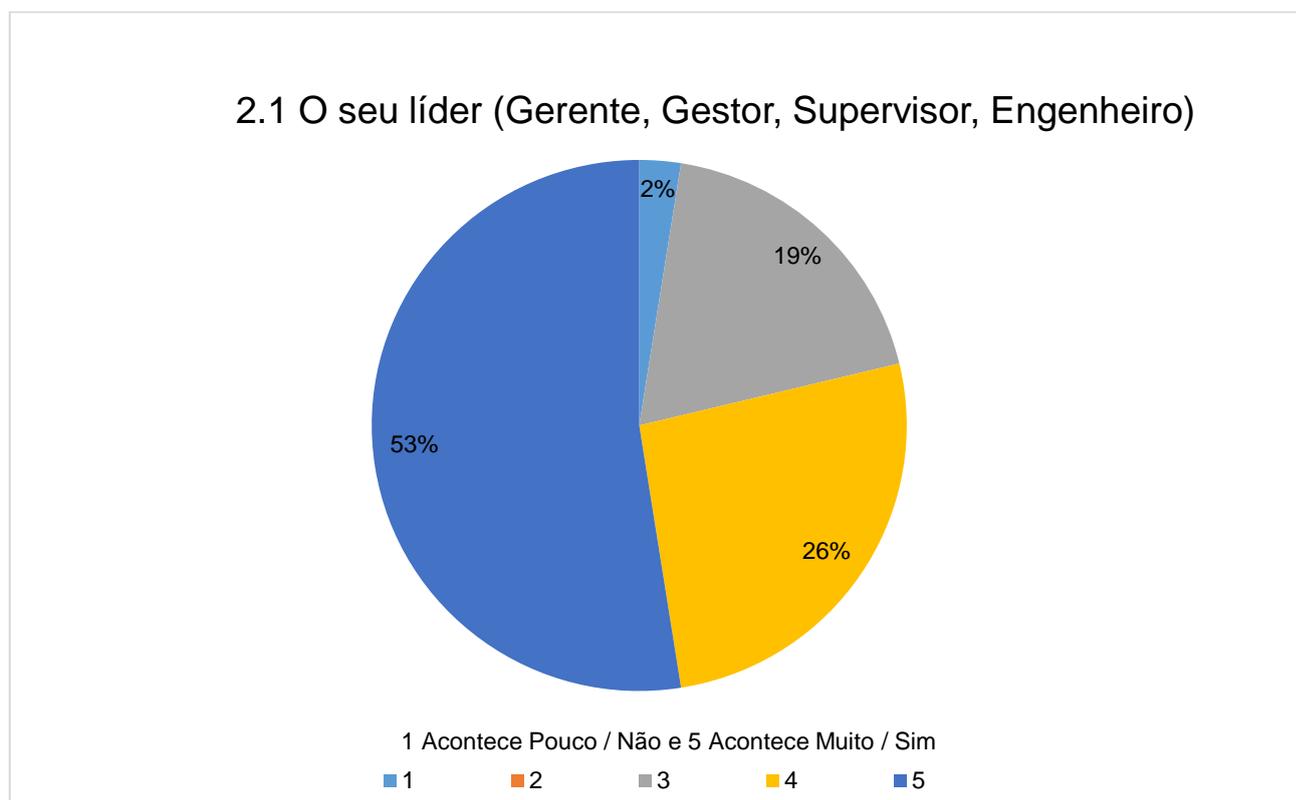
Os gestores/engenheiros dos funcionários atores do estudo também participaram da pesquisa respondendo o questionário do Apêndice B, no escritório do canteiro de obras, semelhante ao apresentado a seus colaboradores. Esse questionário visou comparar se a visão e ideia que os líderes têm sobre seus funcionários, são corroboradas pelas respostas apresentadas pelos mesmos.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 O papel do líder como agente transformador

O líder que é nosso grande objeto de pesquisa, alguns autores como Robbins (2005), definem liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Resultados da pesquisa mostram que as necessidades citadas por Maslow (1973), na **hierarquia dos motivos humanos** no Capítulo 3, teve os maiores coeficientes, provando que a teoria do autor está correta, com a maior parte dos entrevistados afirmando que o líder influencia muito no seu engajamento nas atividades em seu trabalho. Sendo assim, o nível de produção diária de cada funcionário aumenta, conseqüentemente aumentando a taxa de produção coletiva gerando mais lucro.

**Gráfico 2** - O que motiva a se engajar mais em seu trabalho



**Fonte:** Dados da pesquisa

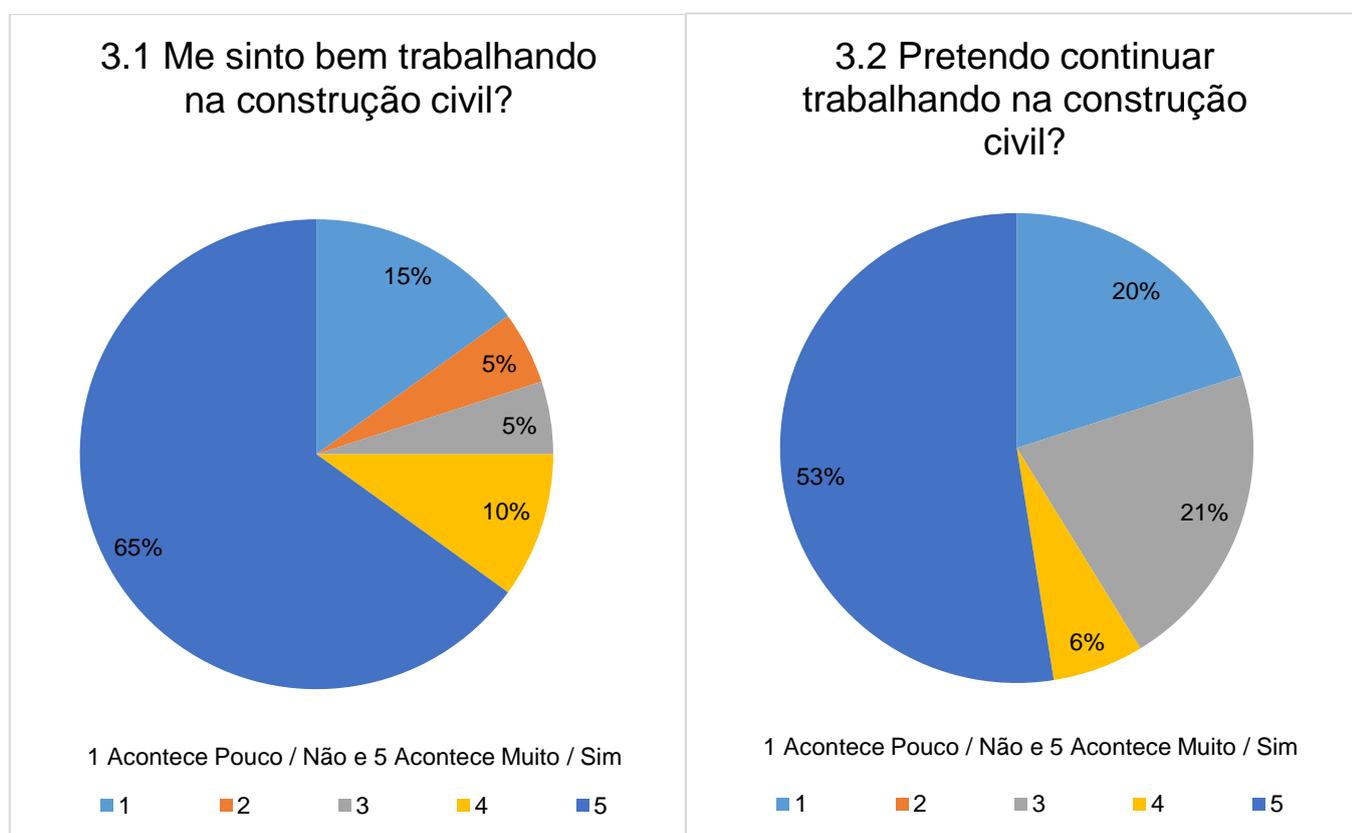
Portanto, o Gráfico 2, mostra que o papel da liderança é muito importante em potencializar os resultados coletivos e individuais.

