

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS TECNOLÓGICAS
CURSO DE ENGENHARIA CIVIL

NEYLON GABRIEL SANTOS LEITE

**A GESTÃO DE PESSOAS COMO FATOR DE INTERFERÊNCIA NA
PRODUTIVIDADE DAS OBRAS-ESTUDO DE CASO**

São Luís

2019

NEYLON GABRIEL SANTOS LEITE

**A GESTÃO DE PESSOAS COMO FATOR DE INTERFERÊNCIA NA
PRODUTIVIDADE DAS OBRAS-ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia Civil da
Universidade Estadual do Maranhão, como requisito para a
obtenção do grau de Bacharel em Engenharia Civil.

Orientador (a): Prof. Esp. João Aureliano de Lima Filho

São Luís
2019

Leite, Neylon Gabriel Santos.

A gestão de pessoas como fator de interferências na produtividade das obras: estudo de caso / Neylon Gabriel Santos Leite. – São Luís, 2019.

... f

Monografia (Graduação) – Curso de Engenharia Civil, Universidade Estadual do Maranhão, 2019.

Orientador: Prof. Esp. João Aureliano de Lima Filho.

1.Gestão de pessoas. 2.Gestão de obra. 3.Produtividade. I.Título

CDU:658.310.8:624

NEYLON GABRIEL SANTOS LEITE

**A GESTÃO DE PESSOAS COMO FATOR DE INTERFERÊNCIA NA
PRODUTIVIDADE DAS OBRAS-ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia Civil da
Universidade Estadual do Maranhão, como requisito para a
obtenção do grau de Bacharel em Engenharia Civil.

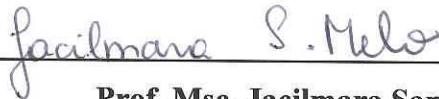
Orientador (a): Prof. Esp. João Aureliano de Lima Filho

Aprovado em: 05 / 12 / 19

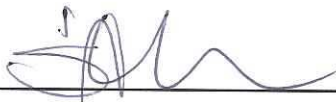
BANCA EXAMINADORA



Prof. Esp. João Aureliano de Lima Filho (Orientador)
Universidade Estadual do Maranhão



Prof. Msc. Jacilmara Santos Melo
Universidade Estadual do Maranhão



Prof. Esp. Sergio Antonio Costa Ribeiro
Universidade Estadual do Maranhão

“A causa da derrota, não está nos obstáculos, ou no rigor das circunstâncias, está na falta de determinação e desistência da própria pessoa”.

Buda

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus. Por toda paciência, sabedoria e saúde que me foram possibilitados para encarar os desafios postos até agora e que possa continuar a me dar forças nas próximas etapas da minha vida.

À minha família. Em especial aos meus pais, Neyvamar de Jesus Costa Leite e Tatia Cilene Santos; e ao resto da família Leite e Santos que me ensinaram a ter perseverança, integridade e a sempre buscar meus sonhos.

Sou grata aos meus amigos companheirismo, principalmente a turma de Engenharia Civil 2014.2 que nesses longos anos de muito estudo e amizade, serem a melhor turma que eu poderia ter, agradeço muito a vocês por todas as alegrias que me trouxeram, irei levar vocês no meu coração pelo resto da minha vida.

A minha querida irmã, Tallyta Cilene, por todos os momentos de companheirismo, por sempre me guiar pelo melhor caminho, por ser as minhas asas nessa vida, sei que enquanto eu viver eu posso contar contigo, não saberia saber o que fazer da minha vida sem você.

A minha grande amiga Ana Luiza, que me ouviu e me ajudou nos momentos mais conturbados da minha graduação. Por todo o incentivo e críticas, que só me engrandeceram pessoal e profissionalmente.

A minha companheira de vida Beatriz Maria, por toda a sua paciência e ajuda em todos os aspectos, um presente de Deus na minha vida.

Agradeço à Universidade Estadual do Maranhão, seu corpo docente, direção e administração, pela oportunidade de mais um grau na minha formação acadêmica.

