



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA POLITÉCNICA  
DEPARTAMENTO CONSTRUÇÃO CIVIL**

**ASPECTOS NA GESTÃO DE  
PESSOAS QUE INTERFEREM  
NA QUALIDADE E  
PRODUTIVIDADE DAS OBRAS  
DE CONSTRUÇÃO DE  
EDIFICAÇÕES**

**Cahue Chavarry Penna**

Rio de Janeiro

2013

**Cahue Chavarry Penna**

**ASPECTOS NA GESTÃO DE  
PESSOAS QUE INTERFEREM  
NA QUALIDADE E  
PRODUTIVIDADE DAS OBRAS  
DE CONSTRUÇÃO DE  
EDIFICAÇÕES**

Projeto de Monografia  
apresentado no departamento de  
Construção Civil da Escola  
Politécnica como exigência parcial  
para a obtenção do título de  
Engenheiro Civil

**Orientador: Prof. Jorge dos Santos**

Rio de Janeiro

2013

Cahue Chavarry Penna

**ASPECTOS NA GESTÃO DE  
PESSOAS QUE INTERFEREM  
NA QUALIDADE E  
PRODUTIVIDADE DAS OBRAS  
DE CONSTRUÇÃO DE  
EDIFICAÇÕES**

MONOGRAFIA SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE ENGENHEIRO CIVIL.

Aprovada por:

---

Jorge dos Santos

Prof. Adjunto, D.Sc., EP/UFRJ

(Orientador)

---

Ana Catarina Jorge Evangelista

Prof. Associada, D.Sc., EP/UFRJ

---

Isabeth Mello

Prof. Convidada, M.Sc., EP/UFRJ

RIO DE JANEIRO – RJ - BRASIL

Agosto de 2013

## FICHA CATALOGRÁFICA

Penna, Cahue Chavarry

Aspectos na Gestão de Pessoas que Interferem na Qualidade e Produtividade das Obras de Construção de Edificações/Cahue Chavarry Penna – Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2013.

XVIII, 71f: il.; 29,7 cm.

Orientador: Jorge dos Santos

Projeto de Graduação – UFRJ/Poli/ Engenharia Civil, 2013.

Referências Bibliográficas: p.55-57

1. Introdução. 2. Gestão de Pessoas – Contextualização. 3. Estudo da Gestão de Pessoas na Construção de Edificações. 4. Levantamento de Experiências de Gestão de Pessoas na Indústria da Construção. 5. Estudo de Caso – Resultados Auferidos da Importância da Gestão de Pessoas na Construção de Edificações. 6. Considerações Finais.

I. Santos, Jorge. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Curso de Engenharia Civil. III. Título.

## **DEDICATÓRIA**

*A Deus, aos meus pais, à minha namorada,  
aos meus familiares, aos amigos e colegas de curso,  
Que estiveram ao meu lado em momentos bons e  
principalmente nos difíceis, que me apoiaram, me  
motivaram e me fizeram seguir sempre em frente, com  
serenidade e coragem.*

*Obrigado a todos por tudo.*

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por sempre me acompanhar nos bons e maus momentos, é quem eu sempre me direciono quando preciso de força e serenidade para seguir em frente.

À minha família, especialmente meus pais Marcos e Cristina, por todo apoio, amor, compreensão que me fizeram ser quem eu sou hoje e que me ajudaram a trilhar um caminho cheio de luz. São meus pilares que eu amo.

À minhas irmãs, Tamires e Caissa, que me faziam sorrir em todos os momentos que eu precisava de ajuda.

À minha namorada, Gabriella, que me incentivou, deu carinho e suporte na reta final da minha graduação.

Aos meus avós, tios, primos, e familiares, pela torcida em todos os momentos.

Aos amigos de infância, que são praticamente uma família, que me motivaram, e me deram força nos momentos difíceis.

Aos amigos da graduação, que compartilharam todos os tipos de momentos, e que não me deixaram cambalear.

Ao meu orientador, Jorge dos Santos, pela compreensão, paciência e conselhos.

Aos demais professores, por todo conhecimento e sabedoria.

E a todos aqueles que de alguma forma participaram deste período da minha vida.

## **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo estudar diversas modalidades de gestão de pessoas utilizadas por gestores de obras e identificar os resultados obtidos na aplicação em obras de edificações considerando aspectos relacionados a qualidade e produtividade. Para contextualizar gestão de pessoas é apresentada de forma sintética a conceituação e uma descrição da evolução do tema ao longo do tempo. Mediante o estudo de casos na construção de obras de edificações disponíveis e também da realização de pesquisa de campo, são analisados resultados obtidos correlacionados com as modalidades de gestão de pessoas aplicadas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Produtividade e Qualidade, Construção Civil.



## ***ABSTRACT***

The aim of this study was to introduce various forms of management people used by managers works to identify the results obtained in the application in building projects considering aspects related to quality and productivity. To contextualize, management people is presented in summary form the conceptualization and description of the evolution of the subject over time. Through case studies in construction of buildings projects available and also conducting field research, it is analyzed the results correlated with the modalities for management people applied.

Key-Words: Management People, Productivity and Quality, Civil Construction.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pirâmide de Maslow.....	31
Figura 2 – Fase atual da obra.....	43
Figura 3 – Perspectiva da obra .....	43
Figura 4 – Realização do questionário pelos trabalhadores de campo .....	46
Figura 5 – Realização do questionário pelos trabalhadores de campo .....	47
Figura 6 – Realização do questionário pelos trabalhadores de campo .....	47
Figura 7 – Realização do questionário pelos trabalhadores de campo .....	48
Figura 8 – Gráfico importância da Gestão de Pessoas .....	49

## SUMÁRIO

Dedicatória

Agradecimentos

Resumo

Abstract

Lista de Figuras

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Considerações iniciais .....	1
1.2 Justificativa .....	2
1.3 Objetivo.....	3
1.4 Metodologia .....	4
1.5 Estrutura do trabalho .....	4
<b>2 GESTÃO DE PESSOAS - CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>6</b>
2.1 Conceituação de gestão de pessoas .....	6
2.2 Evolução histórica dos recursos humanos.....	7
2.3 Gestão de pessoas no contexto atual .....	9
2.4 Transformação da área de recursos humanos e das organizações .....	13
2.5 Modelo e ferramentas da gestão de pessoas.....	15
2.5.1 Gestão por competência .....	17
2.5.2 Gestão do conhecimento .....	18
2.5.3 Gestão do clima organizacional .....	19

<b>3 ESTUDO DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL .....</b>	<b>21</b>
3.1 Características do setor da construção civil .....	21
3.2 Mão de obra na indústria da construção.....	23
3.2.1 Perfil da mão de obra na construção civil .....	24
3.3 Gestão de pessoas na construção civil .....	26
3.4 Método de gestão de pessoas predominantemente aplicado na construção civil.....	30
3.4.1 Gestão do ambiente de trabalho na construção civil .....	30
<b>4 EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO.....</b>	<b>34</b>
4.1 Estudo sobre o ambiente de trabalho .....	34
4.2 Estudo da qualidade de vida no trabalho.....	35
4.3 Estudo da gestão do conhecimento .....	36
4.4 Estudo de avaliação de desempenho .....	38
4.5 Estudo da relação do rh com melhorias na construção .....	39
4.6 Estudo da gestão de conflitos .....	40
4.7 Conclusão dos estudos realizados .....	41
<b>5 ESTUDO DE CASO – PRINCIPAIS RESULTADOS AUFERIDOS COM O USO DA GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>42</b>
5.1 Perfil da construtora .....	42
5.2 Características da obra .....	43
5.3 Objetivo.....	45
5.4 Limitações .....	45
5.5 Metodologia .....	45
5.6 Resultados .....	49

<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexo I – Questionário colaboradores de escritório.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexo II – Questionário colaboradores de campo.....</b>	<b>61</b>



# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1. Considerações Iniciais**

A Gestão de Pessoas tem ganhado cada vez mais força com o tempo, haja visto que é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nesses últimos anos. O modo com que esta área é vista, é totalmente diferente de sua tradicional concepção, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). Nessa mudança cultural, o termo Gestão de Pessoas direciona os novos rumos que estão surgindo nas organizações modernas, levando estas a aumentar sua competitividade e se manter no mercado.

Este processo de gerenciar pessoas tem sido o norteador das organizações que buscam o sucesso e retenção do capital intelectual, deixando claro como o fator humano ganhou visibilidade. Num mundo onde as mudanças ocorrem cada vez mais rápidas, a tecnologia não para de avançar, e as expectativas das pessoas são cada vez maiores, a qualidade e produtividade são cada vez mais perseguidas na competição entre empresas, o que leva estas a investirem na sua principal vantagem nesta competição, as pessoas que trabalham nelas.

Desta forma, apresenta-se uma visão inovadora segundo Vinicius (2009): as pessoas são consideradas elementos principais. São elas que geram e fortalecem as relações necessárias para condução de qualquer negócio.

Levando em conta todas estas mudanças, quem atua na área de recursos humanos precisa saber da sua importância, pois estes profissionais, de acordo com Vinicius (2009), devem estar totalmente integrados ao negócio da organização e estar sempre juntos com os gestores de cada área, ajudando-os a executar um trabalho que consiga agregar e tornar a equipe uma forma inesgotável de criatividade e produtividade, mantendo a harmonia e equilíbrio durante todos os processos.

## 1.2. Justificativa

Uma das maiores qualidades do mercado hoje em dia é a liderança, pessoas com bom relacionamento interpessoal, visão, comunicação e capazes de desenvolver líderes, esta é um dos maiores patrimônios de uma empresa.

Organizações não funcionam sozinhas, equipes, empresas, instituições são o resultado do trabalho de pessoas. Robert W. Woodruff, ex-diretor executivo da Coca-Cola diz, “empresas não tem sucesso, pessoas sim, são as pessoas e suas reações que fazem as empresas serem bem sucedidas ou quebrar.” CRISÓSTOMO (2008).

Segundo Crisóstomo (2008), as organizações hoje em dia, em um mundo globalizado e competitivo, pensam sempre em como se diferenciar com as influencias da tecnologia, orçamentos, desenvolvimento de novos projetos, e muitos outros fatores que levam as empresas ao crescimento, mas só farão diferença os que investirem em desenvolvimento de pessoas, em equipes com bom desempenho, formando líderes capazes de criar um ambiente de trabalho que possa extrair o que há de melhor nas pessoas.

Quando organizações passam por problemas e dificuldades, não se troca o nome ou suas instalações, mas procura-se um novo gerente, CEO, uma nova liderança. Isto é nítido, por exemplo, no futebol, quando um time não está indo bem, a ação que se toma é trocar o técnico do time, sendo assim os líderes tem papel fundamental em organizações, líderes que ajam como “animadores de torcida”, que sejam os maiores incentivadores, fazem surgir as qualidades individuais nas pessoas.

De acordo com Crisóstomo (2008), neste mundo globalizado, a grande diferença é feita pelas pessoas que compõem as organizações, pessoas com boa comunicação, espírito de equipe, com foco em resultados. Pessoas motivadas, com vontade de assumir riscos, resolver problemas, adaptar a mudanças, que tenham comprometimento. Então, quanto mais as pessoas forem desenvolvidas e se desenvolverem nestes atributos, mais as organizações crescem e se tornam mais fortes.



### **1.3. Objetivo**

Este trabalho visa analisar os ganhos na implementação da gestão de pessoas na construção civil, analisando suas características e relacionando com os possíveis ganhos associados a elas. Será analisada uma construção que teve o uso de um tipo de gestão de pessoas, relatando as consequências geradas desta gestão.

Os objetivos principais deste trabalho são:

- ✓ Introduzir e apresentar as características da gestão de pessoas e seus possíveis ganhos na construção civil;
  
- ✓ Definir a importância da gestão de pessoas, como ela vem sendo aplicada no setor da construção civil, descrever casos estudados neste setor e seus resultados.

Além da introdução de possíveis discussões à respeito da gestão de pessoas na construção civil e conceitos de produtividade e qualidade no sistema e no produto final.

### **1.4. Metodologia**

A metodologia adotada foi fundamentada na pesquisa e coleta de dados e conceitos associados ao tema do trabalho em desenvolvimento, realizou-se um levantamento bibliográfico referente ao tema proposto, o que incluiu em pesquisas virtuais. Após a fundamentação teórica foi realizada a análise prática do tema através de questionários feitos em uma obra sobre a gestão de pessoas da mesma. Nestes questionários, foram observados os processos associados ao tema e coletadas informações e dados preponderantes para a realização da discussão e da análise de caso proposta no seguinte trabalho. Este estudo de caso se deu através da observação e da tomada de alguns dados da obra analisada.

## **1.5. Estrutura do trabalho**

O capítulo 1 introduz o tema elaborado, citando a força que a gestão de pessoas vem ganhando com o tempo, caracterizando o papel da gestão de pessoas e sua importância como elemento fundamental entre as etapas dos processos produtivos. Discorrendo brevemente sobre a sua função e suas características. Além de explicitar os objetivos do trabalho e os meios utilizados para alcançá-lo, juntamente com a síntese das etapas de seu desenvolvimento.

O capítulo 2 contextualiza a gestão de pessoas, explicando de forma sintética seu conceito, introduzindo os aspectos históricos dos vários métodos de gestão utilizados e o seu desenvolvimento ao longo do tempo. Descreve ainda, os principais aspectos que caracterizam atualmente a gestão de pessoas e sintetiza algumas práticas utilizadas.

