

PERFIL DA MOTIVAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA TERCEIRIZADA NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Adriane Alves dos Santos ¹

Jusiane Gans ²

Denise Rauta Buiar ³

RESUMO

Através dos tempos, o trabalho vem passando de uma concepção de sobrevivência, em busca de meios para satisfazer as necessidades básicas, para uma atividade vital para todo ser humano, essencial à vida e à própria felicidade humana. A sua importância para o homem é indiscutível, uma vez que por meio do mesmo a pessoa se sente útil à sociedade e à vida, sendo portanto uma rica fonte de satisfação e prazer. O presente trabalho avalia o perfil motivacional da mão-de-obra terceirizada da construção civil, por meio do estudo de caso de uma construtora localizada em Curitiba que atua no mercado há quase 20 anos. O resultado da pesquisa apresenta um quadro de igual precariedade em relação ao modelo anterior em que o trabalhador era empregado diretamente na empresa. Os principais pontos de insegurança no trabalho, alta rotatividade e pouco investimento em treinamento insistem em pintar o quadro caótico da mão-de-obra civil.

Palavras-chave: Motivação, Competitividade, Terceirização.

ABSTRACT

Through the times, the labor has gone through a survival conception, seeking the satisfaction of man's basic needs. These are essential to all human activities, towards the achievement of his happiness. Its importance to men is undeniable since it is through it, that a person feels useful to this community. It is, indeed, a rich source of satisfaction and pleasure. This paper aims at evaluating the profile of outsourced service in the Civil Construction area, based upon a research lead by a Curitiba Construction Company for almost 20 years. The result presents a picture of similar precariousness compared to the previous

¹ Engenheira Civil.

² Arquiteta.

³ Graduada em Administração, doutora em Engenharia de Produção.

model when the employee was hired directly by the construction company. The main aspects are insecurity in the labor, high rotation and little investment which abound in the insistence of a very chaotic picture in the area of Civil Construction.

Keywords: civil construction - outsourced service - chaotic picture

1. INTRODUÇÃO

A hegemonia da economia capitalista em nossos dias e a globalização acirraram a competitividade entre as empresas. Para sobreviverem todas buscam novas e sustentáveis formas de obter vantagens competitivas. É neste contexto que surge a *TERCEIRIZAÇÃO*, como instrumento estratégico de redução de custos, aumento da flexibilidade e, principalmente, focalização estratégica na cadeia de valor.

O setor da construção civil tem um papel expressivo na economia brasileira tanto pelo grande número de empregos que gera, como pela participação no PIB que em 2002 representou 9%⁴. Contudo, sua área de recursos humanos é caracterizada por insuficiência de programas de treinamento, pouco investimento em formação profissional, condições de trabalho insatisfatórias, dentro de um processo produtivo com muitos riscos.

Nesse contexto, o objetivo deste estudo é avaliar as condições da mão-de-obra da construção civil dentro das empresas que são terceirizadas para identificar o grau de evolução das condições do trabalhador destas empresas que prestam serviços para as construtoras. A avaliação desenvolve-se por meio de um estudo de caso numa empresa que utiliza 100% da mão-de-obra terceirizada.⁵

2. A MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Numa visão sintética e abrangente, pode-se dizer que existem forças extremas que mobilizam o homem para a ação: a eliminação do desconforto e a busca do conforto, ou, superação de crises e a criação do futuro do seu sonho.

A forma mais amplamente aceita de organização dos fatores que impulsionam o homem à ação é a apresentada pela teoria clássica de Maslow sobre a "Hierarquia das Necessidades". Essas necessidades abrangem os aspectos físico e psíquico, atuam simultaneamente e manifestam-se isoladamente de

⁴ Considerando apenas as construtoras.

⁵ Mão-de-obra operacional desconsiderando a área administrativa que não é terceirizada.

forma mais ou menos intensa, de acordo com a carência predominante num dado momento.