A primeira pergunta do questionário demonstrou que 79% dos funcionários entrevistados, dizem que o líder pode exercer mais influência em seu desempenho. Isso confirma o que afirmou Martins (2010), supracitado anteriormente, “a influência da liderança sobre os recursos humanos nas organizações se torna um agente motivador”. Vale ressaltar que as empresas que têm uma cultura organizacional diferente, requerida como ideal, aquela que valoriza seu RH, tendem a ir rumo ao sucesso como afirmou (ZACK, 2017). Sendo assim, a liderança precisa motivar se ela quiser alcançar resultados melhores, tanto coletivos e quanto individuais do seu RH, pois o bom líder será aquele que conseguir o equilíbrio entre o olhar humanizado e a lucratividade.

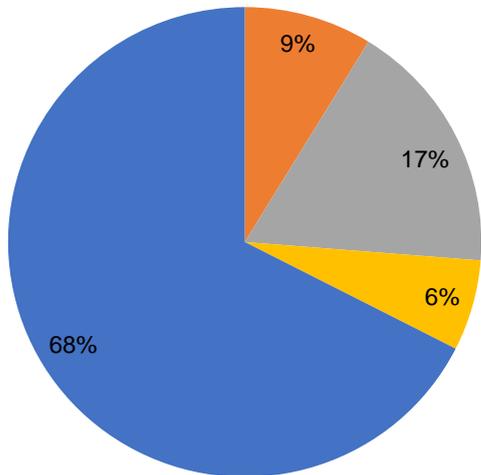
## 5.2 Quais fatores ou necessidades te motivam a se engajar no trabalho.

Os resultados dos Gráficos 3, têm como base as **Necessidades de Auto Realização** que fazem parte da teoria de Maslow (1973). Esses índices uma vez não satisfeitos trabalham fortemente contra a motivação para obter-se maior engajamento dos funcionários, uma vez que essas necessidades não são satisfeitas.

**Gráficos 3** - O que te motiva ou motivaria a se engajar mais em seu trabalho na construção civil - Necessidades de Auto Realização



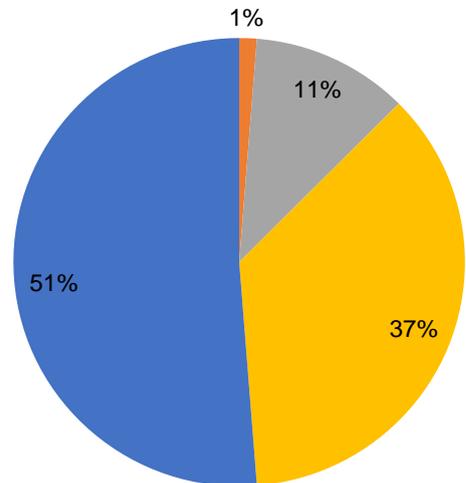
### 3.3 Oportunidade de desenvolvimento



1 Acontece Pouco / Não e 5 Acontece Muito / Sim

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

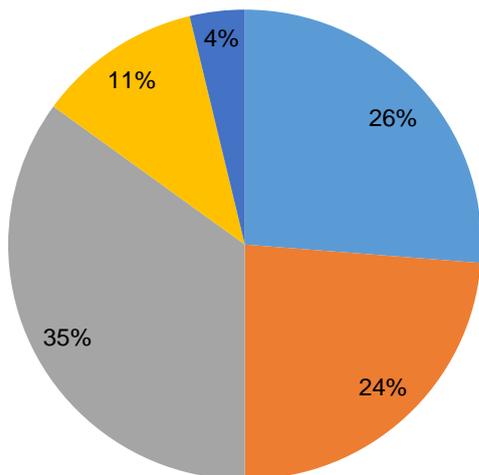
### 3.4 Metas claras para funcionário



1 Acontece Pouco / Não e 5 Acontece Muito / Sim

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

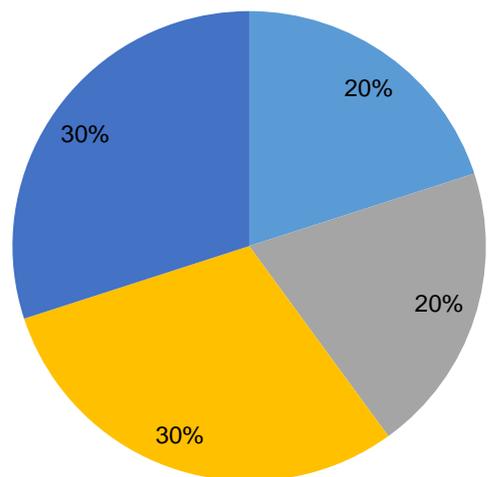
### 3.5 A empresa me motiva a continuar trabalhando com eles na construção civil