O capítulo 3 tem como finalidade discorrer sobre que método de gestão de pessoas é predominantemente aplicado nas obras de construção de edificações. Relatar quem são as pessoas que trabalham na indústria da construção. Discutir a respeito destas pessoas, suas necessidades, seus anseios, o que elas esperam receber para executar um trabalho de qualidade e produtivo e caracterizar o setor da construção civil.

O capítulo 4 em síntese faz um levantamento sobre algumas experiências geradas com o uso da gestão de pessoas no ramo da construção civil, descrevendo casos estudados nesta indústria nos últimos 10 a 15 anos. Destes casos estudados, foi exposto os principais resultados auferidos diante a aplicação do tema.

O capítulo 5 trata do estudo de caso realizado a respeito da gestão de pessoas. Nele faz-se uma caracterização do ambiente do estudo de caso, a justificativa pela adoção da gestão de pessoas, os resultados auferidos como o uso desta gestão, os aspectos positivos e negativos desta gestão relacionada à construção em estudo, os fatores influentes ao sistema e alguns dados relevantes na análise do estudo de caso.

No capítulo 6 são apresentadas as considerações finais, que consistem na análise do estudo da aplicação da gestão de pessoas, os comentários dos resultados observados no estudo de caso, os resultados esperados positivos e negativos, além da sugestão para trabalhos futuros. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e eletrônicas utilizadas neste trabalho.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS - CONTEXTUALIZAÇÃO

### 2.1. Conceituação da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas deixou para trás aquele conceito de ser apenas mais um departamento das empresas. A gestão de pessoas é situacional e contingencial, pois dependem de vários aspectos, como a estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes (CHIAVENATO 1999).

Os funcionários, empregados, devem ter papel fundamental e devem ser tratados como parceiros da empresa, assim como clientes, acionistas são tratados, pois são eles que sustentam as organizações com seus conhecimentos, habilidades e ações.

Segundo Chiavenato (1999), as definições para gestão de pessoas são:

- Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas e recursos humanos, incluindo, recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.
- A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

Outras definições são:

*“Conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho” (FISHER E FLEURY, 1998).*

*“... é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que tem demonstrado causar ou predizer desempenho excelente” (HAY/MCBER).*

*“... é o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais, e valores que geram diferencial competitivo para uma organização”* (PRAHALAD & HAMEL 1990).

A função da gestão de pessoas é de certa forma, dar foco nos colaboradores, fazer com que estes tenham todas as condições propícias para maximizar suas forças, produtividade e trazer para empresa o retorno esperado.

## **2.2. Evolução Histórica dos Recursos Humanos**

Diante de toda a evolução que vem se dando no comportamento humano, nas transformações das estruturas mundiais em todos os âmbitos, a gestão de pessoas, claro, não poderia ficar estagnada. Ao contrário, é uma área que ganhou cada vez mais força e visibilidade depois que as organizações perceberam que sua real força motriz são as pessoas.

Posto isto, e a importância de se estudar como os processos históricos contribuíram para que chegasse ao estágio atual para entendermos o presente e tentarmos vislumbrar o futuro. Desenvolveremos a história da evolução da área de recursos humanos com uma perspectiva histórica e atual, identificando as mudanças ocorridas nas estruturas organizacionais contribuindo para as novas tendências da gestão de recursos humanos.

Inicialmente, inexistia um departamento para os recursos humanos, esta área, propriamente dita, tinham unicamente as funções de recrutamento e seleção e o único registro que os trabalhadores e a empresa tinham era um livro, que era chamado de Livro de Escrita de Pessoal, que poderia facilmente ser perdido e até fraudado.

Foi a década de 30 que deu início a toda evolução na gestão de pessoas, pois só após esta que foi criada a uma área de administração de pessoal, onde começou a definir as funções desta área, com a regulação de documentos legais da administração de pessoas. Após 1930 que foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (atual Ministério do Trabalho e Emprego), passando a existir realmente uma legislação trabalhista devido aos esforços

trabalhistas. Por estar muito no começo, este departamento, era usualmente constituído pelos próprios donos das empresas.

A década de 40 foi igualmente um marco, quando em 1º de maio de 1943 foi assinado o decreto-lei 5.452, que gerou a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que deu base aos departamentos de pessoas, que agora, começaram a ganhar “corpo”, sendo chefiados por um chefe pessoal. Estes departamentos neste início, só cuidavam da correta aplicação das leis trabalhistas e das rotinas dos trabalhadores, deixando algumas funções que vemos hoje, como recrutamento, seleção, treinamento, admissão, demissão, direcionadas para a área administrativa.

Na época as formas de recrutamento e seleção eram respectivamente, por jornais com boa circulação e às vezes por meio de anúncios de rádio e contava se com uma prova específica, muitas vezes, a datilografia era a maior exigência. O treinamento que se dava, é o que hoje conhecemos como integração.

De acordo com Araujo (2006, p3), o controle legal-trabalhista exigia da chefia um profundo conhecimento técnico das leis trabalhistas, por isso, estas áreas e departamentos de recursos humanos, eram formados por bacharéis em direito ou advogados. Sendo assim, os processos de admissão e demissão eram realizados pela própria chefia, dado a importância do assunto e conhecimento legal exigido, e desta forma foi conduzido até a década de 70.

Os departamentos de pessoas eram bastante competentes quanto as suas atribuições, atendiam as demandas trabalhistas, e as exigências da empresa. Porém, itens que hoje em dia são vistos como básicos, passavam longe das atenções, como a preocupação com os trabalhadores quando a saúde, segurança, as condições do trabalho ideais, e benefícios para melhorar a qualidade de vida no trabalho, nem mesmo o governo deu atenção a estes pontos.

Até o final da década de 60, o uso da mão de obra era em sua maioria baseada no autoritarismo, empregando pessoas mal qualificadas, executando tarefas parceladas e a taxa de rotatividade era bastante alta. A estrutura de salários e cargos era feita de tal forma e estabelecer a divisão dos operários e ter controle sobre os trabalhadores, era uma estrutura bem complexa.

Este cenário começou a mudar na década de 70, e até o final desta década as transformações foram enormes, deixando de lado o modelo de organização taylorista de processo de trabalho. As causas desta reestruturação foram o surgimento do movimento operário, o contexto de recessão econômica e os sindicatos ganhando força e exigindo melhores condições de trabalho, benefícios, segurança. Com tudo isso e a nova realidade

econômica, social e política dos anos 80, as empresas foram forçadas a deixar o antigo modelo e olhar com novos olhos as práticas dos recursos humanos.

Ponto marcante foi a abertura do primeiro curso de Administração de Recursos Humanos no Brasil, com disciplinas novas, trouxe diferentes profissionais a atuar nesta área, o que deu ênfase ao tema.

Segundo Pfeffer (1994), como o mercado era pouco exigente, o modo como as práticas de recursos humanos eram realizadas pouco mudou desde o século passado até a década de 80, porém, com o advento da globalização cada vez mais forte, e o mercado mais “informado”, as empresas perceberam que o gerenciamento de seus funcionários começou a ser um fator importantíssimo para obter vantagem competitiva sustentável.

Desta forma, o setor de Recursos Humanos ganhou uma cara nova, começou a ser visto com mais uma ferramenta para ajudar no crescimento de uma organização. Chegamos então, no estágio atual desta área, que é a gestão de pessoas como solução para as demandas de excelência organizacional. (ARAÚJO, 2006).

### **2.3. Gestão de Pessoas no Contexto Atual**

Da mesma forma que a área de recursos humanos evoluiu, é interessante ver como os termos e expressões também se modificaram ao longo do tempo. Denominações como relações humanas e administração de pessoas agora são chamadas de gestão de pessoas, desenvolvimento de recursos humanos, e outros termos que em síntese mostram a importância e as novas funções da área.

O conceito de gestão de pessoas apresentado anteriormente e novamente agora, mostra seus diferentes aspectos no contexto atual.

A Ciência da Administração tem um ramo especializado, que é a Administração de Recursos Humanos, ramo o qual seus estudos têm como objetivo o conhecimento de todas as ações que envolvem a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de

sua produtividade. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoas, (GIL, 1994).

Segundo Wood Jr, no final da década de 70, a conjuntura do mercado e todas as implicações para a organização do trabalho fizeram surgir outra função de recursos humanos (FRH), voltada para a gestão dos processos de mudança nos setores operacionais e para a melhoria de níveis de performance e produtividade. Esta nova FRH passou a usar novos conceitos e recursos não utilizados anteriormente, esta nova função está ligada a programas de mudança organizacional e a áreas de qualidade, perdendo a antiga FRH importância.

A evolução teórica da nova FRH foi analisada por Wood Jr (2000) que denominou a nova abordagem como Gerência de Recursos Humanos, em direção oposta a tradicional gerência de pessoas (GP). Nesta abordagem do autor, ele faz uso de termos com novos sentidos, sendo que um termo foi dado uma ênfase maior, o conceito de recurso, colocando os empregados ao lado de outros fatores de produção, como tecnologia, capital, energia. De acordo com esta análise, é sugerida uma nova visão deste recurso, em vez de vê-lo como uma arena de problemas, vê-lo como um grande agregador de valor. Afirma ainda que a Gerência de Recursos Humanos (GRH) e todas as suas funções precisam estar intimamente ligada a estratégia da empresa.

Segundo Silva (2009) e Chiavenato (1999), a estratégia de atuação e a visão das organizações hoje em dia foram ampliadas, os processos produtivos só se realizam com a atuação conjunta de vários parceiros, tratando agora os empregados como parceiros. Os empregados contribuem com suas habilidades, conhecimentos e decisões, que dão vida as organizações.

Atualmente, as organizações estão se voltando cada vez mais para seu quem realmente faz a empresa se mover. Estas contribuem para um clima favorável que como consequência traz resultado nos negócios.

De acordo com Tachizawa, Fortuna e Ferreira (2004), o grau de motivação de satisfação dos empregados, esta diretamente relacionada com o ambiente interno que estes convivem. Este ambiente é influenciado pelas crenças e valores das pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas. Sendo assim, a satisfação e necessidades das pessoas é atendida quando se tem um clima favorável e frustradas quando este é desfavorável.



Com a globalização, transformações e a tecnologia se reinventando cada vez mais rápido, o ambiente interno e externo sofre e acompanha estas mudanças. Estas mudanças, oportunidades e desafios exigem uma mão de obra cada vez mais qualificada e especializada. Desta forma, as empresas precisam estar comprometidas com seus empregados, pois nada adianta obter a tecnologia de ponta, melhores equipamentos e materiais, se o corpo de empregados não está comprometido com os objetivos da empresa.

Um ambiente e clima de trabalho propício ao desenvolvimento de atividades, bem estar, que motive e satisfaça os trabalhadores deve sempre ser uma preocupação das empresas, que devem ter ações próprias para atingir este clima.

Segundo Tachizawa, Fortuna e Ferreira (2004), realizar pesquisas junto aos colaboradores, com o objetivo de traçar o perfil destes, seu grau de instrução, social e econômico, grau de motivação, satisfação, pode trazer resultados para e a partir destes tomar ações. Assim, de acordo com Tachizawa, Fortuna e Ferreira (2004), a motivação dos colaboradores é de suma importância, estes devem se sentir seguros e apoiados, pois o ambiente de trabalho da segurança, as pessoas não tem medo de se expor, desenvolver novas ideias e habilidades. Por tudo isso, as pesquisas tem sua importância, para que medidas sejam tomadas a fim de manter o melhor clima organizacional possível, obtendo um nível adequado para a qualidade e competitividade.

De acordo com Inácio (2009), existem algumas ações básicas que devem ser tomadas pelas organizações e pela área que lida com a gestão de pessoas para obter um bom ambiente de trabalho:

- Envolver os colaboradores e fazer com que eles colaborem com a melhoria dos processos, principalmente na área de gestão de pessoas.
- Instigar e capacitar os colaboradores para que estes usem seu potencial ao máximo convergindo com os objetivos da empresa.
- Fomentar a excelência no desempenho, o crescimento pessoal e profissional com uma cultura organizacional coerente.
- Promover a integração das pessoas, de áreas e setores.

Entretanto, é preciso conhecer e entender a cultura e clima organizacional e suas necessidades, bem como compreender os aspectos comportamentais, culturais e estruturais da

organização e de seus empregados para que possa conseguir um ambiente de trabalho favorável.

As atividades realizadas numa organização envolvem dois ou mais indivíduos, atividade a qual não seria realizada só por uma pessoa, numa ação individualizada, estes, então, precisam cooperar um com o outro. O clima de uma organização é o efeito da cultura da organização. Já a cultura da organização é mais complexa, e menos suscetível a mudanças, o clima pode ser percebido no curto e médio prazo, tendo uma natureza mais transitória.

Cultura é o conjunto de pensamentos, ideias, conhecimentos, formas de agir e sentir que são expressas, partilhadas por um grupo ou organização de forma regular, (TEIXEIRA, 2005). De forma simples, é a forma que os indivíduos agem naturalmente. Esta cultura organizacional determina a maioria das vezes, como os indivíduos se interagem, se comunicam e buscam criar seu trabalho.