Agradeço imensamente ao meu professor, coordenador de curso, chefe e orientador, João Aurelia todos os ensinamentos e por toda inspiração, nos guiando por sermos excelentes engenheiros como ele é.

E por fim, a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desse percurso e colaboraram com essa conquista. Obrigado!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo uma maior investigação dos aspectos metodológicos e práticos da gestão de pessoas no setor da construção civil, ferramentas essas disponíveis nos gestores de obras. Para isso foi desenvolvido um estudo de caso junto com uma obra de médio porte localizada no município de São Luís, Maranhão. Com a finalidade de embasar teoricamente o trabalho, será contextualizado a gestão de pessoas de forma sintética os modelos que são utilizados, passando por uma descrição histórica da evolução do tema ao longo do tempo e a sua relação que possa influenciar na produtividade na obra. É abordado como o engenheiro tem papel de gestor na mão de obra na construção civil, abordando também as características desse setor e a gestão de pessoas aplicado a ele, analisando as atribuições que o engenheiro civil tem nesse assunto, mostrando o grau de qualificação, as técnicas disponíveis para esse gestor e as suas dificuldades para que ele possa administrar a obra com essas ferramentas, por fim mostra como esse tema pode influenciar na produtividade da obra.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Gestão de Obra. Produtividade

ABSTRACT

This research has as major purpose investigate the methodological and practical aspects of people management in the construction sector, tools available to construction managers. For this, a case study was developed along with a medium-sized construction located in the city of São Luís, Maranhão. In order to theoretically support this research, the models that are used it will be contextualized the management of people in a synthetic way going through a historical description of the evolution of the theme over time and its relationship that may influence the productivity in the work. It discusses how the engineer has the role of manager in the construction workforce, also addressing the characteristics of this sector and the people management applied to it, analyzing the duties that the civil engineer has in this subject, showing the degree and qualification, Techniques available to this manager and their difficulties in managing the work with these tools, finally shows how this theme can influence the productivity of the work.

Keywords : people management, civil construction management, productivity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1: Triângulo de Maslow | 23 |
| Figura 2 - Processo de gestão por competência..... | 29 |
| Figura 3 - Visão do processo de produção com a indicação das partes onde os fatores influenciadores da produtividade podem estar..... | 45 |
| Figura 4 - Resultado da aferição do item Cursos de treinamento – Importância | 50 |
| Figura 5 - Resultado da aferição do item Cursos de treinamento – Satisfação na obra. | 50 |
| Figura 6 - Resultado da aferição do item Clima bom entre as pessoas – Importância..... | 51 |
| Figura 7 - Resultado da aferição do item Clima bom entre as pessoas – Satisfação na obra. | 51 |
| Figura 8 - Resultado da aferição do item Segurança no trabalho – Importância..... | 52 |
| Figura 9 - Resultado da aferição do item Segurança no trabalho – Satisfação na obra..... | 52 |
| Figura 10 - Resultado da aferição do item Higiene no canteiro – Importância..... | 53 |
| Figura 11 - Resultado da aferição do item Higiene no canteiro – Satisfação na obra..... | 53 |
| Figura 12 - Resultado da aferição do item Ser reconhecido pelo trabalho – Importância | 54 |
| Figura 13 - Resultado da aferição do item Ser reconhecido pelo trabalho – Satisfação na obra . | 54 |
| Figura 14 - Resultado da aferição do item Comunicação com o Mestre – Importância. | 55 |
| Figura 15 - Resultado da aferição do item Comunicação com o Mestre – Satisfação na obra | 55 |
| Figura 16 - Resultado da aferição do item Receber Crítica e Elogio – Importância..... | 56 |
| Figura 17 - Resultado da aferição do item Receber Crítica e Elogio – Satisfação na obra..... | 56 |
| Figura 18 - Resultado da aferição do item Remuneração Adequada – Importância | 57 |
| Figura 19 - Resultado da aferição do item Remuneração Adequada – Satisfação na obra. | 57 |
| Figura 20 - Resultado da aferição do item Comunicação com o Almojarifado – Importância... | 58 |
| Figura 21 - Resultado da aferição do item Comunicação com o Almojarifado – Satisfação na obra | 58 |
| Figura 22 - Resultado da aferição do Comunicação com o Almojarifado – Importância | 59 |
| Figura 23 - Resultado da aferição do item Comunicação com o Almojarifado – Satisfação na obra | 59 |
| Figura 24 - Resultado da aferição do item Estabilidade no Emprego – Importância..... | 60 |
| Figura 25 - Resultado da aferição do item Estabilidade no emprego – Satisfação na obra..... | 60 |
| Figura 26 - Resultado da aferição do item Satisfação com o Trabalho – Importância..... | 61 |
| Figura 27 - Resultado da aferição do item Satisfação com o Trabalho – Satisfação na obra..... | 61 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|--------|--|
| ARH | Administração de Recursos Humanos |
| CBIC | Câmara Brasileira da Indústria da Construção |
| CLT | Consolidação das Leis Trabalhistas |
| CONFEA | Conselho Federal de Engenharia e Agronomia |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| RH | Recursos Humanos |