1 Acontece Pouco / Não e 5 Acontece Muito / Sim

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

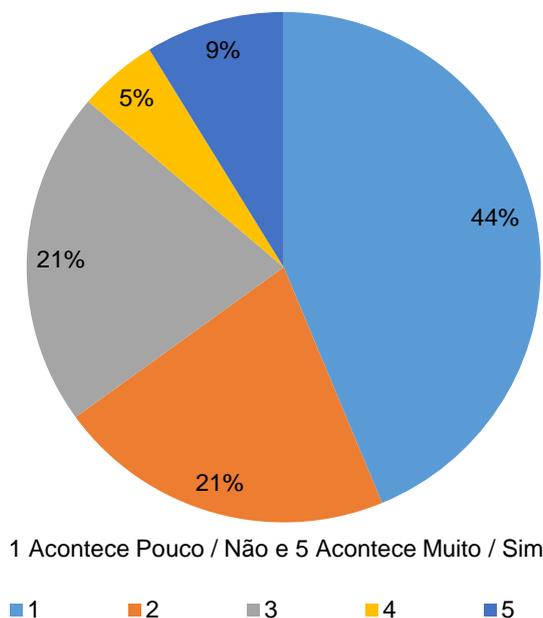
### 3.6 Receber todos os materiais e recursos necessários para desempenhar minha função sem dificuldades



1 Acontece Pouco / Não e 5 Acontece Muito / Sim

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

### 3.7 Me sinto satisfeito com minha função



**Fonte:** Dados da pesquisa.

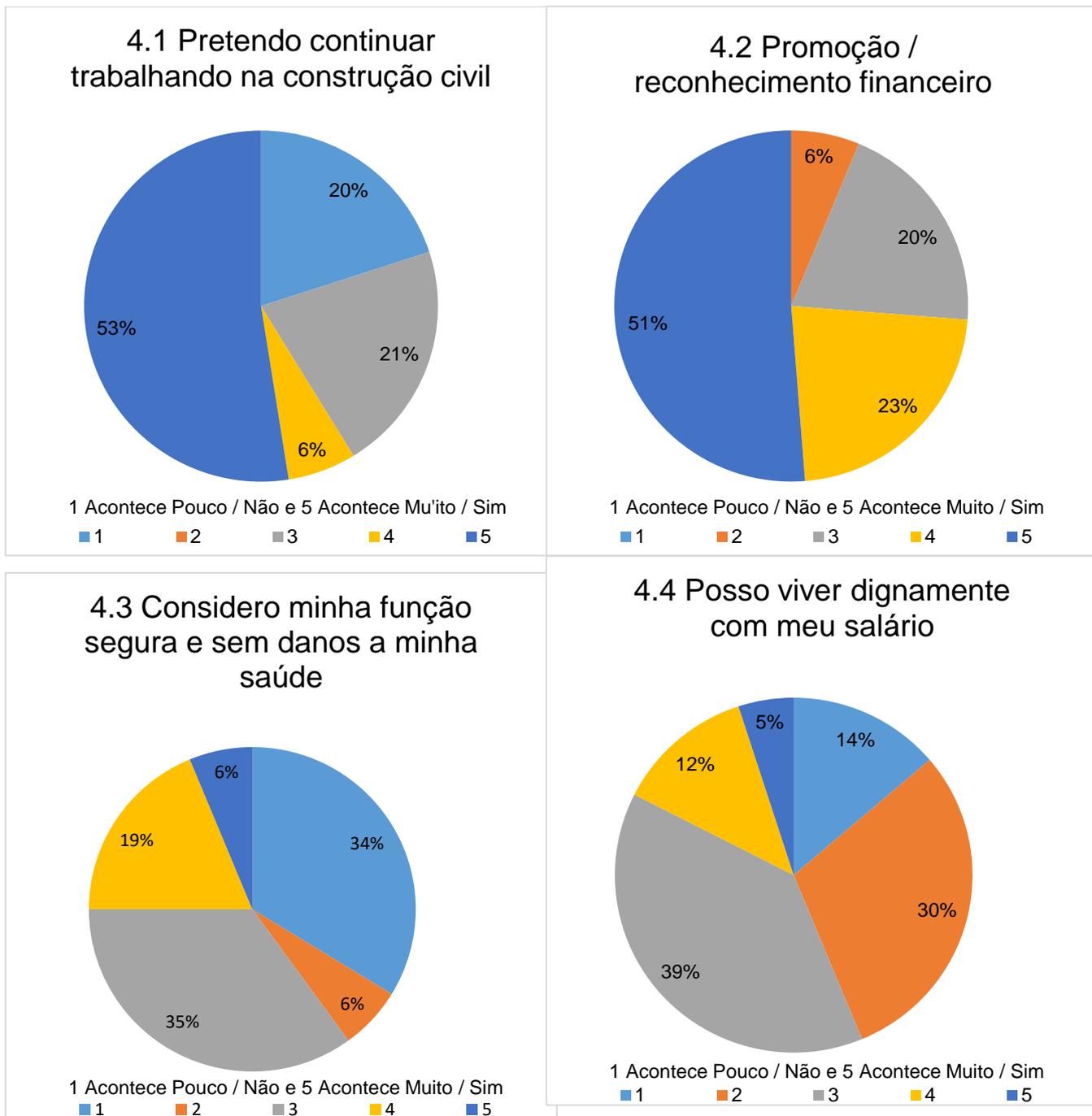
O ser humano busca a sua realização como pessoa, a demonstração prática da realização permite a alavancada pelo seu potencial único. O resultado da pesquisa nos mostra que ter oportunidade de desenvolvimento é um agente que mudaria o engajamento, 74% dos entrevistados enxergam dessa forma. Em contrapartida a isso, cerca 65% dos entrevistados não estão satisfeitos com a função que exerce. Esse resultado corrobora com o nosso referencial teórico, que nos fala que o líder tem o papel de incentivar o crescimento de seus liderados, e isso acontece pouco, segundo os entrevistados. Por outro lado, o resultado desse tópico demonstra que muitos não veem as empresas os motivando a continuar com eles. Pois, também a pesquisa, mostra que eles gostam da área em que eles atuam. Se eles gostam da área em que atuam e querem se desenvolver, o referencial teórico mostra que o líder deve pegar essa informação e trabalhar em motivá-los para que a organização tenha melhores resultados.

#### 5.2.1 Quais fatores ou necessidades te motivam a se engajar no trabalho - Necessidade de Segurança.

Os resultados dos Gráficos 4, têm como base as **Necessidade de Segurança** que faz parte da teoria de Maslow (1973), ele visa demonstrar como as necessidades de segurança,

proteção, estabilidade e continuidade, ajudam a obter o maior engajamento dos funcionários.