Modernamente, um dos estudos mais abrangentes sobre motivação foi realizado por Martinelli (2000). Mediante a observação científica de pessoas em ação, o autor concluiu que os elementos que estão sistematicamente presentes em atividades que geram satisfação, seja no trabalho ou no lazer, são: uma atividade desafiadora que exige aptidão; a fusão entre a ação e a consciência; metas definidas e retorno; concentração na atividade presente; o estar no controle da situação; o sentir-se parte de uma equipe; a superação do tempo.

Os fatores citados definem a qualidade da experiência, tornando-os significativos para a pessoa, de forma a fluir, naturalmente, sem a criação de ansiedade ou tédio. O fluir acontece quando os desafios da atividade são compatíveis com as aptidões da pessoa. Altos desafios e aptidões inadequadas geram ansiedade, enquanto aptidões elevadas e baixos desafios geram tédio. (Martinelli, 2000).

Personalidades respeitáveis têm concluído que o estilo ocidental de gerência está preso a práticas ultrapassadas que impedem a satisfação no trabalho. Koskela (2000) critica severamente o estilo americano de administração pelas doenças fatais que impedem que o trabalhador possa ter orgulho do que faz. Para o autor, o medo é uma das principais doenças da administração americana, criando um estado mental incompatível com a plena realização do potencial humano. O medo bloqueia a criatividade e gera uma cooperação forçada, apenas suficiente para evitar o desconforto maior causado pelo desemprego.

Outros fatores que merecem destaque são o poder e a autoridade, palavras de sentido muito distinto, e que, para muitos, são a mesma coisa. O poder sem autoridade é uma farsa muito comum nas empresas, podendo, na primeira fase, provocar um profundo desestímulo ao trabalho com resultados nas pessoas com o dom profissional efetivo, que almejam crescer junto com sua empresa e melhorar a qualidade de seus produtos; na fase seguinte pode ser controlada se a compreensão de que o conhecimento duradouro é mais importante, numa fase mais avançada, nenhum programa de qualidade conseguirá reverter o quadro do caos (Koskela, 2000).

Para Drucker (1995) deve-se apresentar às pessoas uma visão de futuro da organização como um todo e, mais especificamente, de trabalho a ser realizado, dando-lhes ainda a dimensão, e a oportunidade de encarar e vencer os desafios são estímulos concretos às necessidades de estima. Ao tratar da relação entre motivação e trabalho, Sievers (1998, p.8) diz que "a motivação só passou a ser um tópico – tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido..."

A satisfação no trabalho aparece, para Roberto Coda (1996), como uma atitude do indivíduo em relação ao trabalho que “reúne um conjunto complexo de cognição, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais”. As características pessoais, com a idade, sexo, raça, valores e necessidades; as do trabalho, como os conflitos, ambigüidade e participação na tomada de decisão; as do ambiente de trabalho, como o nível do cargo e o salário; as do ambiente social, como o estilo de liderança e as relações entre os colegas são apontados pelo autor como fatores determinantes do nível de satisfação no trabalho.

3. O TRABALHADOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Segundo o Subcomitê da Indústria da Construção Civil, do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (2001), a área de recursos humanos no setor é caracterizada por insuficiência de programas de treinamento institucionalizado nas empresas, pouco investimento em formação profissional, declínio do grau de habilidade e qualificação dos trabalhadores de ofício, além de elevada rotatividade da mão-de-obra e falta de programas de formação em nível operário.

Para Saboy (1998) é extremamente importante a valorização da mão-de-obra, uma vez que ela tem a possibilidade de dar ou não qualidade ao produto. Então, se não há uma preocupação com os operários, para treiná-los, capacitá-los, criar uma fidelidade com a empresa, e se não se tem consciência de que a qualidade do produto depende desses operários, não haverá comprometimento com a qualidade. De acordo com Farah (1996), as construtoras que valorizam seus operários, além de estarem assegurando lugar no mercado, provavelmente irão crescer em consequência dessa valorização.