Clima organizacional, ainda segundo o autor, são os sentimentos, opiniões que as pessoas expressam em determinados momentos. O clima de uma organização está direta e indiretamente ligada a motivação, qualidade, satisfação que as pessoas tem quando inseridas nesta empresa.

Segunda Teixeira (2005), entender as definições e as consequências da cultura e clima organizacionais quando se fala em gestão de pessoas em uma organização é importantíssimo, pois, esta gestão prove destes dois fenômenos quando visualizados num ambiente organizacional mais amplo.

O capital humano, agora considerado um recurso valioso, precisa de uma gestão de pessoas que crie um clima que proporcione a criação de valor, promovendo incentivos, treinamento continuado, para que se possa reter o capital intelectual e não resultar na perda de um colaborador que obtenha conhecimento necessário para a organização que as vezes não consegue lidar com a perda deste ativo intangível.

Teixeira (2005), conclui que uma boa gestão de pessoas independe de algumas características da empresa, como tamanho, tipo, negócio em que atua, mas deve estar focada em captar, desenvolver e reter o capital humano necessário para que a empresa alcance seu objetivo. A gestão de pessoas hoje em dia deve ser capaz de se adequar ao negócio da

organização e propiciar condições de trabalho que condizem com as conquistas de cidadania plena.

#### **2.4. Transformação da Área de Recursos Humanos e das Organizações**

Segundo Wood Jr (2000), a organização do trabalho sempre sofre mudanças, mas foi nos últimos anos que ganhou novas formas. Com todas as mudanças globais, o nível de competitividade cada vez fica mais alto, isto faz com que esta mudança na organização do trabalho ganhe foco para que possam aumentar a competitividade.

A década de 90, com toda a evolução da tecnologia, globalização e contexto econômico, foi marcada pela busca de crescimento das empresas, pela busca de competitividade para garantir sua sobrevivência. As empresas com isso veem com bons olhos pessoas com boa capacidade de aprendizagem, característica agora necessária neste cenário. Neste contexto, fica claro que a área de recursos humanos precisa estar junto quanto aos objetivos das organizações e estas organizações foram percebendo que as pessoas são peças-chave e o capital humano é um grande diferencial. Surgem assim, novos conceitos de recursos humanos, como Gestão de Pessoas.

Um setor antes visto apenas como administrativo, o qual cuidava de folhas de pagamento e toda burocracia de contratações, agora recebe uma importância diferenciada, é ele que cuida do desenvolvimento, capacitação e envolvimento de um dos bens mais preciosos da organização, o capital humano.

Como forma de melhorar seu desempenho, obter resultados e suprir suas necessidades, as organizações buscaram novas formas de gestão de pessoas. O sucesso das organizações fica muito condicionado ao aproveitamento, desenvolvimento do seu capital humano, com isso há um grande esforço de mudar os antigos modelos utilizados, para um

novo modelo de gestão gerencial e estratégico, que trouxe em alguns casos, grandes mudanças, como a descentralização administrativa, quebra da hierarquia rígida e formas de avaliação do desempenho da organização.

De acordo com Teixeira (2005), o ritmo que as variáveis diversas atingem as organizações é muito acelerado. Sendo assim, a sociedade do conhecimento, informação se tornam pontos fortes.

*“ao contrário dos ativos materiais, os ativos do conhecimento é compartilhado como doador, ao mesmo tempo que enriquece o receptor, já materiais à medida que são usados que diminuem”* TEIXEIRA e PRUZAK (2005). Na Sociedade do Conhecimento, o trabalho intelectual ganha força frente ao trabalho manual, as empresas começam assim a ser ativas em conhecimento.

A hipercompetitividade é um termo que surgiu no meio empresarial com a competição cada vez mais acirrada desde o início do século XXI, competição marcada por ser cada vez mais acirrada, dinâmica e complexa. Mercados novos surgiram com o avanço da internet, os consumidores tomam novos gostos a cada minuto, concorrentes novos não param de nascer, neste cenário, a estratégia principal das organizações é a mudança da gestão da empresa e conseqüentemente da gestão de pessoas.

Teixeira (2005) diz, *"O mundo dos negócios está dando lugar a profundas modificações na natureza do trabalho e nas relações entre empresas e colaboradores, configurando uma nova situação que gera importantes implicações para a gestão de pessoas. Essa situação reflete um novo mundo do trabalho, caracterizado pela crescente convivência do emprego clássico com um novo tipo de emprego; pela gradual desconfiguração do cargo em sua forma tradicional; por uma base tecnológica mais sofisticada; pela migração do emprego; por novas formas de flexibilização do trabalho; pela exigência de um novo tipo de profissional; pela crescente convivência do poder formal com outros tipos de poder"*. Pode se observar com todas estas mudanças, a necessidade da evolução da gestão de pessoas frente aos novos modelos empresariais e mundiais.

Neste contexto de mudanças cada vez mais rápidas, a empresa para se manter competitiva precisa estar aberta, flexível e se adaptar a elas e para conseguir isso, as organizações precisam do envolvimento de todos empregados, do seu comprometimento.

As organizações hoje percebem que só obter tecnologia de ponta, só pensar financeiramente não garante sucesso e competitividade, mas precisam investir também nas pessoas que compõem estas organizações. Com estas evoluções em todos os campos e setores, as empresas buscam constantemente novas formas de gestão, e a grande vantagem cada vez mais se torna o conhecimento. Lacombe (2006) diz que um ponto crítico para sobrevivência e êxito das empresas é saber administrar o conhecimento e este conhecimento está na mente das pessoas que compõem as empresas.

Compreender esta nova forma de enxergar as pessoas como colaboradoras, o novo conceito de gestão de pessoas e como administrar corretamente os recursos humanos, virou ponto crucial para as empresas se sobressaírem e conseguirem sua vantagem no mercado.

## **2.5. Modelos e Ferramentas da Gestão de Pessoas**

Com todos esses desafios atuais que as organizações vem enfrentando, a gestão de pessoas não podia ficar parada e avançou junto. Suas funções antigas ganharam importância e novas funções surgiram, dando molde a novos modelos de gestão de pessoas.

Atividades como o recrutamento de pessoas ganhou força nos últimos anos por causa do retorno que esta ferramenta gera. Segundo Chiavenato (2004), o recrutamento é o processo que a empresa tem de atrair alguns candidatos presentes no mercado para suprir seu processo seletivo. Funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e os candidatos com características desejáveis.

De acordo com Ribeiro (2005), o recrutamento pode ser interno, externo ou misto, o recrutamento interno, envolve promoções e transferências, os candidatos são funcionários que já estão na empresa. Este tipo de recrutamento tem as vantagens de ser mais rápido, com um

custo menor e motiva os funcionários, porém, limita a quantidade de candidatos, fecha a empresa para novos talentos e nem sempre existe um funcionário com o perfil necessário.

O recrutamento externo, tenha busca no mercado externo os candidatos ideias, sua vantagem, é que a empresa consegue manter contato com o mercado externo, renova a organização e agrega valor com novos conhecimentos e habilidades, contudo, há as desvantagens que demanda mais tempo, é mais oneroso e funcionários antigos podem se sentir injustiçados.

A seleção é mais uma atividade da gestão de pessoas de grande destaque. Após o recrutamento, é neste passo que é selecionado o candidato que mais se enquadra no perfil que o cargo exige. Para garantir uma escolha acertada o profissional de recursos humanos, deve fazer uma boa análise do cargo a ser preenchido e distinguir as habilidades e conhecimentos que o cargo exige. A duração do processo, sua complexidade e etapas, variam de acordo com o cargo e quantidade de candidatos, os principais elementos de seleção são provas de conhecimento, referências, testes de desempenho, entrevistas. A entrevista é o método mais comum utilizado e o que mais trás informações sobre o candidato, porém, nem sempre eficaz, pois, é comum que o candidato fale e se mostre mais do que realmente é.

Treinamento e desenvolvimento são mais algumas ferramentas estratégicas das empresas com o objetivo de aumentar sua produtividade, lucratividade. De acordo com Chiavenato (2006), treinamento é um processo a curto prazo de educação sistemática e organizada que ensinam as pessoas habilidades, conhecimentos e atitudes com função de objetivos definidos.

Segundo Chiavenato (2010) e Marras (2002), as organizações utilizam este método de treinamento para que os funcionários tenham sempre seus conhecimentos reciclados ou que novos conhecimentos e habilidades sejam aprendidos para que possam servir nas atividades das organizações.

Chiavenato (2006), diz que o treinamento tem como foco proporcionar o desenvolvimento pessoal, prepara os funcionários para exercer suas atividades, cria um clima favorável, motivando as pessoas e deixando-as abertas às novas técnicas de gestão.

Junto com estas atividades que são estratégicas da área de recursos humanos, surgiram novos modelos de gestão de pessoas que na mesma linha de mudanças, vieram para melhorar o desempenho das organizações.

Segundo Fisher (2007), novos modelos de gestão de pessoas surgiram com os novos contextos organizacionais e mundiais: gestão por competências, gestão do clima organizacional e gestão do conhecimento e aprendizagem.

### **2.5.1. Gestão por Competências**

De acordo com Fleury (2002), gestão por competências é a nova tendência da gestão de pessoas e conceitua competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar e transferir conhecimento, recursos e habilidades, que agregue valor econômico a organização e valor social ao indivíduo”.

A gestão por competências desenvolve atividades como:

- Captar as pessoas, com o objetivo de adequar as competências para as estratégias de negócios, um forma desta captação, são os programas de trainee.
- Desenvolver as competências dos funcionários com diversas práticas, a fim de adequar as necessidades organizacionais.
- Remunerar os funcionários de acordo com suas competências, esta atividade tem como objetivo manter os colaboradores nas organizações e se valem de novas formas de remuneração, como a remuneração variável e participação nos resultados.

A gestão por competência tem ganhado cada vez mais força e seu modelo varia de acordo com as características de cada organização, esta é uma ferramenta poderosa, quando as organizações conseguem mapear as competências exigidas, que muda de organização para

organização, conhecer as habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para o plano estratégico da empresa é o que indica o sucesso de sua implementação.

### **2.5.2. Gestão do Conhecimento**

Segundo Lacombe (2006), num mundo onde encontrar mão de obra qualificada não é tarefa muito fácil, e os recursos naturais só dependem de recurso financeiro, o conhecimento passou a ser uma arma poderosa das organizações, países, ganhando assim, a gestão por conhecimento um papel forte na briga competitiva que é vista hoje.

As organizações agora se preocupam em o que precisam saber, o que sabem e o que os concorrentes sabem, e querem que o conhecimento se torne agora um ativo delas, não só de um indivíduo ou um grupo, e para isso fazem todo o possível para desenvolver este conhecimento e se manterem abertas a geração e entrada de conhecimento.

A gestão de conhecimento também se difundiu, com as novas tecnologias de armazenamento, disseminação que a rede de computadores forneceu. As empresas perceberam também, que este conhecimento muitas vezes pertence a indivíduos e não a elas, então as empresas devem tomar cuidado com quem deixa a empresa e se quem entra obtêm conhecimento desejado.

Segundo Oliveira (2009) apud Melo apud Murray, (2003, p. 35), "*A Gestão do Conhecimento é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento de seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade*".

De acordo com Oliveira (2009), este tipo de gestão é voltada para e as organizações criarem um ambiente que estimule as pessoas a gerar, usufruir e disseminar informação e conhecimento. O conhecimento se torna então ferramenta chave para o crescimento das



peças e organizações, e como o conhecimento é indissociável as pessoas, o papel humano ganha ainda mais força.

### **2.5.3. Gestão do Clima Organizacional**

O clima das organizações afeta direta e indiretamente o comportamento profissional e conseqüentemente o desempenho das pessoas, portanto, o modo como as pessoas se sentem quanto ao ambiente de trabalho deve ser ponto crucial para os gestores.

Segundo Chiavenato (1999), *“o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o ambiente que os cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, frio e alienante em outro extremo”*.

De acordo com Fisher (1996), devem ser consideradas todas as relações entre as organizações e as pessoas. Para conhecer como está o clima do ambiente de trabalho, o gestor pode utilizar sua percepção, sendo mais intuitivo, ou pode lançar mão de pesquisas que avaliem a motivação e satisfação dos funcionários e outros aspectos podem ser considerados também, como comprometimento, envolvimento com as estratégias e conhecimento das atividades.

Segundo Chiavenato (1999), as pessoas passam grande parte de suas vidas no ambiente de trabalho. Concluindo assim, que o ambiente onde as pessoas passam todo este tempo precisa ter harmonia e ter características necessárias ao bom desempenho das atividades.

De acordo com Kahale (2003), um clima organizacional positivo traz muitos benefícios como: diminuição de doenças psicossomáticas, retenção de talentos, alta produtividade, aumento do comprometimento dos funcionários, união e adequação aos processo.

O líder tem papel fundamental em todos os aspectos da gestão de pessoas, neste ponto não poderia ser diferente, suas atitudes podem ser a balança para se obter um clima favorável ou não. Segundo Gehringer (2003), o líder, segundo suas ações com a equipe, gera oportunidades para a realização das pessoas, gera e cria desafios que motivam e energizam as pessoas. O clima organizacional reflete assim a percepção das pessoas que trabalham em uma equipe, sendo, desta forma, um indicador da eficácia da liderança.

Um clima agradável, então, é um fator que só traz benefícios tanto aos funcionários quanto para as organizações.