SUMÁRIO

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 | JUSTIFICATIVA | 12 |
| 3 | OBJETIVOS | 13 |
| 3.1 | Geral | 13 |
| 3.2 | Específicos | 13 |
| 4 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 14 |
| 4.1 | Gestão de Pessoas - Contextualização | 14 |
| 4.1.1 | Conceitualização de Gestão de Pessoas | 14 |
| 4.1.2 | Evolução Histórica da Gestão de Pessoas | 15 |
| 4.1.3 | Gestão de Pessoas nos aspectos atuais | 18 |
| 4.2 | Histórico dos modelos tradicionais da Gestão de Pessoas | 22 |
| 4.2.1 | Modelo clássico..... | 23 |
| 4.2.2 | Modelo motivacional | 23 |
| 4.2.3 | Modelo estratégico | 24 |
| 4.2.4 | Modelo competitivo | 25 |
| 4.3 | Novos modelos da Gestão de Pessoas | 25 |
| 4.3.1 | Gestão por competência | 26 |
| 4.3.2 | Gestão por conhecimento | 27 |
| 4.3.3 | Gestão estratégica da mudança organizacional | 28 |
| 4.3.4 | Gestão do clima organizacional | 28 |
| 4.4 | Gestão de Pessoas e produtividade | 29 |
| 4.4.1 | A função do engenheiro atuante como o gestor da mão de obra no campo da construção civil..... | 30 |
| 4.4.2 | Características da Construção Civil | 30 |
| 4.4.3 | Gestão de pessoas na construção civil | 32 |
| 4.5 | Atribuição do engenheiro na gestão de pessoas | 38 |
| 4.5.1 | Grau de qualificação do engenheiro para gerenciar pessoas..... | 39 |
| 4.5.2 | Técnicas utilizadas para gerenciar pessoas | 39 |
| 4.5.3 | Dificuldades encontradas para que o gestor da obra administre pessoas..... | 40 |
| 4.5.4 | Fatores influenciadores da produtividade da mão de obra na construção..... | 42 |
| 5 | ESTUDO DE CASO | 43 |
| 5.1 | Perfil da construtora | 44 |
| 5.2 | Característica da obra | 44 |
| 5.3 | Limitações | 45 |
| 5.4 | Metodologia | 45 |
| 5.5 | Resultados | 46 |
| 5.5.1 | Resultados do questionário apresentado dos colaboradores de campo | 46 |
| 6 | CONCLUSÃO | 60 |
| | REFERÊNCIAS | 63 |
| | ANEXOS | 66 |
| | ANEXO I – Folha de Pesquisa | 66 |
| | ANEXO II – Termo de Confidencialidade | 67 |

1 INTRODUÇÃO

A sociedade tem sofrido por constantes mudanças, a área da ciência e tecnologia essas mudanças são maiores e mais rápidas, com isso as relações humanas e a qualidade de vida das pessoas, visto que no cenário empresarial onde tem-se um aumento da competitividade existe uma necessidade da busca pela excelência, diante disso, a demanda por um aumento da produtividade tornou-se necessária, na construção civil foi-se na mesma maneira, com novos materiais, novos equipamentos e técnicas, visando otimização do tempo de realização das obras.