3. PERFIL MOTIVACIONAL DA MÃO-DE-OBRA TERCEIRIZADA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A pesquisa de campo foi realizada numa construtora localizada em Curitiba que constrói há quase 20 anos e que terceiriza todas as atividades construtivas.

Dos 90 empregados dos empreiteiros, que compõem a mão-de-obra terceirizada da empresa pesquisada, 51 responderam o questionário, que totalizava 20 perguntas.

Os questionários foram respondidos individualmente, sem a presença dos chefes, o que deu margem para que as respostas fossem as mais autênticas possíveis, e contribuísem de maneira muito decisiva para os resultados da pesquisa. As entrevistas foram divididas entre: operários das terceirizadas,

proprietários (empresários) das terceirizadas e gerentes da construtora que terceiriza.

3.1. Dados sobre os trabalhadores.

Do total da amostra pesquisada, o maior número de trabalhadores terceirizados exerce a função de auxiliar de pedreiro (Tabela 1).

TABELA 1 – Função dos Trabalhadores

Função	Quantidade
Pedreiro	10
Auxiliar de Pedreiro	22
Armador	8
Pintor	6
Carpinteiro	5
Total	51

Fonte: Questionários de pesquisa.

3.2. Idade.

O maior contingente de trabalhadores se encontra na faixa etária de 25 a 45 anos de idade, num total de 77%, o que confirma as teorias da faixa etária alta em relação a outros ramos da economia.

TABELA 2 – Faixa Etária

Faixa Etária	Quantidade	Percentual
18 a 25 anos	8	16%
25 a 35 anos	28	55%
35 a 45 anos	11	22%
45 a 55 anos	3	6%
Mais de 55 anos	1	1%
Total	51	100%

Fonte: Questionários de pesquisa.

3.3. Escolaridade.

O nível de escolaridade dos trabalhadores terceirizados da obra é baixo, muitos mal sabem assinar seu nome, e são geralmente pessoas que vêm do interior em busca de melhores condições de vida na cidade.

TABELA 3 – *Escolaridade*

Escolaridade	Quantidade	Percentual
1º grau completo	5	10%
1ª a 4ª série	26	51%
5ª a 6ª série	14	27%
6ª a 8ª série	6	12%
Total	51	100%

Fonte: Questionários de pesquisa.

3.4. Formação específica.

Apenas um armador fez curso de eletricista e encanador: os demais funcionários pesquisados iniciaram como ajudantes, ou em outras profissões.

3.5. Tempo de profissão.

A maioria dos trabalhadores exerce a profissão há pouco tempo, ou seja de 1 a 5 anos, embora a faixa etária de maior incidência é de 25 a 35 anos (Tabela 2), o que nos leva a acreditar que a maioria dos indivíduos que trabalha como empregado terceirizado na construção civil provém de outras atividades, sujeitando-se apenas por falta de opção para sair do desemprego.

TABELA 4 – *Tempo de profissão*

Tempo de Profissão	Quantidade	Percentual
1 a 5 anos	20	39%
5 a 10 anos	16	31%
10 a 15 anos	4	8%
15 a 20 anos	8	16%
Mais de 20 anos	3	6%
Total	51	100%

Fonte: Questionários de pesquisa.

3.6. Tempo de empresa.

Uma característica do trabalhador terceirizado é a alta rotatividade na mão-de-obra constatada pelo baixo tempo de serviço dos empregados na empresa (Tabela 5).

TABELA 5 – Tempo de empresa

Tempo de empresa	Quantidade	Percentual
1 a 6 meses	14	26%
6 meses a 1 ano	26	51%
1 a 2 anos	10	21%
Mais de 2 anos	1	2%
Total	51	100%

Fonte: Questionários de pesquisa.

3.7. Salário.

Os salários declarados pelos trabalhadores são muito variados e a faixa de maior incidência é de 2 a 4 salários mínimos mensais, segundo os mesmos, é acordado com o empreiteiro, ao empregá-los. A faixa que retrata os que ganham de 1 a 2 salários por mês também merece relevância, pois justifica o fato de que muitos destes empregados estão na profissão há pouco tempo.