Vale a pena ressaltar que a gestão de pessoas não se limite só a área de recursos humanos, mas sim deve ser vista por cada gestor de cada área. Deve ser trabalho também do gestor saber conduzir sua gerência permitindo a empresa a atingir resultados com mais eficiência.

### **3. ESTUDO DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

A competitividade do mercado estabelecida por uma economia globalizada certamente tem sido o impulso para que as empresas do setor da construção de edifícios revejam as suas atuais formas de gestão de pessoas, a fim de alcançarem um patamar mais elevado de qualidade de seus produtos e do processo produtivo.

Com a finalidade de introduzir o impacto dos novos modelos de gestão de pessoas, buscou-se discorrer sobre como os novos modelos de gestão de pessoas são aplicados na construção civil e todas as características deste setor.

#### **3.1. Características do Setor da Construção Civil**

O setor da construção civil tem papel fundamental na economia nacional e regional, levando o Brasil ao desenvolvimento, com infraestrutura, estradas, portos, habitação, e todos os tipos de obra. É o setor com maior poder de elevar o crescimento da economia em um curto e médio prazo, por absorver tanto mão de obra qualificada, quanto desqualificada, também é um grande gerador de emprego.

Cerca de 5% do PIB é da sua responsabilidade. De acordo com IBGE (2010), a construção civil emprega 2,5 milhões de pessoas no Brasil.

Segundo CBIC (2011), o índice de emprego com carteira assinada na construção civil cresceu mais que o dobro da média nacional nas seis principais regiões metropolitanas do Brasil.

Segundo Andrade (2004), a construção civil se constituiu de atividades muito dinâmicas e peculiares, isto tudo reflete em desenvolvimento de atividades com alto grau de risco. Este setor é uma das maiores fontes geradoras de empregos diretos e indiretos.

De acordo com Maia (2001), é um setor com características descentralizadas e possui caráter nômade e com produtos únicos, cada produto é diferenciado e tem especificações diferentes. Há uma imensa descontinuidade das atividades em várias fases, o que se diferencia bastante de outros setores da indústria.

Segundo Vargas (1984), uma das grandes características que distinguem a construção de edificações das demais indústrias é o nível de detalhamento do projeto de arquitetura e engenharia, suas matérias primas (concreto, cerâmica, madeira), não tem o mesmo grau de precisão dos metais e plásticos das outras indústrias.

Ainda de acordo com Vargas (1984), grande parte da produção é feita artesanalmente, feita pela própria mão dos trabalhadores, e fica dependente de suas habilidades, conhecimentos e vontade. Cabe aos operários decidir como fazer para chegar ao produto projetado.

A maioria dos processos que se dão nesta indústria é homem-homem, o que torna o gestão humana determinante sobre a gestão técnica, ou seja, a qualidade dos serviços, seus prazos, dependem em grande parte dos trabalhadores. Para conseguir gerenciar isto, utilizou-se o instrumento da hierarquia, com o mestre de obra quase na ponta da hierarquia.

Segundo Laufer e Shonet (1991), umas das principais funções do mestre de obra é o gerenciamento, e dentre todas as suas atividades, 40% do seu tempo é gasto com o gerenciamento humano.

Lundholm (2004), disse que na UE, os níveis de acidente de trabalho com mais de três dias de ausência, e maior número de óbitos é o setor da construção civil.

Segundo Maia (2001), estes índices altos são causados por manejo de máquinas, trabalho em altura, elevação de cargas pesadas, posturas antiergonômicas. Segundo Konkolewsky (2004), as taxas de acidentes de trabalho e mortes nesta indústria são tão altos que foi necessário criar uma norma reguladora do ambiente de trabalho, a NR-18, “Condições e meio ambiente de trabalho na indústria da construção”

Com todas estas ponderações sobre a indústria da construção civil, fica claro que seu ambiente de trabalho, por ser temporário, as empresas não querem gastar muito com os canteiros de obra, além disso, por causa de suas atividades, os trabalhadores ficam expostos a ruídos, sol, chuva, temperaturas elevadas, poeira, falta de segurança, tudo isto causa um

ambiente de trabalho desfavorável ao que antes mencionado como propício a boa produtividade, desempenho e qualidade.

Sendo as atividades principalmente realizadas manualmente, o nível de responsabilidade dos operários no produto final é muito grande, então, assim como outros setores, a gestão de pessoas como estratégia para manter os colaboradores motivados, satisfeitos e comprometidos com a qualidade é fator principal nas obras de construção civil.

### **3.2. Mão de Obra na Indústria da Construção**

Conhecer os colaboradores, suas necessidades, características, seus problemas, é o primeiro passo para que a empresa possa fazer qualquer mudança. A mão de obra da construção civil tem características peculiares e diferentes das outras indústrias e ter conhecimento sobre ela, é ferramenta para futuras ações na melhoria da qualidade e produtividade.

Conforme dito, a mão de obra na construção de edificações tem papel fundamental no produto final, pois, a maioria das atividades realizadas é manual.

De acordo com Silva (2008), os índices de qualidade e produtividade na construção civil apresentam índices bastante baixos e segundo Oliveira (2006), esta situação de baixo indicadores que a indústria de construção está, tem forte causa na não valorização dos trabalhadores.

A mão de obra na construção de edificações na maior parte das vezes não passa por nenhuma seleção e treinamento, portanto, como esta é uma indústria manufatureira, a maior parte de seus processos fica submetida aos hábitos e costumes dos operários. Com isso, é possível dizer que na construção civil, a produtividade e qualidade dos processos e produtos, ficam muito dependentes dos operários.

*“As empresas precisam entender que dependem da qualificação do trabalhador e de sua habilidade para viabilizar a produção, pois ainda que a tecnologia esteja embutida no*

*projeto e em alguns componentes industrializados, os trabalhadores intervêm com sua experiência prática, traduzindo os projetos na fase de execução e recorrendo e seus conhecimentos para a utilização e aplicação de materiais e componentes.” (FARAH, 1992).*

Segundo Eliete (2011), por causa da complexidade dos processos, de conseguir obter qualidade e produtividade e mão de obra especializada, as construtoras estão sub empregando mão de obra, estão recorrendo a subcontratação de serviços específicos.

### **3.2.1. Perfil da Mão de Obra na Construção Civil**

Conhecer o perfil da mão de obra é fator crucial em todos os setores, com o que foi exposto sobre o setor da construção de edificações, fica mais claro ainda a importância dos operários para se obter resultados esperados.

Para traçar o perfil da mão de obra da construção civil, foi analisado algumas pesquisas realizadas anteriormente: Cristiane de Oliveira pesquisou cinquenta funcionários de uma construtora em Santa Maria, RS. Dirceu de Moraes e Otaniel de Souza Junior, pesquisaram quatro construtoras em Boa Vista, RR, Maria Aparecida e André Magalhães, pesquisaram sessenta e duas pessoas de oito construtoras diferentes de Juiz de Fora e de acordo com a revista *Téchne*, podemos aferir que:

A maioria dos trabalhadores da região sudeste do Brasil é proveniente da das regiões Norte e Nordeste. Este é um setor que por ser essencialmente com trabalho braçal, utilizando a força física, tem predominância de trabalhadores do sexo masculino, totalizando 92,54% do sexo masculino, contra 7,46% do sexo feminino. Porém, o número de mulheres vem aumentando com o passar do tempo, sendo alocadas principalmente em funções administrativas, pois, proporcionalmente as mulheres tem um nível de escolaridade maior que os homens.

A faixa etária dos trabalhadores é um pouco avantajada ainda, 30,21% dos operários está na faixa etária de 30 a 39 anos e 22,04% se encontra na faixa de 40 a 49 anos, o que

confirma a pesquisa de VARGAS (1992), que indica que a maioria dos operários de Goiás, do Nordeste e do Paraná tem mais de 35 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, os resultados demonstram uma baixa escolaridade geral, segundo a OIT (Organização Internacional de Trabalho), 33% dos operários registrados na construção civil, 33% são considerados analfabetos funcionais. De acordo com RAIS 2001 (Relação anual de informações sociais), elaborado pelo MTE (Ministério do trabalho e Emprego), este baixo nível se confirma, porém com uma leve melhora nos últimos anos. Em 2001, 18,99% tinham a oitava série incompleta, 17,33% a oitava série completa e 12,22% o segundo grau completo.

Entretanto, 81,37% gostariam de retomar os estudos ou então fazer cursos, enquanto apenas 16,67% não pretendem voltar e uma grande minoria de 1,96% está estudando. De acordo com Mutti e Heineck (1996), cursos de especialização ministrados da forma correta, condizentes com a realidade dos alunos são viáveis e trazem resultados muito bons.

A produtividade e salários acompanham o nível de instrução, os dois são baixos, hoje em dia, esse quadro melhorou um pouco, porém, muito aquém do necessário. Em 2001, 67% dos trabalhadores da construção recebiam menos de três salários mínimos, e 3,61% dos trabalhadores ganhavam mais de dez salários mínimos. Por causa disso, e de acordo com as pesquisas feitas com os autores citados, a maioria destes trabalhadores possuem atividades extras fora da empresa para incrementar a renda, geralmente são “bicos” feitos nas horas vagas. Isto é um fator agravante para a produtividade e qualidade, pois os operários dizem ficar muito cansados.

Ponto marcante nesta indústria é como os trabalhadores adquirem conhecimento e habilidade para desenvolver suas atividades, de acordo com Oliveira, 8% dos trabalhadores aprenderam através de cursos, 32% aprenderam na prática com alguém mais experiente e 60% aprenderam, sem nenhum treinamento, aprenderam na prática e observando outras pessoas trabalhando. Esta falta de treinamento demonstra como os processos da construção civil estão submetidos a muitas variáveis de trabalhador para trabalhador.

Todos estes pontos, sem falar na estrutura do canteiro de obra, na maioria das vezes não condizentes com um ambiente de trabalho favorável e a comida dada é muitas vezes ponto de reclamação, podemos ver a complexidade que é lidar com todas estas variáveis, com tantas pessoas de características diferentes, e como este setor da construção civil tem um

caminho para evoluir em muitos aspectos, principalmente no que se refere a sua mão de obra, que em uma análise rápida está muito carente de educação e cursos de especialização.

### **3.3. Gestão de Pessoas na Construção de Edificações**

Na construção civil, com grandes mudanças ocorrendo nos últimos anos, exigência cada vez mais alta do cliente quanto à qualidade, cobranças por prazos e custos, a exigência de melhor uso do conhecimento e experiência é de entendimento comum para desenvolver serviços e produtos com mais qualidade e competitivos.

Com a volta do aquecimento deste setor o acirramento competitivo entre as empresas cresceu muito, conseqüentemente, surgiu a necessidade delas de obter um diferencial competitivo, que é uma nova forma de gerir os colaboradores das empresas, com uma nova visão da gestão de pessoas.

De acordo com Farrah (1996), a construção tem um ritmo de trabalho muito acelerado e o uso da mão de obra é extenuante, esses fatores acarretam problemas com relação a gestão de pessoas. Dada esta situação, deve-se pensar em motivar os trabalhadores com alguma política de gestão de pessoas, para que desta forma alguns indicadores ruins melhorem, como a alta rotatividade dos trabalhadores, o alto desperdício de materiais e desenvolver o espírito coletivo.

Segundo consultores da área de construção civil, comparativamente com outros segmentos produtivos, este setor ainda é muito atrasado quando se fala em gestão empresarial e só de alguns anos pra cá, as empresas tem dado importância aos seus funcionários e seu conhecimento, que muitas vezes se perde por causa da gestão ruim.



Apesar de este setor ter evoluído neste sentido, é sabido que suas mudanças são muito vagarosas e foi possível constatar até a dificuldade de se encontrar estudos sobre gestão de pessoas na construção civil, fato este reforçado por Gomez (2009) quando precisou fazer uma busca bibliográfica para seu estudo apresentado no IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Tavares (2009) afirmou que sua pesquisa bibliográfica constatou a inexistência de textos metodologicamente construídos para apoiar gestores e estudiosos de pessoas na indústria da construção.

Em uma entrevista publicada em 2012 no guia anual do Seconci, foi feita a seguinte pergunta; “Apagão de mão de obra ou apagão de gestão de pessoas”, esta pergunta “abalou” o setor da construção civil. O consultor de empresas em liderança e processos organizacionais Ayrton Rochedo Ferreira nesta entrevista expõe que o este setor nunca deu importância a gestão de pessoas, que sempre se voltaram mais para o chefe e não para o líder, e que parte do problema da construção civil está mais na cabeça dos empresários que na mão do trabalhador.

Ayrton insiste que é preciso investir em pessoas e que este investimento não é só em formar mão de obra, mas formar cabeças e lideranças, porque sem o líder não se tem desempenho e não tem equipe.

As empresas da construção nesta altura concordaram com este apagão de gestão de pessoas e algumas vêm agindo quanto a isso, por exemplo, a RJZ Cyrela vem realizando treinamentos constantes para formação de líderes dentro e fora dos canteiros. A Cofix começou a realizar a política de atribuir a seus gestores a responsabilidade de formar substitutos, mas várias outras empresas para agir, implantaram planos de cargos e salários, o que é válido, porém, mostra se interessar este tipo de motivação, a verdadeira motivação, segundo Ayrton, é pelo envolvimento.