**Gráficos 4 - O que te motiva ou motivaria a se engajar mais em seu trabalho na construção civil - Necessidade de Segurança.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

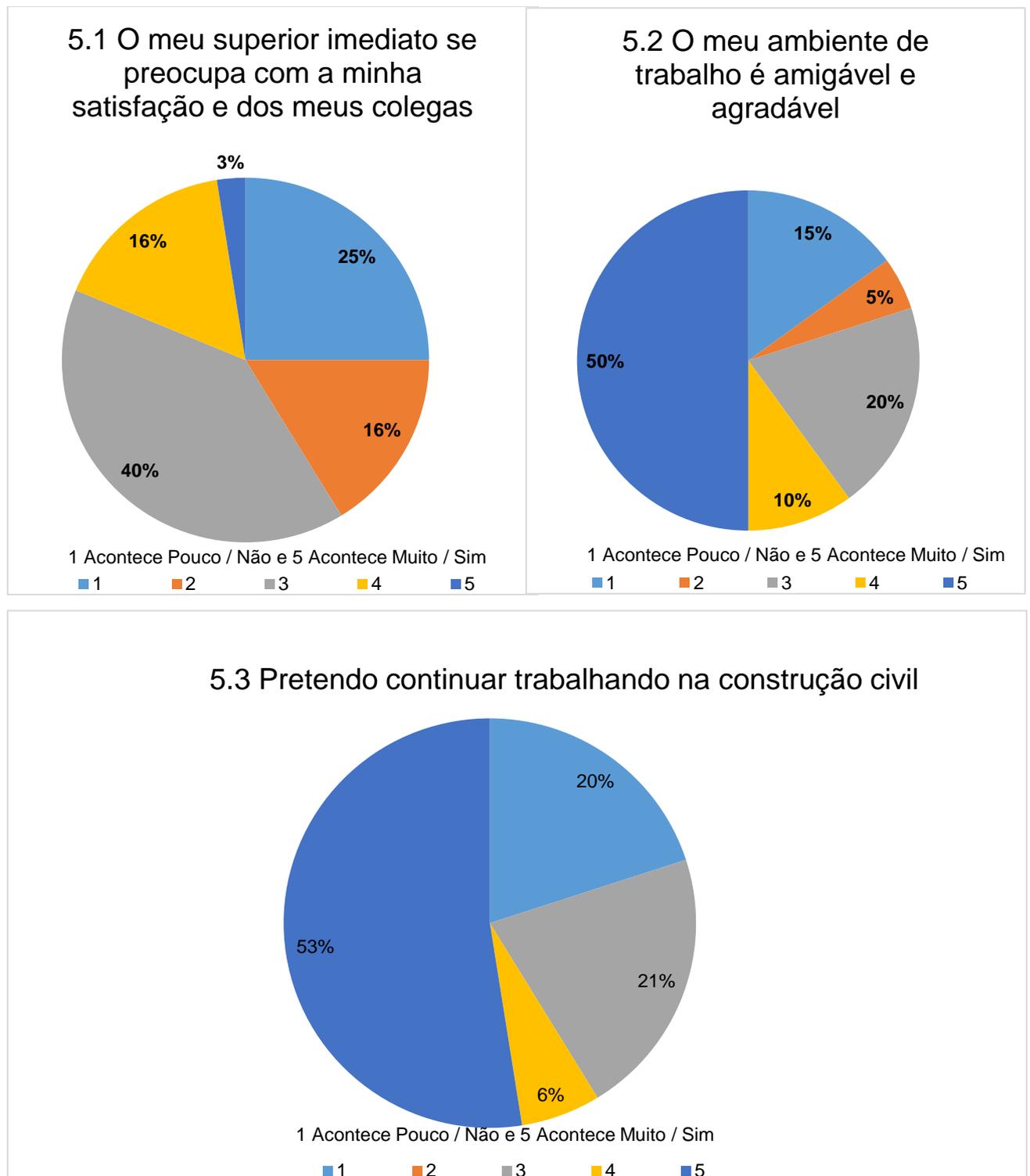
Resultados da pesquisa nos apresenta que a construção civil é vista por muitas pessoas como um ramo seguro a se seguir, onde os aspectos financeiros que a cercam podem trazer a estabilidade e, assim, o funcionário uma vez que satisfeito nessa parte se preocupa por exemplo em produzir cada vez mais para ficar cada vez mais estável. A pesquisa mostra que mais da metade das pessoas cerca de 59% pretende continuar no ramo da construção civil, e que o reconhecimento financeiro também é um fator para um maior engajamento; mas é isso que os autores no Capítulo 3 nos falam, o maior engajamento levará a melhores resultados, e que as necessidades e fatores satisfeitos elevam ao engajamento, a promoção e o reconhecimento financeiro não são os principais agentes motivadores, mas contribuem para a satisfação das necessidades humanas, assim como afirma as teorias de Maslow e Herzberg.

As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais de estima e de auto realização. Portanto, o dinheiro é um meio e não um fim necessário para subsistência.

### **5.2.2 Quais fatores ou necessidades te motivam a se engajar no trabalho - Necessidade Social.**

Os resultados desse tópico têm como base as **Necessidade Social** que faz parte da teoria de Maslow (1973), ele visa demonstrar as necessidades de associação que se referem às necessidades do indivíduo em termos sociais.

**Gráficos 5 - O que te motiva ou motivaria a se engajar mais em seu trabalho na construção civil - Necessidade de Social.**