TABELA 6 – Salário dos trabalhadores terceirizados

Salário	Quantidade	Percentual
1 a 2 salários mínimos	15	29%
2 a 4 salários mínimos	26	51%
4 a 6 salários mínimos	8	16%
Mais de 6 salários	2	4%
Total	51	100%

Fonte: Questionários de pesquisa.

3.8. Vínculo empregatício.

A situação mais grave dos trabalhadores da construção civil é constatada pelo enorme contingente de trabalhadores sem vínculo empregatício (Tabela 7) gerando insegurança, desmotivação e resultando em falta de comprometimento por parte do trabalhador.

TABELA 7 - *Trabalhadores com vínculo empregatício*

Vínculo Empregatício	Quantidade	Percentual
Nenhum (contrato verbal)	46	90%
Com carteira assinada	3	6%
Autônomos	2	4%
Total	51	100%

Fonte: Questionários de pesquisa.

3.9. Benefícios recebidos.

Como benefícios de responsabilidade do empregador, a lei garante ao empregado, no mínimo, o recebimento de vale-transporte, cesta básica, auxílio-alimentação. Os trabalhadores terceirizados da construção civil, como pode ser comprovado na Tabela 8, não têm a garantia desse direito legal.

Na empresa pesquisada a maioria recebe apenas vale-transporte, e dessa maioria, a grande parte recebe este vale incompleto, ou seja, a empresa paga apenas um vale/dia, e muitas vezes o trabalhador no caso estudado, 47%, necessita de mais de um ônibus para se locomover de casa à sede da empresa.

TABELA 8 – *Benefícios pagos pela empresa*

Benéficos recebidos	Quantidade	Percentual
Nenhum	10	20%
Vale-transporte completo	17	33%
Vale-transporte incompleto	24	47%
Total	51	100%

Fonte: Questionários de pesquisa.

3.10. Treinamento referente a: segurança, motivação, qualidade.

A maioria dos trabalhadores não recebe treinamentos da empresa com relação à segurança, motivação e qualidade, muitos deles nem têm conhecimento do que seja um treinamento, e como não são registrados não podem requerer este tipo de benefício.

TABELA 9 - *Treinamentos dados na empresa*

Treinamentos	Sim	Não
Segurança	10	41
Motivação	0	51
Qualidade	16	35

Fonte: Questionários de pesquisa.

3.11. Orientações sobre o trabalho.

Na obra, de acordo com a Tabela 10, as orientações geralmente vêm da parte do empreiteiro, ou seja, do mestre-de-obras, mas também ocorre a possibilidade de virem do engenheiro, gerente de obra, e muito poucas são dadas por escrito: as pessoas falam em reuniões no próprio canteiro de obra, diretamente com o grupo que deverá executar as tarefas.

TABELA 10 – Orientações na obra

Origem das orientações	Quantidade	Percentual
Empresa por escrito	10	15%
Empresa verbalmente	17	25%
Empreiteiro	24	36%
Gerente	10	15%
Nenhuma	6	9%
Total	67	100%

Fonte: Questionários de pesquisa.

3.12. Pagamento do salário.

Todos os trabalhadores foram unânimes em responder que os salários eram pagos em dia, e que os acordos verbais são respeitados pelos mestres-de-obra.

3.13. Importância dos benefícios para a motivação.

O que mais causa motivação pessoal nos trabalhadores é o registro em carteira (Tabela 11), porém, uma fatia pequena dos trabalhadores não se sente motivado nem com essa possibilidade; são as pessoas que perdem a autoestima, e trabalham por necessidade em atividades que não lhes são compatíveis.

TABELA 11 – Benefícios importantes para a motivação pessoal

Benefícios	Quantidade	Percentual
Sim, o registro em carteira	30	59%
Sim, conforme o acertado	7	14%
Sim, seguro desemprego	4	8%
Sim, prêmios de produtividade	4	8%
Não	6	11%
Total	51	100%

Fonte: Questionários de pesquisa.