Ayrton faz as seguintes ponderações ainda:

“Sem o líder não há equipe. Então o trabalhador vai para a empresa e fica sob a autoridade de um chefe, e não sob uma liderança. Mesmo capacitado, boa parte do que aprendeu não consegue colocar em prática. Porque lhe falta um contexto de gestão que estimule isso”.

“Por que há mão de obra em outros setores e não no da construção civil? Porque, simplesmente, a construção civil não é mais uma escolha do empregado. E por que não? Pelo

simples fato dele não encontrar aí as melhores condições, que são as condições de atendimento, de assistência e de preparação”.

Reforçando esta linha de pensamento, Hernandez (2002) argumenta, conforme a nova realidade do setor da construção civil, ou seja, a falta de operários qualificados, surge a concepção de que é necessário a preocupação com as pessoas que fazem parte dos processos produtivos, quem faz o serviço operacional, porque, caso não deem atenção a seus operários, possivelmente perderão eles.

Segundo Chiavenato (2008), tirar das pessoas o estigma de fornecedoras de mão de obra para fornecedoras de conhecimento é a revolução que empresas bem sucedida estão fazendo. Isto gera uma nova cultura e estrutura organizacional que privilegia o capital humano e o valor que só as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente motivadas.

De acordo com Farrah (1996) e Cordeiro (2002), para as construtoras assegurarem seu lugar no mercado e seguirem crescendo, elas precisam valorizar seus operários.

Segundo Byrom e Bradenburg (2006), as construtoras pouco utilizam modelos de gestão de pessoas. E os autores competentes afirmam que as empresas da construção civil que investem em planejamento e gestão dos recursos humanos tem conseguido obter altos níveis de produtividade, desempenho, eficiência nos custos e eficácia global da empresa, e conseguem um alto índice de motivação dos funcionários.

As construtoras pouco se preocupam com o gerenciamento de pessoas, para a maioria delas, esta gestão se caracteriza apenas pela seleção e contratação de funcionários, e se esquecem de ferramentas fundamentais, como: treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. OLIVEIRA (2007)

Apesar das empresas saberem de todos estes fatores, Junior (2005) diz que o progresso das empresas neste sentido é bem pequeno e afirma que existem fatores que dificultam a implantação de programas de valorização da mão de obra que tem causas econômicas e culturais. Exemplo destas dificuldades são as oscilações do mercado que depende muito da economia, a escassez de grandes obras que possam manter todo corpo de funcionários e as altas cargas tributárias que as construtoras estão suscetíveis.

Com isso as empresas tentaram solucionar estes problemas com a contratação de empreiteiras, subcontrataram empreiteiras, que também não qualificam seus profissionais e

ainda por cima não tem estão a margem da história da empresa, fazendo com que não tenham compromisso com esta. Diante disso, quem sofre é o consumidor final com a falta de qualidade do produto e claro as empresas, pois gera mais custos com retrabalhos, problemas com prazos e o pior, com a insatisfação de seu cliente.

Isto mostra como os empresários da construção civil valorizam a gestão de custos, qualidade e prazos e subestimam a gestão de pessoas. Aliado a isso, as exigências dos trabalhadores por melhores condições de trabalho aumenta, o faz com que quem está no cargo de gestor tente entender os anseios da classe trabalhadores para supri-los e assim assegurar o atendimento as metas e objetivos da empresa.

Também é possível ver que o foco do curso de Engenharia Civil é técnico, sendo as matérias de humanas de muito pouca relevância, sendo estas cruciais para a formação do engenheiro conforme visto. Pizzolato (2005), afirma que a hierarquia coloca o engenheiro muito distante dos operários e devido a sua formação, ele não é preparado para lidar com as relações humanas que se apresentam.

Então, segundo Chagas (2012), por causa desta lacuna do curso de Engenharia Civil o engenheiro civil precisa estar atento a gestão de pessoas e suas ferramentas que o ajudam a gerir os operários no canteiro de obras, potencializando o recurso humano da obra.

Hoje em dia, com o foco cada vez mais na qualidade, produtividade, e com o código do consumidor, as indústrias estão com cobranças cada vez maiores e precisam mostrar sua eficiência, a indústria da construção civil segue o mesmo rumo, o que torna a discussão sobre a gestão da mão de obra importantíssima.

### **3.4. Método de Gestão de Pessoas Predominantemente Empregado na Construção Civil**

Vários métodos de gestão de pessoas precisam e vem sendo aplicados na indústria da construção civil, alguns já mencionados anteriormente, como a gestão de competências, gestão do conhecimento, gestão de conflitos, gestão do clima organizacional. Esta é uma indústria ainda carente e que engatinha neste processo de evolução de gestão de pessoas, vários métodos podem ser vistos hoje em dia e não há predominância de nenhum destes, porém, o que talvez sofreu a maior evolução e aplicação foi o ambiente de trabalho, que no caso é o próprio canteiro de obras e a melhoria das áreas de vivência dos trabalhadores.

#### **3.4.1. Gestão do Ambiente de Trabalho na Construção Civil**

Não há como falar em qualidade e produtividade se o atendimento básico não é ofertado, baseado nos conceitos de Maslow, a motivação dos operários da construção civil tem como fatores básicos, a segurança no trabalho, condições mínimas de higiene, alimentação digna, entre outros, HEINECK (1997).

Abraham Maslow introduziu uma hierarquia das necessidades, que foi representada por uma pirâmide com divisões hierárquicas a respeito das necessidades humanas, Figura 01. De acordo com a pirâmide e seu conceito, na base dela estão as necessidades de nível mais básico, sendo que, apenas quando estas são satisfeitas que escala-se em direção a hierarquias mais altas para atingir a auto realização que é o nível mais alto.



Figura 01 – Pirâmide de Maslow (Fonte: brandonlinscampos.blogspot.com)

Segundo Hernandes (2002), o resultado de um estudo sobre fatores desmotivantes realizado, identificou que o operário da construção civil anseia por um canteiro de obras bem estruturado, com higiene nas áreas de vivência, boas instalações sanitárias e segurança. Estes fatores podem ser explicados com o conhecimento de que as pessoas passam grande parte do seu tempo no local de trabalho.

Segundo Fischer (1999), um ambiente positivo de trabalho melhora muitos aspectos que são problemáticos na construção civil, a produtividade, o absenteísmo, redução de acidentes, a rotatividade de pessoas. Ter um ambiente de trabalho agradável deve ser preocupação de empresas bem sucedidas.

De acordo com Miranda Jr (1995), a conquista de qualidade esta muito atrelada à melhoria das condições de segurança e higiene, e é quase impossível uma empresa adquirir qualidade, deixando de lado a qualidade de vida das pessoas que produzem.

Segundo Lima (1995), o setor de edificações é muito carente quando se fala em gestão pessoas e um dos mais necessitados quanto a qualidade de vida dos trabalhadores, voltados para os aspectos como saúde, segurança, higiene, benefícios e relações.

Considerando todos estes fatos e as características da construção civil, o canteiro de obra era muitas vezes desumano, a falta de higiene e segurança era evidente. Este assunto então começou a ser melhor discutido com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e com a criação do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), que formula regras com o objetivo de proteger a integridade física dos trabalhadores, que criou também a NR-4, Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho que classificou a atividade da construção civil como grau de risco 3.

Assim, nesta onda de atender um mínimo de exigência, surgiu a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que é a NR-5 (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) que relata as prevenções de acidentes, de doenças, preservação da vida, promoção da saúde, solicitando medidas de redução e eliminação de riscos, reportando estes para o SESMT e os empregadores.

Porém, o grande salto foi em 1978, quando o Ministério do Trabalho regulamentou vinte e oito normas destinadas a instrumentos referentes à segurança e saúde no trabalho. Dentre estas, as principais são:

- NR-7, que incorporou o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO;
- NR-9, Programa de Controle de Riscos Ambientais – PPRA;
- NR-18, que se desdobra em uma grande gama de instruções operacionais na área da construção civil.

O PCMSO é obrigação dos empregadores e tem como objetivo a prevenção, monitoramento e controle de possíveis danos à saúde do empregado realizado por exames ocupacionais que indicam as condições físicas e emocionais dos trabalhadores.

O PPRA tem como objetivo preservar a saúde e integridade dos trabalhadores através da avaliação e controle dos riscos ambientais em relação ao ambiente de trabalho.

Todas estas normas são aplicadas a construção civil, contudo, a NR-18 se destaca por ser específica para este setor, sua última reformulação foi em 1995, quando sofreu uma grande mudança. Entre estas mudanças as que mais se destacam com o avanço da segurança do trabalhador são; a introdução do PCMAT, Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção, que formaliza as medidas de segurança adotadas no canteiro de obras, os RTP, regulamentos técnicos de Procedimentos, que mostram meios de implantar itens da NR-18, o estabelecimento de parâmetros mínimos para as áreas de vivência, que garantem as condições mínimas de higiene e segurança e a exigência de treinamentos em segurança.

O canteiro de obra, portanto, é parte fundamental no planejamento e organização da logística do canteiro, ele é crucial e básico para a produtividade das obras, um bom canteiro diminui os deslocamentos dos trabalhadores, diminui o tempo de cargas e descargas, realiza operações mais seguras e mantém a boa moral dos trabalhadores.

Com todas estas afirmações, fica claro, por que, esta ferramenta de gestão de pessoas foi umas das primeiras e de maior aplicação no setor da construção civil, por ela ser tão básica com relação às necessidades dos trabalhadores, até mescla-se com o sentido humanitário, com a preocupação dos empresários em enxergarem estes trabalhadores mais como pessoas e menos como números.

Não há como as empresas tentarem colocar em prática ferramentas mais desenvolvidas de gestão de pessoas, ferramentas que garantam a qualidade e produtividade, se este item básico não for atendido. Comparativamente, seria como tentar utilizar um motor super potente em um carro que tem rodas quadradas, ou seja, é preciso atender os fatores fundamentais exigidos pelos trabalhadores, para então, atender os fatores que estão na ponta da pirâmide de Maslow.

## **4. EXPERIÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO**

### **4.1. Estudo Sobre o Ambiente de Trabalho**

Diego Takeshi e Geison Marcos realizaram em 2011 um estudo sobre as áreas de vivência nos canteiros de obra. Este estudo foi fundamentado em um trabalho de campo, com coleta de dados, tendo como ferramenta um questionário tipo check list de vistoria em obras, que foi elaborado a partir das normas que regulamentam as condições e o meio ambiente da indústria da construção civil, a NR-18. Este questionário foi respondido pelos gerentes ou supervisores técnicos da empresa.

Para restringir a amostragem, empresas escolhidas foram as que estavam vinculadas no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat (PBQP-H), entre elas, duas empresas eram de grande porte, três de médio porte e duas de pequeno porte. Foram visitados sete canteiros de obras de diferentes construtoras, que em sua maioria não permitiu citar nomes por causa do grau insatisfatório atingido por elas.

Após análise dos dados, os resultados obtidos foram:

- a) Instalações Sanitárias – Foram encontradas não conformidades em todos os canteiros. O principal problema foi quanto ao dimensionamento da quantidade de lavatórios, sanitários, mictórios e chuveiros, que não atendiam ao número de trabalhadores. Não havia em algumas ligações com rede de esgoto. Os mictórios eram desprovidos muitas vezes de descarga
- b) Vestiários – Cerca de 43% dos vestiários não possuíam bancos suficientes para atender os usuários e armários suficientes.
- c) Alojamentos – Foram encontrados irregularidades em quase todos alojamentos investigados, sendo a mais evidente com relação a área mínima (3,0m<sup>2</sup>) por módulo cama/armário, circulação, a insuficiência de bebedouros, falta de lençol, fronha e travesseiro.



- d) Local de Refeições – Houve muitas irregularidades também quanto aos bebedouros de jato inclinado, falta de cuidado com o aquecimento das refeições e falta de lixeiras para jogar detritos.
- e) Cozinhas – Apenas 29% dos canteiros tinham cozinha com tampa para colocação dos detritos e falta de comunicação com a cozinha, não utilização de gorros e aventais por quem manipulava os alimentos.
- f) Local para recreação – Apenas 14% dos canteiros tinham locais para recreação.

Apenas 20% dos canteiros apresentaram higiene e limpeza nas áreas de vivência conforme a disposição 18.4.

Conclusão, o cumprimento da legislação, apesar das empresas responderem que é de seu conhecimento, atingiu grau insatisfatório, pois, em todos os canteiros foram encontradas irregularidades.

#### **4.2. Estudo da Qualidade de Vida no Trabalho**

Barbara de Oliveira e Adriana Leonidas, desenvolveram em 2011, um estudo de caso que tinha como objetivo levantar os níveis de qualidade de vida no trabalho entre o funcionários da construção civil. A pesquisa foi feita utilizando um questionário sobre qualidade de vida no trabalho baseado no modelo Job Diagnostic Survey (JDS), elaborado por Hackmam e Oldham (1975). O modelo é composto por 85 questões com diferentes graus de concordância e satisfação.

A população investigada foi composta por 100 funcionários da construção civil, de empresas de médio e pequeno porte situadas em Taubaté, Pindamonhangaba, e interior de São

Paulo. Os trabalhadores do setor entrevistados foram Engenheiros Civis, Eletricistas, Mestres de obra, Encarregados, Pedreiros, Ajudantes e Pintores.