O capital humano foi essencial para essas mudanças, através do conhecimento, revolucionando as formas de construção, possibilitando a realização de novos métodos com obras inovadoras de infraestrutura, nesse mundo contemporâneo. A construção civil é uma das indústrias que possui como uma característica peculiar marcada pelo intenso uso da mão de obra, torna-se cruciais nos processos, visando essa importância a gestão de pessoas passa a ser crucial para que todos o processo fluía de maneira suave e organizada.

A Gestão de Pessoas com o passar dos anos tem ganhado mais importância, já que tem passado nos últimos anos por mudanças e transformações. O modo com que esta área é vista, é totalmente diferente de seu tradicional conceito, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH). Nessa mudança tem como objetivo levar estas a aumentar sua competitividade e se manter no mercado.

O ato gerenciar pessoas tem sido o norteador das organizações que buscam o sucesso e retenção do capital intelectual e humano, 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.

Levando em conta todas estas mudanças, quem atua na área de recursos humanos precisa saber da sua importância, pois estes profissionais 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, tendo em vista a investigação das questões sobre a gestão de pessoas na construção civil, focando nos aspectos metodológicos e práticos com a sua relevância.

2 JUSTIFICATIVA

As organizações não funcionam sozinhas, as instituições são resultadas do trabalho das pessoas, assim tem como objetivo um com relacionamento interpessoal, visão e comunicação. Neste mundo globalizado e competitivo, pensar em como as influências da tecnologia, orçamentos, desenvolvimento dos projetos, farão a diferença aos que investirem em desenvolvimento de pessoas, com equipes de bom desempenho, formando líderes capazes de criar o ambiente de trabalho que possa extrair o melhor das pessoas.

A diferença é feita pelas pessoas que compõe as organizações, visando pessoas com boa comunicação, espírito de equipe, com as pessoas motivadas, com vontade de assumir riscos, resolvendo problema, adaptar as mudanças, assim quanto mais pessoas foram desenvolvidas e se desenvolverem nesse atributo, melhor as organizações crescem e tornam-se mais fortes.

Segundo Crisóstomo (2008) acredita-se que as empresas não obtém sucesso, mas sim as pessoas que as compõe, essas que são responsáveis com as suas reações que faz com que as empresas seja bem sucedidas ou quebrem.

As empresas visando se destacar em um mundo globalizado e competitivo, procuram uma diferenciação com o auxílio da tecnologia, orçamentos e desenvolvimentos de projetos, mas elas só farão sucesso com o desenvolvimento de pessoas, com o objetivo de ter equipes com bons desempenhos, formação de líderes com a capacidade de criação de um ambiente de trabalho capaz de extrair o melhor das pessoas. (CRISÓSTOMO,2008)

De acordo com Crisóstomo (2008), no mundo globalizado existe uma grande diferença que as pessoas fazem nas organizações. Pessoas com boa comunicação, espírito de equipe e com foco em resultados, pessoas motivadas, sem medo de assumir riscos, resolvedoras de problemas, com facilidade de adaptação em tempos de mudanças, que tenham comprometimento. Essas fazem diferença nas organizações, portanto quanto mais pessoas se desenvolverem nesses atributos, mais as organizações se desenvolvem juntos.

Assim a gestão de pessoas entra no estudo dessa área, principalmente na construção civil, a fim de obter mais conhecimento sobre o assunto que tem tamanha relevância para que se possa ser aplicada nesse setor que apresenta ainda sistemas tão arcaicos em relação a esse tema, dando ênfase nesse trabalho na produtividade, além de mostrar uma melhor visão com o auxílio de um estudo de caso.