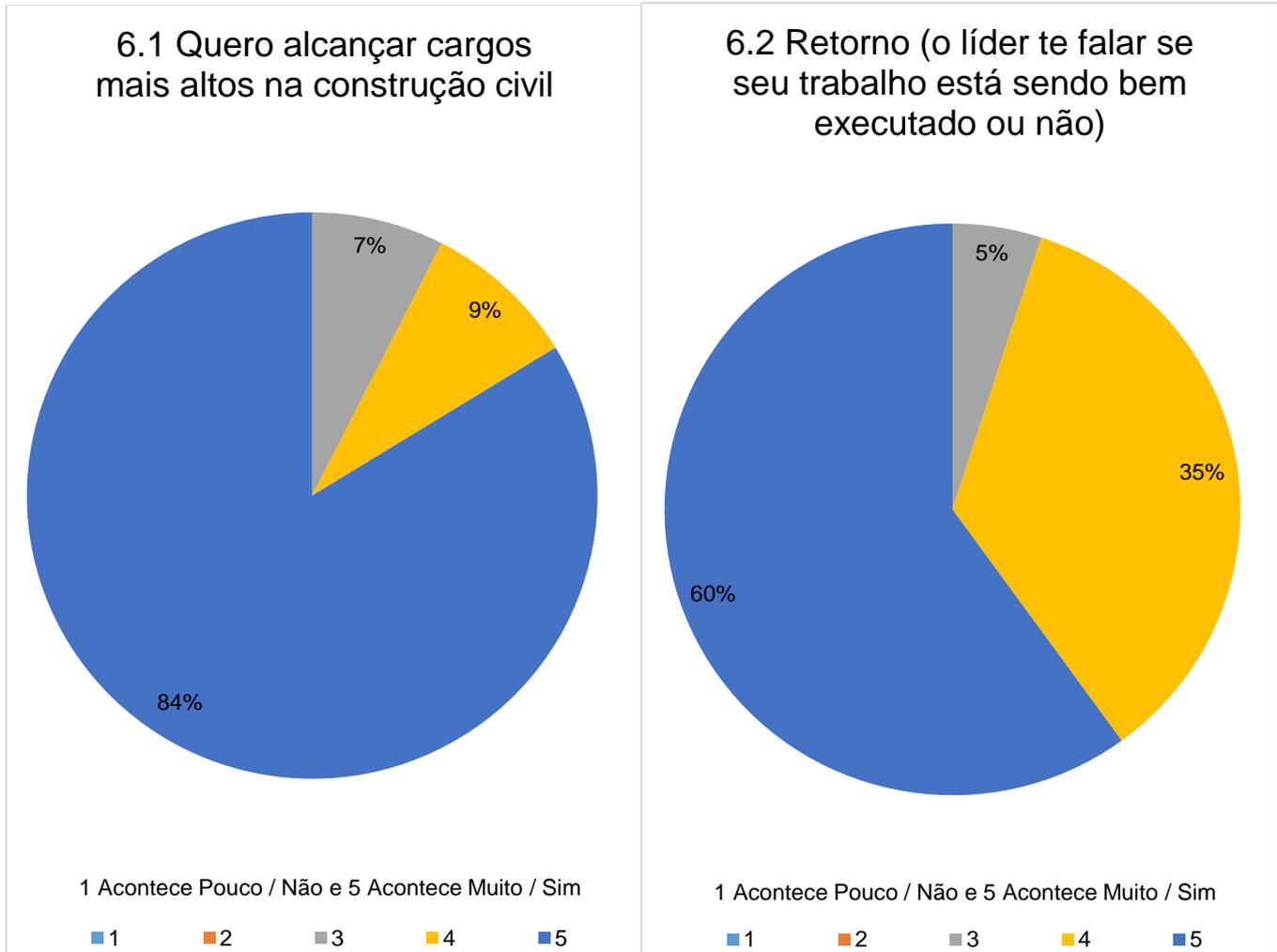
**Fonte:** Dados da pesquisa.

Um ambiente de trabalho agradável é uma das metas que o líder tem que propiciar. resultado da pesquisa evidencia que 74% acham que um bom ambiente de trabalho ( que pode ser interpretado como uma ambiente que não causa desgaste, que seja equilibrado) influência muito em seu engajamento, e que existe uma preocupação dos líderes com esse ambiente, 60% dos entrevistado enxergam assim, ainda existe espaço para melhora nesse requisito; a pesquisa mostra que a relação dos líderes com liderados é boa, isso mostra que alguns dos fatores estabelecidos pelos autores já estão sendo satisfeitos, contudo segundo a pesquisa todos fatores e necessidades precisam estar em equilíbrio para se obtenha o maior engajamento.

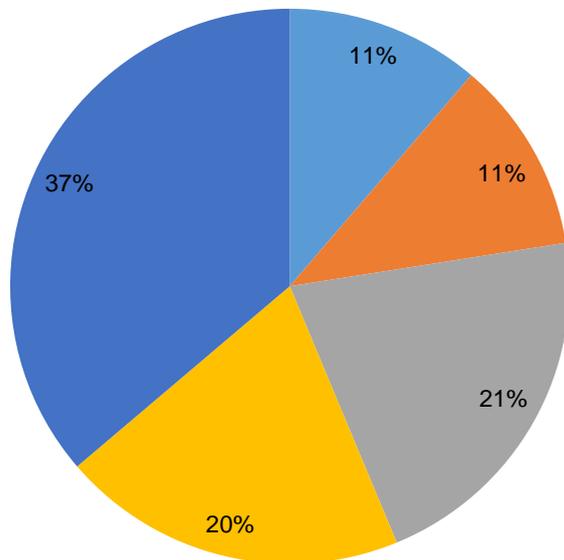
### **5.2.3 Quais fatores ou necessidades te motivam a se engajar no trabalho - Necessidade de Status.**

Os resultados desse tópico têm como base as **Necessidade de Status**, onde o ser humano busca ser competente, alcançar objetivos, obter aprovação e ganhar reconhecimento que faz parte da teoria de Maslow (1973).

**Gráficos 6** - O que te motiva ou motivaria a se engajar mais em seu trabalho na construção civil - Necessidade de Status.



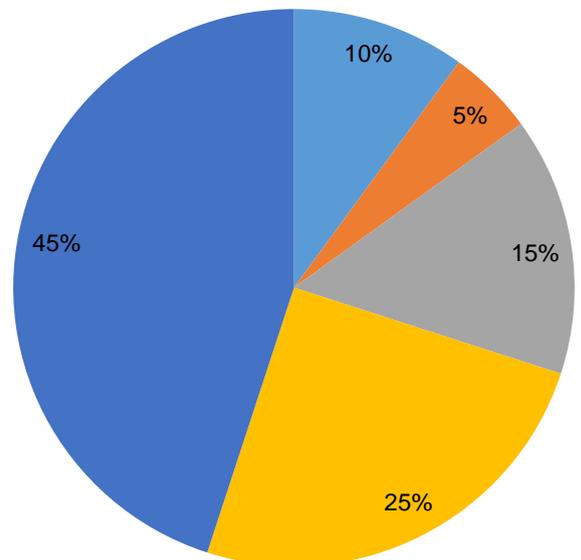
### 6.3 Eu conheço o planejamento de execução da obra