Algumas aferições feitas são que 61% da amostra está muito satisfeita com as tarefas que estão executando e 36% está satisfeita. Quanto ao relacionamento entre os companheiros, o ambiente social, 51% dos pesquisados estão muito satisfeitos e 41% estão satisfeitos.

Pontos interessantes foram quanto à autonomia no desenvolvimento de suas tarefas, 65% está insatisfeita quanto a isso e dizem que gostariam de tomar decisões e participar do planejamento da obra e quanto ao feedback, retorno recebido por seus superiores, 54% se mostra insatisfeita.

Quanto a importância que o indivíduo dá ao trabalho, que sua realização conduza a bons resultados, 62% admitem estar satisfeitos, porém, uma parcela significativa, 35%, se mostra insatisfeita quanto ao conhecimento dos reais resultados do próprio trabalho.

Em relação a satisfação do trabalhador quanto às condições de trabalho, como o ambiente físico, 49% da amostra mostra-se insatisfeita, o que é uma parcela significativa.

A conclusão foi que embora os profissionais da construção civil tenham muitas dificuldades, eles tem uma boa perspectiva com relação ao seu trabalho e estão satisfeitos com ele.

Em um resultado global, constata-se que 38% dos entrevistados estão muito satisfeitos com seu trabalho e 45% está satisfeita

### **4.3. Estudo da Gestão do Conhecimento**

Vander Umachi, para obtenção de título de mestre em construção civil, realizou uma pesquisa em 2003, que identifica as práticas empresariais relacionadas a gestão do conhecimento e sua relação com a inovação organizacional.

O método de pesquisa foi desenvolvido com a aplicação de um questionário de avaliação do conhecimento com 41 questões, desenvolvido por Terra (1999), que com isso, identificou-se as práticas empresariais associadas à gestão do conhecimento. Os dados obtidos foram também comparados a resultados de estudos anteriores.

A pesquisa delimitou-se a uma empresa com mais de 50 anos de mercado e que atua preferencialmente em Curitiba, os principais entrevistados foram que tem nível gerencial e o tempo médio da entrevista foi de 45 minutos.

Segundo Umachi, um estudo anterior ao dele, mostrou que as empresas que tiveram um grau de concordância maior com relação às 41 frases relacionadas à “Gestão do Conhecimento”, apresentarem desempenho recente melhor que as outras e são predominantemente líderes do mercado. Com relação às empresas de construção civil, 18,1% foi considerada empresas que investem em gestão do conhecimento, 43,4% são empresas consideradas atrasadas e 38,5% estão no meio entre estas.

Terra (1999), sem sua pesquisa, concluiu que há grandes indícios que as empresas que utilizam práticas de gestão do conhecimento tem um desempenho empresarial melhor.

No estudo de caso de Umachi, foram processados 17 questionários aos funcionários de nível gerencial, a pesquisa relata que umas das principais metas da construtora era a preocupação com a segurança, saúde e meio ambiente do trabalho. Em sua consideração, Umachi, aponta que a gestão do conhecimento está ligada a capacidade que a empresa tem de utilizar o conhecimento adquirido para desenvolver seus processos, produtos e assim chegar a liderança no mercado.

A construtora pesquisada aplica diversas práticas de gestão do conhecimento, mas só algumas são gerenciadas e por outros estudos é possível dizer que outras empresas do setor também aplicam.

#### **4.4. Estudo de Avaliação de Desempenho**

Patrícia Gonçalves e Kátia Barbosa realizaram um estudo de caso em 2007, onde foi feita uma avaliação de desempenho (AD), como um instrumento de poder utilizado na gestão de pessoas. A pesquisa foi feita numa empresa da área da construção civil, há 23 anos no mercado de Goiás e atuando também em São Paulo e Brasília. Foram realizadas 14 entrevistas individuais, sendo 4 diretores e gerentes e 10 trabalhadores da área administrativa e operacional.

A análise dos resultados registrou que no item Promoção, as pessoas com cargos gerenciais disseram estar lenta e desmotivadora, enquanto as pessoas que ocupavam cargos diretivos consideram gradual, pois buscam quantificar o desempenho para habilitá-los a promoção. Em relação ao treinamento e desenvolvimento, afirmaram estar excelente.

A pesquisa mostra a divergência entre a percepção dos diretores, dos gerentes e dos trabalhadores, por exemplo, quanto o clima organizacional, os diretores e gerentes disseram que a gestão deles possibilitava a melhoria do clima, porém, os trabalhadores consideram que este item não é devidamente monitorado e poderia ser melhor.

A desculpa da “cúpula” da empresa para não implementar melhorias é o aumento do custo com pessoal. Os trabalhadores mostraram insatisfeitos com o RH, pois, o feedback estava ruim, não existia critérios de avaliação de desempenho para promoção, ou planos de cargos e salários, ficando na informalidade das chefias e do recursos humanos e elaboração destas.

A empresa se mostrou centralizadora e autoritária, onde os desejos dos diretores estavam sobre o dos trabalhadores, o que deixa um clima de medo na empresa que não é positivo para geração de resultados.

#### **4.5. Estudo da Relação do Rh com Melhorias na Construção**

O trabalho feito por Valmir Borges, Susany Brandão e Eliane Marinho, em 2010, investiga a existência entre a alta rotatividade da mão de obra e o desperdício de materiais e os procedimentos do setor de Recursos Humanos.

A pesquisa foi desenvolvida em uma construtora de pequeno porte com sede em Itabuna-BA, que atua no ramo de construção habitacional para a classe média, a empresa possuía no momento da pesquisa 35 funcionários. Foram aplicados questionários a funcionários administrativos e operários de campo.

Quanto às técnicas de recrutamento e seleção, estas se mostraram bem básicas, e se garantiam na experiência do recrutador e selecionador, o que aumenta a chance de uma contratação ruim. Os resultados demonstraram que 49% dos entrevistados já trabalharam em mais de 10 empresas e o aprendizado dos trabalhadores se dá 50% por meio de amigos e 40% por meio de parentes, somente 10% responderam que aprenderam na empresa, isto mostra a forma precária que o conhecimento é repassado e aprendido, implicando em vícios e hábitos que atrapalham a produtividade e qualidade na construção civil. Destes trabalhadores, 87% disse nunca ter participado de treinamento, o que mostra que não é característica só da empresa investigada, pois os operários já passaram por várias empresas.

Quanto aos motivos para continuar na profissão, 62% da amostra citou a falta de oportunidade, o resto disse gostar da profissão. Quando perguntados se gostariam de ver seus filhos nesta profissão a maioria respondeu que não, citando o baixo salário, falta de incentivo e reconhecimento, insegurança como motivos.

A pesquisa demonstrou a gestão de pessoas desta empresa muito deficiente, o que caracteriza também o setor. Outros fatores também podem ser vistos em outras empresas, como a alta rotatividade, por causa da falha na seleção, que contrata profissionais inadequados e da dificuldade em se manter os profissionais nos períodos entre obras. O treinamento também é pouco motivado na empresa, no caso, por ser de pequeno porte e não haver verba, porem, pode se procurar soluções criativas para isto.

#### **4.6. Estudo da Gestão de Conflitos**

Aureliano Tavares realizou em estudo em 2012, a fim de discutir os tipos de conflitos que podem haver entre o Engenheiro civil e seus colaboradores, por ocasião da prática de gestão de pessoas no canteiro de obras. O ensaio de campo foi por meio de questionários e contou com a participação de 51 engenheiros civis atuando na área da construção civil do Rio de Janeiro.

Tavares mostra como o engenheiro civil tem hoje um papel muito importante como gestor de pessoas, grande parte do tempo ele se dedica a gerenciar os trabalhadores e como este papel é estratégico para o desempenho dos processos e das pessoas.

A maioria dos engenheiros, 94,12% dos entrevistados respondeu que já enfrentou algum tipo de resistência por parte dos operários no canteiro de obras. Deles, 94,10% dos engenheiros informaram passar por conflitos de comunicação. Outro tipo de conflito é o conflito de relacionamento, onde 88,24% dos pesquisados afirmaram enfrentar e quanto ao conflito relacionado ao conhecimento técnico 90,20% da amostra apontou já ter passado.

Os conflitos comportamentais também seguiram a linha de altos índices. Com 88,30% dos engenheiros já terem participado.

Como conclusão, 94,20% dos engenheiros gostariam de ter algum treinamento específico de gestão de pessoas para poder ter mais base em como gerenciar os conflitos que estão muito presentes nos canteiros de obras. Fica claro como a função do engenheiro civil além de técnica, precisa estar muito atenta as pessoas a sua volta e como gerenciá-las para obter o resultado desejado.

#### **4.7. Conclusão dos Estudos Realizados**

Os estudos descritos evidenciam as afirmativas de como a gestão de pessoas é estratégica para as empresas de construção civil e como ela ainda é muito carente e está dando os primeiros passos, pois os resultados gerados foram em sua maioria considerados insatisfeitos em vários aspectos.

Fica claro também os pontos principais que devem servir como base para as construtoras sustentarem suas estratégias de gestão, como a melhoria do ambiente de trabalho, que aparenta ser anseio global de todos os operários e o treinamento que é muito precário na indústria, mas que precisa ser motivado para que a qualidade e produtividade dos processos melhorem.

É interessante como estes pontos de melhores condições de trabalho e a falta de treinamento são características deste setor, e são muitas vezes a causa da falta de motivação, da alta rotatividade da mão de obra, da falta de qualidade e todas as problemáticas evidenciadas do setor e veem corroborar com o estudo de caso presente neste trabalho.

Estes estudos realizados nos últimos anos serviram como norteador de como realizar um estudo de caso no setor da construção civil, quais fatores devem ser melhor avaliados e trouxe uma intuição de quais resultados são esperados, mas sem deixar influenciar, e sim como base para comparação.

## **5. ESTUDO DE CASO – RESULTADOS AUFERIDOS COM O USO DA GESTÃO DE PESSOAS**

A presente pesquisa é referente a um estudo de caso feito com uma construtora paulista, porém, atuando em uma obra industrial no Rio de Janeiro. Foi realizado um estudo de caso sobre a gestão de pessoas na obra utilizando questionários aplicados aos colaboradores de campo, a mão de obra direta e aos colaboradores de escritório, questionários estes que indicaram a importância de diversos itens da gestão de pessoas e a como a obra se encontrava diante destes itens.

### **5.1. Perfil da Construtora**

A empresa foi fundada em 1983, tem mais de 25 anos de mercado atuando no mercado da construção civil, sua sede é em Limeira, SP e é uma das cinquenta maiores construtoras do Brasil. A construtora atua em obras residenciais, comerciais e industriais e tem seus principais players na América do Sul, já conquistou diversos prêmios e certificações no mercado, como a NBR ISO 9001:2008 e o SIAC nível A, nesta trajetória, é afirmado que foi construída com transparência, inovação e constante aprimoramento.

A Construtora apresenta uma gestão descentralizada, onde cada obra tem poder de tomar decisões. Ela tem um manual de gestão de pessoas e por suas prática de mostra ser preocupada com seus colaboradores. Seu ponto forte nesta área é a gestão de conhecimento, com encontros de equipes periódicos para trocar experiências, conhecimentos e visões, seu compromisso com a qualidade também é grande.



## 5.2. Características da Obra

A obra em questão é situada na Rua Paulo Emídio Barbosa, 485, Rio de Janeiro/ RJ, dentro da ilha do fundão, mais especificamente, no Parque Tecnológico da UFRJ, que é um ambiente de interação entre empresas, comunidade acadêmica e população, estima-se que mais de 200 empresas de instalem em uma área de 350 mil metros quadrados. O parque Tecnológico já abriga varias empresas de base tecnológica, centros de pesquisa e laboratórios e muitos projetos estão em construção.

Esta construção é para uma empresa de tecnologia de ponta e por se tratar de empresas e local que servem de referência, varias características podem são visíveis; a exigência da qualidade dos processos e produto é alta, a cobrança grande quanto ao prazo, e há preocupação ambiental e social. Característica diferenciada, por exemplo, é a certificação LEED que a obra está em processo, que é um sistema internacional de certificação e orientação ambiental para edificações utilizado em 142 países, da pontuação máxima de 110 pontos, a obra irá obter a classificação Ouro (de 60 a 79 pontos), onde são avaliados o espaço sustentável, eficiência do uso da água, energia e atmosfera, materiais e recursos, qualidade ambiental interna, inovação e processos e créditos de prioridade regional.

Desta síntese podemos perceber a grande exigência quanto a diversos fatores e a cobrança para que todos os processos estejam dentro da norma e que sejam feitos com qualidade, por exemplo, há multa para o caso de não cumprimento de prazo, o que gera um ritmo acelerado de produção. Com isso, a gestão de pessoas tem que se fazer presente como estratégia para manter os trabalhadores com uma boa produtividade, mantendo qualidade nos serviços.



Figura 02 – Fase atual da obra



Figura 03 – Perspectiva da Obra

### **5.3. Objetivo**

Esta pesquisa tem como objetivos:

- Identificar o grau de importância de fatores da gestão de pessoas considerado pelos colaboradores
- Analisar o modo como é vista a gestão de pessoas na obra

### **5.4. Limitações**

É importante salientar as limitações da pesquisa e não generalizá-la, pois existem fatores limitantes, como a quantidade e qualidade da pesquisa, já que esta depende muito do conhecimento dos pesquisados. Outro fator é a indústria que foi empregada, a indústria da construção civil tem características diferenciadas quando comparadas a outras organizações de outros setores.