3 OBJETIVOS

3.1 Geral

Mostrar os aspectos da gestão de pessoas na construção civil e sua interferência na produtividade através do estudo de caso desenvolvido

3.2 Específicos

- Introduzir e apresentar as características da gestão de pessoas e seus possíveis ganhos na construção civil
- Definir a relevância da gestão de pessoas, como ela vem sendo aplicada no setor da construção civil e a interferência na produtividade
- Realizar o estudo da gestão de pessoas e o impacto na produtividade dentro do estudo de caso

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

4.1 Gestão de Pessoas - Contextualização

4.1.1 Conceitualização de Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas, no sentido que pretendemos aqui esclarecer, permeia pela ideia de monitorar e organizar uma estrutura a fim de que possam ser alcançados os objetivos desejados. É por este fim que se busca estruturar os processos, os indicadores e as pessoas, estas últimas entendidas como o mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas.

A ideia de gestão, portanto, está entrelaçado aos objetivos, decisões e recursos. Gerir é colocar em prática as decisões sobre a utilização dos recursos contando que essas decisões tenham uma sustentabilidade organizacional (MAXIMIANO, 2000).

A ideia atribuída ao tema é traduzida como um processo descentralizado apoiado pelos gestores responsáveis. Ao decorrer do tempo, novas necessidades surgem e é necessário que os arquétipos de gestão se adaptem e atendam as novas demandas, com o propósito de nortear os interesses das instituições e das pessoas. Assim, baseado na atuação dos gestores das entidades, é possível chegar à atuação que se espera dos responsáveis pela gestão de pessoas.

Nesse contexto, Chiavenato (2008) enfatiza a ideia de gestão de pessoas tal como conjunto integrado de atividades dos gestores enumerados em agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, com a intenção de proporcionar competências e competitividade à organização.

Analisando a definição fornecida, é possível inferir que a gestão de pessoas se exhibe como uma área de extrema sensibilidade à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, dado que depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a sistema organizacional adotado, os atributos do contexto ambiental, o negócio da corporação, a tecnologia utilizada, os processos internos, além de uma infinidade de outras variáveis de grande importância ao desenvolvimento almejado. (CHIAVENATO, 2008)

Já Fischer (2002) conceitua a gestão de pessoas através da maneira por meio da qual uma empresa organiza-se para gerenciar e orientar o comportamento humano no ofício. A finalidade é, da qual a empresa possa se estruturar, seja definindo princípios, políticas, estratégias,

práticas ou processos de gestão. Assim, com auxílio dessas ferramentas, implementa diretrizes e orienta as formas de operação dos gestores bem como sua relação com quais trabalham.

Assim a gestão de pessoas faz-se como o conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um círculo organizacional, como intuito de demonstrar a relevância da força humana para a conquista de resultados de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade das companhias, sendo esta, composta por subsistemas correlacionados que formam um processo pelo qual os indivíduos que são aproveitados e atraídos agregam um valor de gerenciamento e desenvolvimento por meio da própria companhia (FRANÇA, 2010).

É preciso destacar, no entanto, que essas ações são situacionais e variam em cada organização diante da dependência das políticas de gestão de pessoas por fatores sociais e tecnológicos (FRANÇA, 2010).

É notória a interferência do desenvolvimento tecnológico à diminuição da cadeia hierárquica e a atribuição às pessoas de gerências que objetivam maior produtividade. Não basta a atuação técnica, é fundamental a acumulação ao papel de gestores. Ao engenheiro civil, a título de exemplo, é dado além de suas atribuições convencionais, o encargo de gerenciamento da obra. Forma-se, então, um ciclo intermitente, com uma conotação de planejamento, de gestão, sistematização, direção e controle. Nesse contexto, é necessário entender como essa necessidade surgiu, no qual faremos a seguir.

4.1.2 Evolução Histórica da Gestão de Pessoas

A Gestão dos Recursos humanos percorreu por diversas mudanças com um acompanhamento da evolução tecnológica nos processos organizacionais e do comportamento humano, fazendo-se essencial o estudo dos processos históricos que contribuíram a fim de que se chegue ao estágio atual, com o propósito que se entenda como se chegou ao estágio presente e com o intuito que possamos enxergar, ou ter a mínima noção das necessidades que serão suscitadas no futuro.