3.14. Relacionamento com o pessoal das empreiteiras.

O alto índice de companheirismo e bom relacionamento interpessoal não está necessariamente relacionado com produtividade, porém existem indícios que grupos de trabalho podem ter objetivos que influenciarão a produtividade e custo tanto favorável quanto desfavoravelmente.

O gerente de uma obra deve ter o controle sobre todos os trabalhadores, e para atingir as metas deve transformar os grupos freqüentemente conflitantes em um grupo harmonioso, unificado e conseqüentemente produtivo.

TABELA 12 – *Relacionamento com o pessoal*

Relacionamento com o pessoal	Quantidade	Percentual
Ótimo	14	27%
Bom	26	51%
Regular	11	22%
Ruim	0	0,00%
Total	51	100%

Fonte: Questionários de pesquisa.

3.15. Fatores de motivação

Através da Tabela 13, pode ser confirmado que a principal motivação para o trabalhador é realmente o registro em carteira, o que corresponde a um fator quase que inexistente para o trabalhador terceirizado.

TABELA 13 – *O que mais motiva o trabalhador*

O que mais motiva?	Quantidade	Percentual
Registro em carteira	17	33%
Prêmios em dinheiro	8	16%
Melhoria no ambiente de trabalho	8	16%
Competição interna	8	16%
Folgas	6	11%
Boas chances de se fazer ouvir	2	4%
Atividades sociais	1	2%
Atenção pessoal a cada pessoa	1	2%
Total	51	100%

Fonte: Questionários de pesquisa.

3.16. Fontes de descontentamento.

Com relação às fontes de descontentamento (Tabela 14), pode-se reiterar a opinião dos pesquisados, quando afirmam que a falta de registro em carteira é a maior fonte. Como já foi enfocado, a maioria dos trabalhadores terceirizados da construção civil vem de outro tipo de atividade, motivados pelo desemprego e a falta de capacidade para retornar ao mercado de trabalho de origem.

TABELA 14 – Fontes de descontentamento

Principais Fontes	Quantidade	Percentual
Falta de registro em carteira	18	36%
Falta de tratamento justo/adequado	10	15%
Promoção para pessoas menos qualificadas	6	13%
Não saber se o trabalho está ou não melhor	5	11%
Ordens contraditórias	5	11%
Falta de liberdade para pedir orientação	4	8%
Falta de oportunidade de opinar	3	6%
Total	51	100%

Fonte: Questionários de pesquisa.

Através destes pontos analisados, constata-se que muitos são os problemas que envolvem os trabalhadores terceirizados da construção civil: baixa escolaridade, condições adversas de trabalho com alta rotatividade, insegurança no trabalho e pouca possibilidade de ascensão profissional.

A modernização das empresas com a utilização de novas tecnologias, equipamentos de última geração ou novos padrões de qualidade, sem levar em consideração as crenças, os valores e os anseios dos seus trabalhadores terceirizados, não é suficiente para garantir a competitividade no mercado atual.

4. CONCLUSÕES

O trabalho, no ramo da construção civil, vem atravessando sucessivas crises, dilemas e conflitos ao longo de sua história de vida, tais como a majoração do desemprego, o crescimento do chamado mercado informal e a alta rotatividade da mão-de-obra.

A velocidade da degradação social, por outro lado, exige atitudes e providências tão mais eficientes em seus métodos e comportamentos, quanto

mais eficazes em seus resultados práticos, sob pena de não restar tempo hábil para a reabilitação de condições mínimas necessárias à sobrevivência da sociedade, das organizações e do próprio Estado.