### **5.5. Metodologia**

Foi utilizado o método de investigação chamado “estudo de caso”, que de acordo com Yin (2001), é um método de investigação empírica de um fenômeno em um contexto real, quando o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes para tomar decisões.

Este estudo de caso foi feito por meio de questionários desenvolvidos em conjunto com o orientador do presente trabalho conforme anexos I e II, os questionários foram entregues a todos os trabalhadores da empresa de todos os níveis hierárquicos, do gestor ao técnico operacional.

O questionário em síntese indicava itens da gestão de pessoas como clima no ambiente de trabalho, feedback, relacionamento, comunicação, reconhecimento, entre outros, e perguntava qual grau de importância você dá para cada um e a nota da obra para o respectivo item.

Foram elaborados dois questionários para abranger dois grupos com características diferentes que atuam na obra. Um questionário para os colaboradores do escritório, que é a mão de obra indireta, este grupo apresenta como maior diferença o grau de instrução, que vai desde o ensino médio completo até superior completo com pós-graduação, gerando anseios e visões diferentes. A pesquisa deste grupo foi um pouco mais bem desenvolvida por terem mais tempo e conhecimento sobre o assunto e o questionário dos colaboradores que atuam no campo, que como foi exposto anteriormente, tem um grau de instrução baixo, este foi um pouco mais simples e rápido, este último grupo, o questionário foi entregue no horário do DDS (diálogo diário de segurança) com toda a explicação e acompanhamento necessário para sua feitura, conforme Figuras 04 a 07.

A população investigada contou com todos os trabalhadores da empresa no dia da investigação, foram entrevistados 57 colaboradores de campo, ou seja, a mão de obra direta, que são armadores, pedreiros, bloqueiros, ajudantes, serventes, eletricista, encarregados, topógrafo, entre outras funções que a fase da obra exigia. Quanto aos colaboradores de escritório, foram entregues questionários para técnico de segurança, técnico de enfermagem, técnico de edificações, mestre de obras, estagiários, assistente de rh, assistente administrativo, compradora, engenheiro ambiental e engenheiros civis, totalizando 12 colaboradores.

Os resultados das pesquisas serão apresentados considerando as seguintes categorias de gestão de pessoas; clima no ambiente de trabalho, treinamento, motivação, reconhecimento, remuneração, feedback, relacionamento entre funcionários, ambiente de trabalho (segurança, higiene), comunicação entre funcionários e satisfação. No questionário dos colaboradores de escritório havia ainda uma pergunta discursiva, perguntando a

importância da gestão de pessoas, o que os motivava e o que faltava para estar mais motivado na obra.

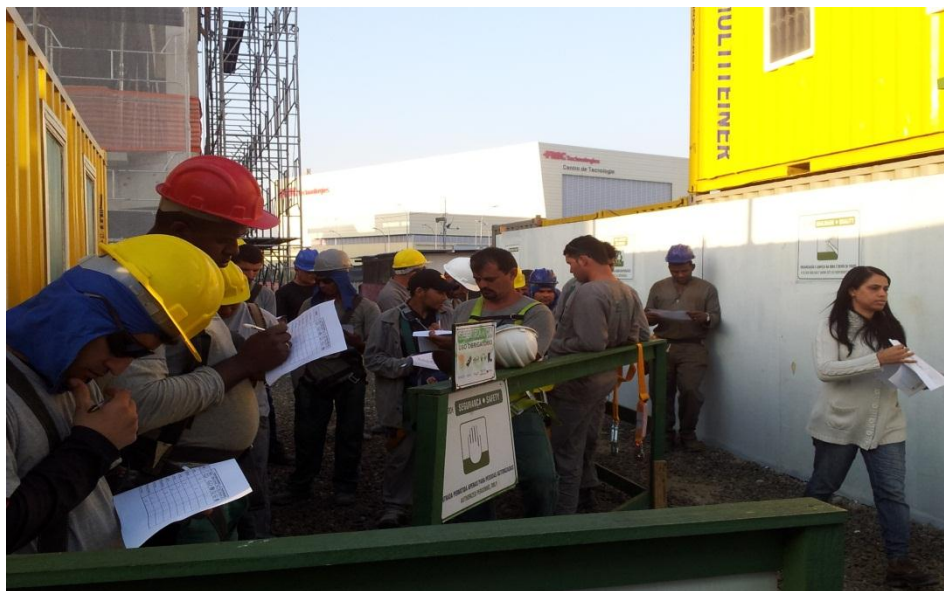


Figura 04 – Realização do Questionário pelos Colaboradores de Campo. Autor: Cahue



Figura 05 – Realização dos Questionários pelos Colaboradores de Campo. Autor: Cahue



Figura 06 - Realização dos Questionários pelos Colaboradores de Campo. Autor: Cahue



Figura 07 - Realização dos Questionários pelos Colaboradores de Campo. Autor: Cahue

## 5.6. Resultados

Após realização dos questionários, foram analisados os resultados dos colaboradores de escritório separadamente dos de campo gerando conclusões para cada um. Após essas aferições separadas, foi feita uma correlação entre os resultados dos dois grupos a fim de obter semelhanças e diferenças entre estes.

Primeiramente, foram aferidos os resultados dos colaboradores classificados como de escritório. Na pergunta onde se pedia para graduar a importância pessoal para cada pesquisado dos vários itens de gestão de pessoas, o resultado foi contundente, em todos os itens a menor graduação dada foi Importante (IM), menos de 30% dos pesquisados e a grande maioria, mais que 70% dos entrevistados deram grau Muito Importante (MI), e na pergunta discursiva sobre a importância da gestão de pessoas, a resposta escrita reafirmou os dados acima, 100% dos entrevistados disseram considerar a gestão de pessoas muito importante durante todos os processos necessários para desenvolver suas tarefas.

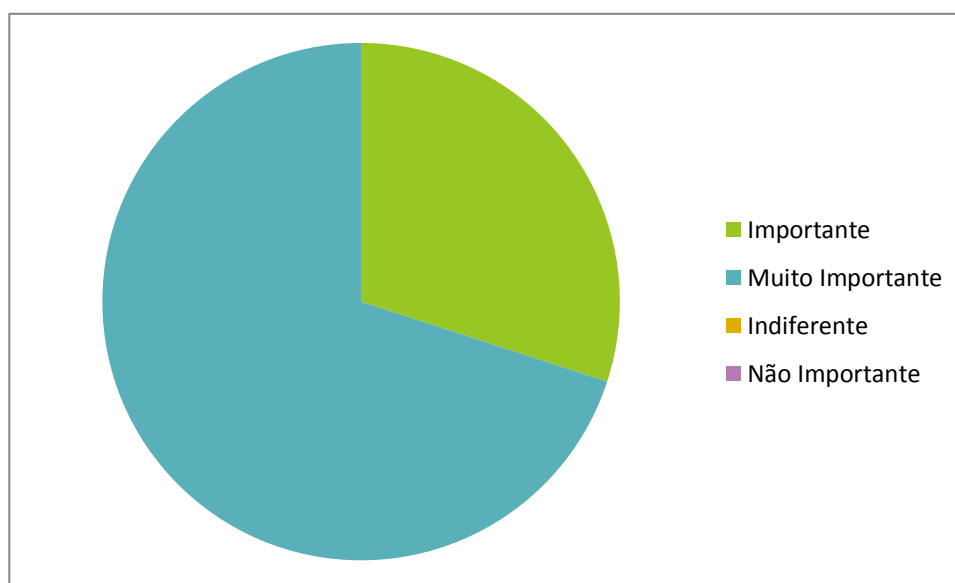


Figura 08 – Gráfico Importância da Gestão de Pessoas. Autor: Cahue

Estes resultados mostram como as pessoas dão valor a gestão de pessoas e tem anseio por serem valorizadas, com isso enxergam a gestão de pessoas, que é uma forma estratégica da empresa de dar este valor ao capital humano, como muito importante para poder desenvolver um bom trabalho.

Quanto à avaliação dos diversos itens expostos em relação à obra, um pouco mais de 90% dos entrevistados consideraram todos os itens adequados ou favoráveis, o que resulta em uma boa nota geral para a obra. Entretanto, algumas inferências quando se analisa as graduações das notas podem ser feitas, existem dois itens que ficaram abaixo da média geral, são eles; Treinamento e Ambiente de trabalho com relação à higiene, segurança, infraestrutura.

O item Treinamento, 58% disse que a gestão é favorável, 25% que é adequada e 17% considerou desfavorável, item com a maior porcentagem desfavorável. Com relação ao ambiente de trabalho, 50% respondeu ser favorável, 42% considerou adequado e 8% disse ser desfavorável, item com maior porcentagem adequado, ou seja, nota regular.

Isto demonstra onde deve se ter mais atenção quanto à gestão de pessoas, os itens treinamento e ambiente de trabalho são essenciais para o desenvolvimento ótimo do trabalho e não podem ser deixados de lado conforme argumentado no trabalho. Estas notas caracterizam ainda mais o setor e a obra, pois, o ambiente de trabalho na construção civil precisou até de norma para melhorar, a NR-18, é um dos itens que mais vem sendo desenvolvidos e como mostra a pesquisa, até hoje encontra dificuldades. Já o item treinamento, é preocupação em todos os setores e crucial para os colaboradores se desenvolverem, e indica nota mais baixa por causa do setor, que normalmente não dá treinamento por causa do ritmo acelerado apresentado na obra, que não gera tempo para treinamentos.

Na coluna onde é perguntado se as pessoas tem autonomia para aplicar o respectivo item, ou seja, estarem abertas para utilizar ferramentas para melhorá-lo, cerca de 60% dos colaboradores disse ter autonomia na maioria dos itens. Os itens com maiores índices positivos foram os que não dependem de outras pessoas, que dependem só da própria pró atividade, como o clima organizacional e relacionamento entre funcionários, com 79%.

Ponto de destaque quanto a isso foi o item feedback, um dos únicos que o resultado se inverteu, 58% diz não ter autonomia, contra 42% dizendo ter autonomia, o que demonstra talvez um certo receio com a reação da pessoa que recebe este feedback, principalmente se o nível hierárquico do recebedor for maior, o gestor de pessoas pode levar isto em conta para avaliar se está deixando um canal aberto para seus liderados se expressarem e expor suas ideias, gerando um ambiente mais criativo.



Questionários importantíssimos foram o do mestre de obra e do gestor da obra que são os grandes gestores de pessoas da obra. Nestes, semelhantemente, os resultados tenderam as mesmas notas, ambos consideram muito importante a gestão de pessoas e avaliaram bem a obra em todos os itens.

Na análise dos questionários, além dos do mestre de obra e gestor, o questionário do técnico de segurança se destacou, pois, na parte onde é pedido para dar nota a obra, este colaborador avalia a obra como desfavorável em todos os itens, o que demonstra um alto grau de insatisfação com um todo, deixando claro que existe um colaborador com sérios problemas. Isto deve ser investigado e gerido pelo gestor para que o trabalho apresentado por este colaborador não seja prejudicado e a esta insatisfação não contamine outras pessoas, acarretando numa piora da nota em vários itens, como o clima no ambiente de trabalho.

Quanto à pergunta discursiva, quando perguntado o que motiva e o que falta para motivar as pessoas, grande parte dos entrevistados respondeu que os desafios, os aprendizados diários os mantém motivados e anseiam por mais feedback, mais treinamento para se sentirem valorizados e úteis e desenvolverem bem seus trabalhos. Isto afirma os resultados aferidos.

Após a análise dos colaboradores de escritório, foram avaliados os resultados dos colaboradores de campo que foi um pouco mais minucioso, além da quantidade investigada ser maior, notou-se um índice de preenchimento errado alto, com alguns itens que nem preenchidos foram, nestes casos, não foi contabilizada o respectivo item o que mostra a limitação do estudo.

Considerada estas ponderações, alguns itens obtiveram resultados que o destacaram, são eles; treinamento, clima organizacional, higiene no canteiro de obras, reconhecimento, feedback e satisfação com o trabalho.

O treinamento foi considerado por 84% dos trabalhadores como muito importante, porém, na avaliação destes em relação à obra, cerca de 40% está de alguma forma insatisfeita com este item, com respostas entre mais ou menos e ruim. Foi um dos itens também com um dos maiores índices de insatisfação total com a obra, com 9%. Isto demonstra a falta de treinamento que estes profissionais recebem, sendo que são um dos maiores responsáveis pelo produto final.

Item que obteve uma avaliação insatisfatória também foi o Canteiro de Obras, quanto à higiene do canteiro, segurança no canteiro, 48% diz faltar segurança, higiene, infraestrutura no canteiro e no grau de importância, 80% considera este item muito importante. Este resultado mostra a realidade ainda dos canteiros de obra pelo Brasil, onde muitas vezes a necessidade básica não é atendida, o que contrapõe a produtividade, pois, é visto que um o ambiente de trabalho para gerar uma boa produtividade e qualidade dos serviços precisa ser condizente com o que as pessoas esperam.

Na avaliação destes colaboradores, falta também um feedback maior por parte dos encarregados e do mestre de obra, com 11% avaliando muito ruim e 45% gostariam de receber mais críticas, elogios e acompanhamento no desenvolvimento dos serviços.