Inicialmente inexistia um departamento para recursos humanos dentro das empresas. A tarefa restringia-se apenas à atribuição de recrutamento e seleção, sem qualquer preocupação com a administração e planejamento de pessoal. O único registro que a empresa e os trabalhadores

tinham para o controle de ação era um livro, denominado de Livro de Escrita de Pessoal, evidentemente um meio muito fácil de ser burlado ou avariado, representando um sério risco ao próprio controle de qualidade do serviço oferecido (MARRAS, 2016).

Surge, então, uma necessidade paulatina de contabilização dos registros dos trabalhadores, seja através do controle de horas trabalhadas, ou as faltas e atrasos, com vistas à afetação do pagamento ou o, conseqüente desconto da folha em casos de transgressões às regras impostas dentro das empresas; tal qual é feito hoje (MARRAS, 2016).

Para que se tivesse a maior eficiência dos resultados, fez necessário a atribuição de controle a um profissional especializado e que atuasse na administração de recursos humanos dando à gestão desses recursos, que tem sua origem no modelo de departamento pessoal, a consciência de que “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção” (FISCHER, 2002, p.19).

Nesse sentido, Marras (2016) destaca cinco fases na evolução do perfil do recursos humanos (RH), sendo elas: contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica.

A fase contábil teve início no século XIX até 1930. Searson (1995, apud ARAÚJO; GARCIA, 2009) descreve que nesse período a administração de pessoal, como era denominada, tinha algumas funções básicas de recrutamento e de seleção de pessoas, que eram feitas simultaneamente. Um funcionário era responsável pelo registro do trabalhador no Livro de Escrita, só então, a partir disso, que era feita a contabilidade dos devidos salários (MARRAS,2016).

É possível notar que nesse tempo o controle da mão de obra era relacionado à preocupação com os custos de organização. Uma relação de direta à questão econômica da gestão, constituída como a principal consequência do controle de atividade e objetivo da relação organizacional.

No Brasil inexistiam leis trabalhistas até a década de 30. Como a economia era predominante advinda da agricultura, a mão de obra era por grande parte formada de imigrantes europeus que chegaram ao nosso país após a primeira guerra mundial, evidenciando condições de trabalho relacionadas aos modelos de relações de trabalho autoritárias, ainda resquício de um sistema escravocrata, tornando nesse período a Gestão de Pessoas, por óbvio, uma questão quase irrelevante.

A partir da 1930, tem-se o início da fase legal, que é possível inferir, foi marcada pela ideia de normatização dos direitos trabalhista, começado com a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e o Departamento Nacional do Trabalho (atualmente o Ministério do Trabalho e Emprego), e logo depois, no dia 1º de Maio de 1943 foi assinado, o grande marco da legislação trabalhista brasileira, o decreto-lei nº 5.452, que aprovou a CLT(Consolidação das Leis Trabalhistas) e a reformulação da Carteira Profissional e toda estrutura básica que conhecemos até hoje.

Segundo Aquino (1979 apud GIL, 2006) as empresas tiveram que se organizar para atender às novas exigências trabalhistas, conseqüentemente a seção de pessoal tivera que ser incluída nas organizações, para suprir a necessidade de fiscalizar o cumprimento das leis recém introduzidas, tendo que ser criado o cargo de chefe de pessoal.

Com tais mudanças, a gestão de pessoas exigia uma modelo mais sistematizada, condizente às diretrizes que fosse dado o devido cumprimento à legislação vigente, tornando os processos de admissão, demissão e evolução da pessoa dentro da empresa um processo mais adequado (MARRAS,2016).

Em meados da década de 50, tem início a fase tecnicista, que surge concomitantemente ao alargamento do setor industrial no Brasil e com a instalação das indústrias multinacionais. A administração de recursos humanos teve que se adaptar à nova realidade que exigia parâmetros cada vez mais internacionalizados (MARRAS,2016).