1 Acontece Pouco / Não e 5 Acontece Muito / Sim

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

### 6.4 Recebo todas as informações do meu superior imediato para realizar minha função



1 Acontece Pouco / Não e 5 Acontece Muito / Sim

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

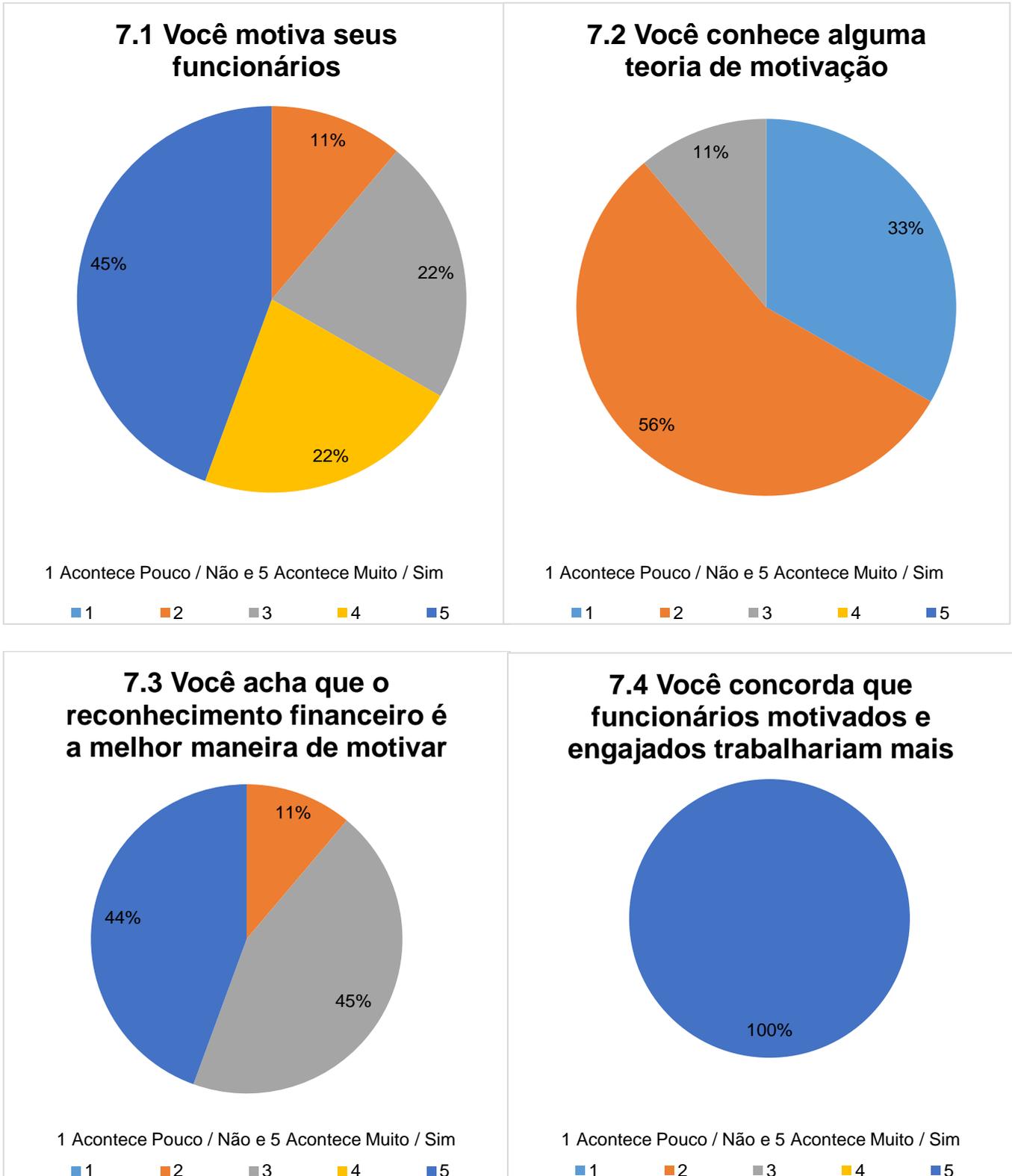
**Fonte:** Dados da pesquisa.

Esse tópico mostra o quanto a aprovação e se sentir parte importante do processo pode trazer melhores resultados. Cerca de 70% dos entrevistados relatam que saber do processo, e sobre como seu papel é importante no processo o motivaria a estar mais engajado, bem como 95% dos entrevistados relatam a falta de feedback por parte de seus líderes, isso gerar insegurança como afirma Robbins (2005), o *feedback* é fundamental – saber se está caminhando rumo aos objetivos esperados ou se está se distanciando deles. A pesquisa ainda mostra que quase 100% dos entrevistados querem um cargo mais alto, ou seja, assim pretende buscar desenvolvimento e uma responsabilidade maior com o processo, isso vai com consonância com todo referencial estudado na pesquisa.

### 5.3 Pesquisa feita com os líderes.

Pesquisa realizada com os líderes/engenheiros de cada organização onde os funcionários também foram submetidos a pesquisa.

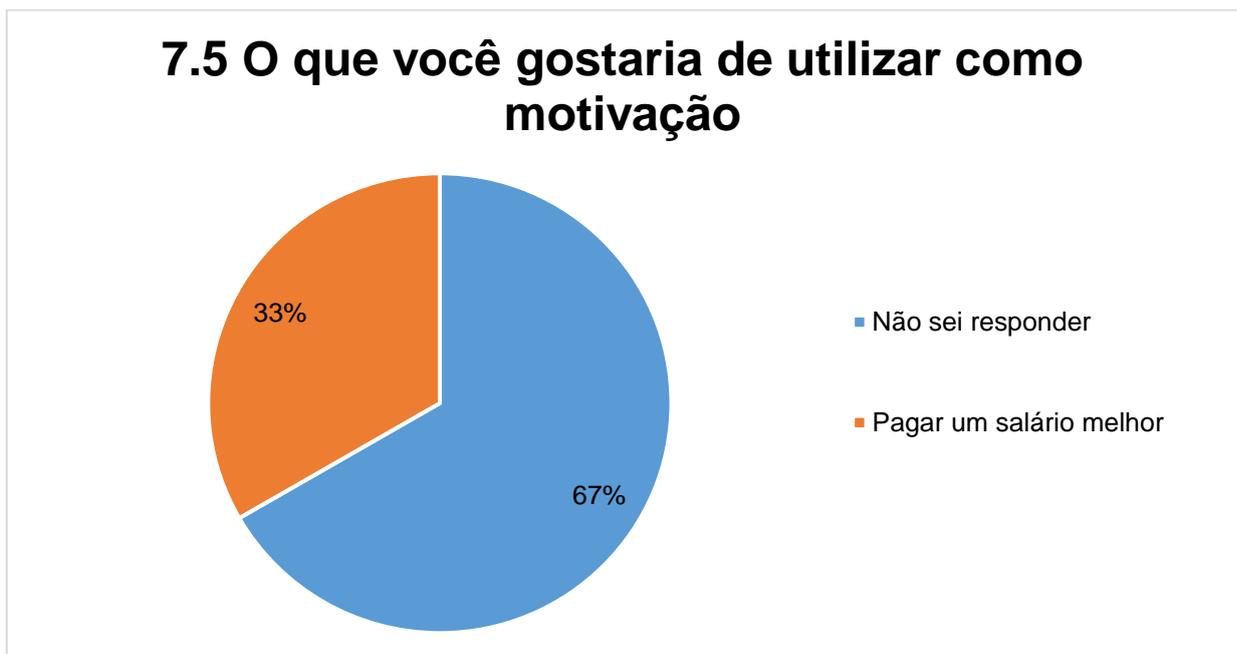
**Gráficos 7 - Pesquisa respondida por Líderes/Engenheiros.**