O reconhecimento também entrou na má avaliação, porém este, como sendo o item mais mal avaliado de todos, com 21% dos operários dizendo não ser reconhecidos, mesmo que com quase a totalidade deles, 87%, dando bastante importância para o reconhecimento. Este resultado engloba muitos itens, já que o trabalhador se sente reconhecido com um bom ambiente de trabalho, com treinamento, feedback, entre outros, e como estes itens vão mal, o resultado não poderia ser diferente.

Resultado surpreendente foi o de satisfação quanto ao trabalho, pois, considerando a má avaliação dos itens listados acima, era de se esperar um resultado muito ruim quanto à satisfação destes trabalhadores, porém, cerca de 70% deles está de alguma forma satisfeito com seu trabalho e apenas 30% estão em algum ponto insatisfeito. Apesar de não ser um resultado bom, também não é o pior caso esperado, e demonstra que estas pessoas gostam do seu trabalho e do que fazem. Contudo os operários da construção civil anseiam por melhores condições de trabalho, por serem mais valorizados, o que indica qual caminho de gestão seguir para buscar melhores resultados.

Após a abordagem destes dois grupos que atuam na construção civil, é possível distinguir anseios semelhantes, como o desejo por mais treinamento e melhores condições de trabalho. O treinamento conforme mostra o estudo feito e outros estudos, é considerado muito importante pelos colaboradores de qualquer empresa, ele desenvolve as pessoas e capacita elas a executar seu trabalho, isso tudo gera pessoas mais motivadas e melhores resultados para a empresa.

Um estudo feito pela Great Place to Work (GPTW) e pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-RJ) em 2013, avaliou cerca de cem empresas de vários setores a fim de gerar um ranking com elas. Esta pesquisa mostrou que 48% dos funcionários das melhores empresas para se trabalhar permanecem na organização em função das oportunidades de crescimento e desenvolvimento, 13% pelo alinhamento de valores, 12% pela remuneração e benefícios e 4% por estabilidade, o que demonstra como a preocupação com o desenvolvimento das pessoas é crucial e estratégico para as organizações.

Outra semelhança nos resultados foi a insatisfação quanto ao ambiente de trabalho, com relação à higiene, segurança, toda infraestrutura num modo geral para desenvolver o trabalho delegado. Este item já é bastante sabido e discutido no setor da construção civil, porém, ainda demonstra lenta evolução apesar de ter melhorado bastante. Esta infraestrutura deveria ser ponto básico em qualquer lugar, pois, não há como cobrar produtividade, qualidade se o básico não é atendido.

Por fim, a análise global do estudo identifica como as pessoas dão importância a gestão de pessoas e apesar da má avaliação em alguns itens a nota global da obra foi boa, tanto por parte dos colaboradores de escritório, quanto pelos de campo. A obra e a empresa demonstram preocupação e entendem que a gestão de pessoas é hoje uma estratégia das organizações na competitividade. Estes itens identificados como insatisfatórios podem servir para nortear medidas de gestão por parte dos gestores e da empresa, melhorando cada vez mais os resultados.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais e conclusões consistem numa análise geral dos resultados e observações do trabalho, em conjunto com comentários relevantes sobre o estudo de caso, como a proposta da utilização de uma boa gestão de pessoas pode gerar ganhos a construção civil e as dificuldades encontradas para sua correta e efetiva adoção no panorama atual. Ao final, sugerem-se também alguns temas para outros trabalhos.

Foi evidenciado que a gestão de pessoas é uma ferramenta importante e deve ser considerada como estratégia na busca de competitividade no mercado. A implementação da gestão de pessoas pode agregar possíveis ganhos para todos os processos de edificação na construção civil. A gestão de pessoas bem aplicada pode melhorar a produtividade dos funcionários, já que estes estão motivados, melhora a qualidade dos serviços, pois eles estão comprometidos e engajados com seu trabalho e a empresa, diminui a rotatividade que é alta neste setor, por que o colaborador se sente valorizado. Papel importantíssimo, que muitas vezes não é levado em conta por só se pensar em ativos tangíveis, é o social, por melhorar a qualidade de vida dos funcionários, e conseqüentemente melhorar a qualidade de vida das pessoas em sua volta e da comunidade.

Neste trabalho foi observado que existi uma dificuldade intrínseca no setor da construção civil para atender a todas as expectativas dos funcionários, por causa das características únicas deste setor, por ser nômade, por utilizar trabalho manual, por cada produto ser distinto, pelo ritmo de trabalho, entre outros. Estas características diferem de outros setores que por ter produtos e linhas de produções iguais conseguem definir melhor suas estratégias.

Entendeu-se, que no caso estudado, o resultado reafirmou todas as teses e estudos feitos anteriormente, onde caracterizam a gestão de pessoas como papel fundamental na estratégia de qualquer organização que deseja crescer sustentavelmente. Quase a totalidade da população investigada considera a gestão de pessoas fundamental para executar melhor seu trabalho, então, as empresas que tem visão não podem deixar esta informação de lado e não dar valor ao seu principal ativo, o humano.

Outra importante avaliação a respeito deste estudo foram os itens principais considerados pelas pessoas como motivadores, o treinamento, o ambiente de trabalho e em seguida o feedback, itens estes que podem servir como base para desenvolver meios com que haja melhora neles e assim buscar um aperfeiçoamento constante utilizando diversas práticas, como o PDCA.

Pode se observar como as pessoas que tem função gerencial, tem papel fundamental na prática da gestão de pessoas e como elas precisam se conscientizar que é preciso se preocupar com seus colaboradores para atingir metas e resultados esperados. Um bom líder consegue obter o melhor das pessoas, levando elas a se superarem, a aumentarem sua produtividade, não é por acaso que hoje em dia uma pessoa com esta característica é disputada pelas empresas e se destaca no mercado de trabalho.

Fator interessante na aplicação dos questionários foi quando realizado no grupo dos colaboradores de campo, ficou evidente a limitação para generalizar os resultados por causa do alto índice de erros de preenchimento mesmo quando na aplicação as perguntas foram lidas em conjunto e tentou se desenvolver um questionário mais intuitivo possível, por meio de símbolos de rosto, para estudos futuros, isto deve ser monitorado, talvez com entrevistas individuais.

Ficam também algumas sugestões para o desenvolvimento de futuros trabalhos. Estas sugestões foram originadas nas lacunas evidenciadas por ocasião das conclusões deste trabalho:

1. Estudo de metodologia para implementar ferramentas de gestão de pessoas na construção civil nos escritórios das empresas e nas obras;
2. Estudo de como formar líderes, suas atribuições, características e a importância deles em uma organização;
3. Estudo da tendência da gestão de pessoas para as empresas se prepararem e inovarem;
4. Estudo específico dos pontos críticos identificados na pesquisa realizada neste trabalho; Treinamento, Feedback e Condições de Trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALHO, M. CARVALHO, P. Tecnologia da Informação e os Novos Modelos de Gestão de Pessoas – FIA-USP.

ARAÚJO, L. C. G. Gestão de pessoas: Estratégia e Integração organizacional. São Paulo. Atlas, 2006.

BORGES, V. BRANDÃO, S. MARINHO, E. Análise da Gestão do RH na Construção Civil: Teoria x Prática. Bahia, 2010

CHAGAS B. Gestão de Pessoas na Construção Civil. Santana-BA. Universidade Estadual de Feira de Santana. Dissertação para Bacharel.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FARAH, M. F. S. Tecnologia, processo de trabalho e construção habitacional. São Paulo, 1992. 297p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

GIL, A. C. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVEZ, P. BARBOSA, K. Avaliação de Desempenho de um Instrumento de Poder na Gestão de Pessoas. 2007.

HIPPERT, M. MAGALHÃES, A. Perfil da Mão de Obra de Produção na Construção Civil e a Necessidade de Capacitação Profissional. 2011 – UFJF.

INÁCIO, S. R. As diferenças entre recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Artigonal. Disponível em Acesso em: 14 de julho de 2009.

LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005

OLIVEIRA, I. E. B. Gestão do conhecimento na administração de recursos humanos: A informação para gerenciamento de pessoas. Disponível em Acesso em 07 de julho de 2009.

OLIVEIRA, C. Principais Características da Mão de Obra da Construção Civil que Interferem na Filosofia da Qualidade. Universidade Federal de Santa Maria.

PFEFFER, J. Vantagem Competitiva através das pessoas. Tradução de Marisa do Nascimento Para SANTOS, A. R; PACHECO, F.F.; PEREIRA, H. J; BASTOS Jr, P. Gestão do Conhecimento como modelo empresarial. Disponível em Acesso em 07 de julho de 2009. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTIAGO, J. O Desenvolvimento de uma Metodologia para Gestão do Conhecimento em uma Empresa da Construção Civil. São Paulo, 2002. Dissertação de Mestrado.

SILVA, M. O. Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TACHIZAWA, T. FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. Gestão com Pessoas: uma abordagem as estratégias de negócios. 4 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2004.

TAVARES, A. Conflito na Gestão de Pessoas na Construção Civil. Rio de Janeiro, 2012. Dissertação de Mestrado.

TAKESHI, D. MARCOS, G. Avaliação das Áreas de Vivência de Sete Canteiros de Obras de Curitiba. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2011. Dissertação para Bacharel.

WOOD Jr, T. (coord.). Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VALINOTE, H. Ambiente de Trabalho e Qualidade de Vida do Trabalhadores da Construção Civil e de uma Construtora em Goiânia. 2011. Dissertação de Mestrado. Pontífica Universidade Católica de Goiás.

VARGAS, M. Para uma filosofia da tecnologia. São Paulo, Alfa-Ômega. 1994. p.171-28.

YUMACHI, V. Gestão do Conhecimento e a Inovação Organizacional na Construção Civil. Curitiba, 2003. Dissertação de Mestrado.

## REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

Vinícius, Marcos. Gestão de Pessoas – Importância estratégica. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/gestao-de-pessoas-importancia-estrategica/28750/>

Sores, Robson. Rotinas de DP. Disponível em: <http://www.simonsen.br/its/pdf/apostilas/base-tecnica/1/rotinas-de-dp-1-ano-de-administracao-2-capitulo.pdf>

Autor Desconhecido. Gestão de Pessoas – Desafio da Sociedade do Conhecimento. Disponível em: <http://www.ufpel.edu.br/nupeec/anexos/d55bb6c35a.pdf>

Mildeberger, Daiana. Evolução da Área de Recursos Humanos Frente ao Ambiente de Mudanças Organizacionais, 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>

Chiuzi, Rafael. Recrutamento de Pessoas, 2010. Disponível em: <http://www.rafaelchiuzi.com.br/espaco/46-textos-de-apoio-para-profissionais-de-rh/145-o-recrutamento-de-pessoas.html>



Figueiredo, Karine. A Importância do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas na Reestruturação do RH, 2012. Disponível em: <http://www.slideshare.net/karinie/a-importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-na-reestruturao-do-rh>

Revista Techne. Quem é o operário da Construção Civil. Disponível em: <http://www.revistatechne.com.br/engenharia-civil/77/artigo32572-2.asp>

Castro, Francisco. A Importância da Construção Civil na Economia Brasileira. Disponível em: [http://www.amapadigital.net/francisco\\_castro\\_view.php?ID=1415](http://www.amapadigital.net/francisco_castro_view.php?ID=1415)

Autor Desconhecido. Características do Setor da Construção Civil. Disponível em: [http://www.eps.ufsc.br/disserta/eliete/capit\\_2/capit\\_2.htm](http://www.eps.ufsc.br/disserta/eliete/capit_2/capit_2.htm)







Guia Anual Seconci, 2012. Entrevista com Rochedo Figueiredo. Disponível em: <http://www.rochedoferreira.com.br/tapagao.htm>

## ANEXO

### ANEXO I – Questionário Colaboradores de Escritório

CARGO:																	
Legenda:		MI - Muito Importante				IM - Importante				IN - Indiferente				NI - Não importante			
Nº	Questão: Qual grau de importância que você dá e a nota para este item onde você trabalha?	Importância				Desfavorável			Adequado			Favorável			Tem autonomia		
		MI	IM	IN	NI	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	Sim	Não	
1	<i>Clima no ambiente de trabalho</i>																
2	<i>Treinamento</i>																
3	<i>Motivação</i>																
4	<i>Reconhecimento</i>																
5	<i>Remuneração</i>																
6	<i>Feedback</i>																
7	<i>Relacionamento (entre funcionários)</i>																
8	<i>Ambiente de trabalho (higiene, segurança)</i>																
9	<i>Comunicação (entre funcionário)</i>																
10	<i>Satisfação com seu trabalho</i>																
<b>Pergunta: Você considera importante a Gestão de Pessoas? O que te motiva a trabalhar melhor e o que falta para melhorar seu trabalho?</b>																	

## ANEXO II – Questionário Colaboradores de Campo

Perguntas	Você considera importante?			Como se sente em relação a sua obra?		
	Muito	Mais ou menos	Não	Muito	Mais ou menos	Não
						
Cursos de treinamento						
Clima bom entre as pessoas						
Segurança no trabalho						
Higiene do canteiro						
Ser Reconhecido						
Conversar com Encarregado / Mestre de obra						
Receber Crítica e Elogio						
Relacionamento Encarregado / Mestre						
Satisfação com o Trabalho						