Reportando-nos à pesquisa, a principal observação é que as variáveis medidas no estudo apontam para um perfil bastante idêntico aos estudos ocorridos anteriormente no País, ou seja, a mão-de-obra terceirizada na construção civil possui basicamente as mesmas características da mão-de-obra empregada diretamente na construtora. Esse indivíduo, centro do universo pesquisado, apresenta semelhança nas suas trajetórias de vida. São trabalhadores com baixa escolaridade: não é preciso ser alfabetizado nem conhecer a profissão. Basta começar como servente e observar como os outros operários realizam suas tarefas.

Deve ser enfatizado, também, o fato de que muitos dos trabalhadores vêm de outros segmentos, e por estarem fora do mercado de trabalho, sujeitam-se às ofertas de emprego, sem nenhum vínculo empregatício, dos empregadores, por falta de opção, o que vai contribuindo para uma situação de baixa-estima, e desmotivação. Nos sistemas gerenciais modernos, os canteiros de obras não podem caminhar isolados na busca de obter qualidade do produto final sem que haja uma participação efetiva de uma equipe operacional motivada.

Sendo assim, apresenta-se as seguintes sugestões que podem auxiliar a melhoria desse setor:

- *implantação, dentro do canteiro de obra, de cursos de alfabetização e profissionalizantes;*
- *manutenção do quadro de funcionários após o término de cada etapa da obra, por intermédio de acordos formais ou até mesmo verbais entre a empresa e o trabalhador, de modo a garantir que ele seja recontratado para serviços que venham a surgir, para que a empresa não desperdice todo o treinamento empreendido com o trabalhador;*
- *elaboração de plano de carreira incluindo cargos e salários, em que o operário mude de nível a depender da sua melhora na produção;*
- *realização de reuniões dentro dos canteiros nas quais os funcionários possam opinar dando sugestões que envolvam a produção;*
- *melhora no treinamento em segurança no ambiente do trabalho.*

Além dos fatores citados, que são prioritários para a motivação, por serem intrínsecos ao trabalho, há que se elaborar uma política de pessoal

abrangente. Essa política deve ser uma atitude inovadora, uma cultura que deve fluir na organização, na forma de um sistema dinâmico que envolva desde a seleção de pessoal, o treinamento e/ou aperfeiçoamento, a avaliação de desempenho, a promoção, o sistema de carreira, até programas de pré e pós-aposentadoria. No tocante à motivação, entende-se que o incentivo à formação e/ou aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos está entre os aspectos mais relevantes, dadas as condições humanas e materiais que as gerências possuem e a importância de que o pessoal que nela atue possua nível cultural consoante com os mais altos objetivos de formação superior do homem.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. tese de doutorado. São Paulo, 1996.
- CORDEIRO, Cristóvão C.C. e OLIVEIRA, Jana M.C. Subsídios para a Revisão da NR-18 – Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção Civil. In: Seminário Brasileiro de Gestão da Qualidade e Organização do Trabalho I, 1999. **Anais...** Recife, 1999.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FARAH, Maria Ferreira Santos. **Processo de trabalho na construção habitacional: tradição e mudança**. São Paulo: Annablume, 1996.
- KOSKELA, Lauri. **An exploration towards a production theory and its application to construction**. Espoo: VTT Publications, 2000. Disponível em <<http://www.inf.vit.fi/pdf>. Acesso em Maio/2003.
- MARTINELLI, Antônio Carlos. **Empresa cidadã: Uma visão inovadora para uma ação transformadora**. Disponível em www.fenead.org.br/artigos/002.htm, consultado em outubro/2000.
- MASLOW, Abraham Harold. **1970 – Maslow no gerenciamento**. (Trad. Eliana Casquilho, Bazán Tecnologia e Linguística). Rio de Janeiro: Qualitymark 2000.
- MESEGUER, Alvaro G. **Controle e garantia da qualidade na construção**. São Paulo: Sinduscon/SP, Projeto, PW, 1991.
- SABOY, Rosa. Saem os chefes, entram os líderes. **Qualidade na construção**. Sinduscon/SP, São Paulo, n.13, p.40-45, 1998.
- SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas da USP**. ano 3, n. 1, jan/mar. 1998.