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Segundo resultados da pesquisa exposto nos Gráficos 7, 100% dos Líderes/Engenheiros, concordam que funcionários motivados e engajados rendem mais. A pesquisas nos mostra que a maior parte cerca de 66% dos líderes acham que motivam seus funcionários. Dados da pesquisa feita com os funcionários mostram que isso pode acontecer, que o líder pode motivar sim seus funcionários. Contudo, resultados das pesquisas evidenciam que os lideres conhecem pouco ou não conhecem as teorias sobre motivação, o que nos leva a refletir como os lideres motivam seus funcionários? Já que grande parte deles acham que os motiva. O Gráfico 8, nos apresenta que um quantitativo considerável dos líderes ainda percebe a remuneração como um dos melhores agentes motivadores, o que vai contra o referencial teórico que enxerga a remuneração como um dos meios e não fim que irá trazer a motivação.

A busca pelo equilíbrio entre conseguir retirar o máximo possível de sua mão de obra e estar em consonância com a lucratividade e o olhar humanizado, tem sido um desafio constante para os líderes. Com isso, com a quantidade cobranças que o engenheiro tem em seu cotidiano por produtividade, o faz tomar a decisão mais fácil que é tentar motivar o esforço/engajamento por mais remuneração. Como disseram os autores supracitados anteriormente, todos concordam que hoje devemos ter um olhar voltado para remuneração do RH da empresa.



**Fonte:** Dados da pesquisa.

Resultados das pesquisas nos mostra que 33% ainda vê o dinheiro como fator motivacional, e que 67% não tentaram nada ou não responderam; se pegarmos os resultados do gráfico 7.3 para corroborar com o 7.5, podemos entender que na dúvida de não saber como motivar o Líder/Engenheiro escolherá a remuneração como melhor meio para motivar, pois 45% ficaram indecisos. As teorias e a pesquisas mostram que somente o dinheiro não motiva, mas sim o dinheiro correlacionado a satisfação das necessidades humanas. A motivação pela remuneração pode ser algo a curto e médio prazo. A longo prazo só a satisfação de todas as necessidades e fatores conseguirá constantemente engajar os funcionários nas atividades da empresa.

Portanto, se os Líderes/Engenheiro sabem muito pouco ou nada sobre teorias de motivação, motivar se torna uma tarefa difícil. A consequência disso é muitos líderes acharem que pagando um salário melhor irá motivar seus funcionários, as teorias de motivação nos mostram que salário não é a única necessidade que motiva, as maiorias das necessidades motivadoras não precisam de dinheiro, se tornando um grande trunfo para os líderes tentar tirar o melhor de seus funcionários. As teorias das necessidades citadas na pesquisa, mostram fatores ou necessidades que todos os seres humanos têm. Essas necessidades são fatores intrínsecos que influenciam muito no resultado individual e consequentemente coletivo de cada indivíduo dentro das organizações.

## 6 CONCLUSÃO

Analisando o mercado agressivo, e que está em constantes mudanças, uma cultura voltada para estimulação do RH se torna estratégia para conseguir o equilíbrio entre o alcance de metas e o olhar humanizado. Dessa maneira, o líder tem um papel fundamental na motivação do RH de qualquer instituição.

A análise dos dados da pesquisa nos permitiu concluir que as teorias de motivação são pouco conhecidas pelos líderes e, que os líderes, não têm exercido o papel de liderança que influência como as empresas gostariam. A maioria dos líderes ainda pensa em motivar por meio de recompensa financeira. Resultados das pesquisas mostram que o dinheiro sim é importante, mas ele é um meio para sobreviver e não um fim.

Todo sistema é composto por pessoas, processos e produtos e esses 3p's precisam estar em equilíbrio. Esta pesquisa teve como principal objeto de estudo as pessoas. Quem tem a missão de coordenar as pessoas são os líderes. A pesquisa mostra que as pessoas no geral estão com pouco ou intermediário nível de satisfação no trabalho, evidenciando que as necessidades não estão sendo satisfeitas.

A pesquisa mostrou que a maioria das pessoas julgam que a satisfação de suas necessidades que são elas: Auto realização, Auto estima, Sociais, Segurança e Fisiológicas, como muito importante na influência de sua motivação para engajar-se em seu trabalho na construção civil. Sendo assim, julga-se que todo líder sabe disso, mas não é bem assim que acontece, a pesquisa mostra que a maior parte dos líderes conhece pouco sobre as teorias de motivação. Esses resultados da pesquisa nos evidenciam o porquê de as motivações dos funcionários estar em níveis tão baixos, e o fato de os líderes só pensarem no dinheiro como fator motivacional, esquecendo dos outros fatores e necessidades.

Destarte, é evidente que a criação de uma cultura centrada no empregado pode ser boa para os negócios. E apesar da evidência de que você não pode comprar maior satisfação no trabalho há meios de se conseguir maior engajamento sem precisar gastar dinheiro. O uso das teorias motivacionais conduz consistentemente a resultados positivos para indivíduos e organizações. As recompensas incluem maior produtividade, produtos de melhor qualidade e maior rentabilidade.

## 6.1 Sugestões para trabalhos futuros

- Comparar resultados entre construtoras que motivam muito seu RH e construtoras que não estimulam.
- Comparação entre as lideranças das construtoras de pequeno, médio e grande porte. Qual é o perfil de liderança que cada tipo de empresa busca?
- Comparação de cultura organizacional de empresas de pequeno, médio e grande porte. Qual delas tem uma cultura voltada para o trabalhador?
- Aplicação de alguma das teorias supracitadas na pesquisa dentro de uma organização e verificar se há algum resultado.
- Aplicar os questionários para uma amostra maior de funcionários, líderes e clientes em regiões com características diferentes (como, por exemplo, cidades de interior e capitais).

## REFERÊNCIAS

- ALDERFER, CLAYTON P. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance, 1969.
- AMARO, Ana. Andreia PÓVOA. and Lúcia MACEDO. "A arte de fazer questionários Metodologias de Investigação em Educação." Faculdade de Ciências da Universidade do Porto. Departamento de Química (2005).
- ARAUJO, L.C. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.
- BANOV, MARCIA R.; FIDELIS, GILSON J. Gestão de Recursos Humanos. 2ª Ed. São Paulo: Érica, 2007. 188 p.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard". Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 69-93.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BROWN, DONNA. Engajamento dos Funcionários – o papel crucial dosupervisor: ISS World Services A/S, 2014.
- CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. São Paulo, MAKRON BOOKS, 1993.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com as pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

DAMETTO, André. Como se tornar um gestor de gestores. Disponível em:<[http://www.hsm.com.br/editorias/liderancaemotivacao/artlidermot3\\_250308.php](http://www.hsm.com.br/editorias/liderancaemotivacao/artlidermot3_250308.php)? >. Acesso em: 16 out. 2022.

DRUCKER, P. Prefácio. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. O líder do futuro. Prefácio Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 2006.

Eliyahu M. Goldratt; Jeff Cox. A META: Um processo de melhoria contínua. São Paulo: Nobel, 2007. Publicada inicialmente em 1984, 1ª edição.

ERVILHA, A. J. L. Liderando Equipes para Otimizar Resultados. São Paulo: Nobel, 2008.

FARIAS, R. T. A gestão estratégica com uso do balanced scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista. Juiz de Fora, 2007.

FILHO, LUIZ. Os 12 maiores atributos da Liderança,2008. Artigos. Disponível em:<<http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>>. Acesso em 16 maio. 2022.

FIORELLI, J.O. Psicologia para Administradores. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. Gestão de Pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. Revista de Administração. São Paulo,1998.

GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARRISON, JEFFREY S. A administração estratégica de recursos e relacionamentos. Porto Alegre. Bookman, 2004.

HERZBERG, FREDERICK. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HERSEY, P. Psicologia para administradores de empresas. São Paulo: EPU, 1976.

HOOVER, JOHN; VALENTI, Ângelo. Liderança Compartilhada: como alinhar o que as pessoas fazem melhor com o que as empresas precisam. São Paulo: E. Futura,2006.

HUNTER, James C.O monge e o executivo. Rio de Janeiro: E.Sextante, 2006.

JANDA, K. F. Towards the explication of concept of leadership in terms of concept of power, U. S. A., Human Relations, 1960.

KRAUSZ, ROSA R. Compartilhando Poder Nas Organizações. São Paulo: Nobel, 1991.

LACOMBE, F. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAGO, Alfredo. Coisas do Futebol. Fev, 2001. Disponível em:<<http://www.widebiz.com.br/gente/alfredo/futebol.html>>. Acesso em: 16 jun. 2022.

LUTHANS, F., & YOUSSEF, C. M. Positive workplaces. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology (2nd ed.). Oxford 2007.

MARTINS, Débora. Tema do artigo: Líder, motive-se. Disponível em: <<http://minutoatenderbem.blogspot.com>>. Acesso em: 16 maio. 2022.

MARTINS, R. Reflexões do Mundo Corporativo. 2ª ed. São Paulo: Scortecci, 2010.

MAXIMIANO, ANTONIO. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. Psychological Review, The Farther reaches of human nature. 3. ed. New York, Viking Press, 1973.

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 10. ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NANUS, B. Liderança visionária. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NÓBREGA, Clemente. Empresas de sucesso, pessoas infelizes. Rio de Janeiro: E. Senac Rio, 2006.

REZENDE, Bernardo Rocha de. Transformando suor em ouro. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. (2005).

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2004.

SOVIENSKI, FERNANDA; STIGAR, ROBSON. Recursos Humanos Gestão de Pessoas Gestão: revista científica de Administração, v.10n.10, jan/jun,2008.

ULRICH, Dave. Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Editora Futura, p. 53-78, 2000.

YOUSSEF, MICHAEL. O Estilo De Liderança De Jesus II. Editora Betânia 2014.

ZACK, PAUL J.; The Neuroscience of Trust: Harvard Business Review, January February, 2017.

## APÊNDICE

### A. Pesquisa com funcionários diretos da construção civil

NECESSIDADES E FATORES	O QUE TE MOTIVA OU MOTIVARIA A SE ENGAJAR MAIS EM SEU TRABALHO NA CONSTRUÇÃO CIVIL					
	RESPONDA A PESQUISA SENDO 1 ACONTECE POUCO / NÃO E 5 ACONTECE MUITO/ SIM					
		1	2	3	4	5
Sociais	Seu líder (Gerente, Gestor, Supervisor, Engenheiro)					
Auto realização	Oportunidade de desenvolvimento					
Auto realização	Desafio constante / autonomia para tomar decisões					
Status	Promoção / reconhecimento financeiro					
Auto realização	Metas claras para funcionários					
Status	Retorno (o líder te falar se seu trabalho está sendo bem executado ou não)					
Fisiológico; Segurança	Posso viver dignamente com meu salário.					
Segurança	Me sinto bem trabalhando na construção civil.					
Sociais	O meu ambiente de trabalho é amigável e agradável.					
Auto realização	Recebo todas as informações do meu superior imediato para realizar minha função.					
Auto realização	Eu conheço o planejamento de execução da obra.					
Auto realização	Receber todos os materiais e recursos necessários para desempenhar minha função sem dificuldades.					
Sociais	O meu superior imediato se preocupa com a minha satisfação e dos meus colegas.					
Segurança	Pretendo continuar trabalhando na construção civil.					
Auto realização	Me sinto satisfeito com minha função.					
Auto realização	A empresa me motiva a continuar trabalhando com eles na construção civil.					
Segurança	Considero minha função segura e sem danos a minha saúde.					

Segurança	Tenho treinamentos de segurança no trabalho ofertados pela empresa.					
Status	Quero alcançar cargos mais altos na construção civil.					
Sociais	Tenho auxílio do meu superior sempre que tenho uma dúvida.					
Auto realização	Tenho liberdade do meu superior imediato para dar opiniões sobre o desenvolvimento do trabalho.					

## B. Pesquisa líderes/engenheiros da construção civil

<b>Como você enxerga sua liderança</b>					
<b>RESPONDA A PESQUISA SENDO 1 ACONTECE POUCO E 5 ACONTECE MUITO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Você motiva seus funcionarios?					
Você conhece alguma teoriade motivação?					
Você acha que o reconhecimento financeiro é a melhor maneira de motivar ?					
Voce concorda que funcionários motivados e engajados trabalhariam mais?					
O que você gostaria de utilizar como motivação e não consegue? Porque?					