É nessa fase que, de acordo com Marras (2016), surgiu o administrador pessoal, entre 1950 e 1965, além de um aspecto legal, esse profissional tem uma visão humanitária, contrariando todos os perfis anteriores, começando a aplicar tais concepções aos programas de seleção, recrutamento, treinamento e desenvolvimento para o trabalhador, entre os respectivos cargos, salários e benefícios.

Já a fase administrativa está compreendida entres os anos de 1965 até 1985. No final da década de 70 houve um considerável crescimento dos movimentos sindicalistas, o que afetou significativamente as relações de trabalho. O trabalhador começou a exigir melhores condições de trabalho, com maiores benefícios e segurança. Sendo assim, o ambiente exigiu mudanças nas gestões de recursos humanos, consolidando o profissional de Recursos Humanos como o Administrador de empresas, assim as suas atividades restringem-se às rotinas de pessoal com

orientação para o enfoque legal e disciplinar, essa profissão tornou-se umas das mais requeridas para conferir racionalidade ao sistema econômico (GIL, 2008)

No estágio atual, por sua vez, também conhecido como gestão estratégica de pessoas, a gestão tal qual apresentamos é apontada como a solução para as demandas de excelência das organizações. Para isso, a gestão de pessoas adaptou-se por profundas mudanças, que ocorreram em diversos contextos, como o desenvolvimento tecnológico, segurança do trabalho, evolução das comunicações, a valorização da saúde e a assimilação de novas competências (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Com a evolução histórica apresentada, percebe-se que os conceitos de gestão de pessoas passaram por diversas mudanças, começando por características extremamente operacionais e burocráticas, sofrendo mudanças consideráveis até chegar no seu aspecto atual, de maior protagonismo e de funções mais estratégicas dentro das empresas. Segundo Dutra (2012) o novo conceito de gestão de pessoas é resultado das adaptações das épocas com relação ao ambiente organizacional, consequências da legislação, da tecnologia, da economia, da política, da cultura e os desafios democráticos. Então deve-se compreender a trajetória e as mudanças da gestão de pessoas, para que se possa entender as características atuais e os desafios do futuro.

A área da administração de recursos humanos agiu durante todo o seu começo de forma mecanicista, cujos trabalhadores eram vistos somente como meros executores de tarefas os chefes como detentores de um controle extremamente centralizado e fechado. Atualmente o contexto é diferente, os empregados são vistos como colaboradores e respectivamente os chefes são vistos como os gestores. Em vista disso, a gestão de pessoas mudou de apenas um departamento de pessoal para tornar-se uma das principais áreas de transformação dentro da organização, sendo este um diferencial competitivo entre as empresas.

4.1.3 Gestão de Pessoas nos aspectos atuais

A área de recursos humanos vem evoluindo desde a sua criação e ganhando espaço cada vez maior dentro das organizações. É notável que os termos e expressões também sofreram essas alterações. Denominações, como relações humanas e administração de pessoas, agora estão englobadas no conceito de gestão de pessoas, desenvolvimento de recursos humanos, entre outros termos que, em resumo, mostram as funções e a importância dessa nova área.

Diante dos aspectos atuais, as empresas devem buscar a excelência na gestão de seu pessoal por intermédio do desenvolvimento dos colaboradores objetivando apresentar um melhor desempenho, compreensão que a competitividade tem início na qualidade dos seus funcionários. A gestão de pessoal, atualmente, possui como base o crescimento e o desenvolvimento das pessoas, que possam atingir níveis altos de atribuição, criatividade e realização, com isso gerando o maior aumento da eficiência operacional e, conseqüentemente, uma maior produtividade.

Segundo Gil (1994) a administração dos recursos humanos é um ramo especializado da ciência da Administração, esse ramo pelo qual tem-se estudos com o objetivo o conhecimento de todas as ações que possam envolver a interação do trabalhador dentro da organização e com o aumento da produtividade. É uma área que se trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoas.

De acordo com Chiavenato (2014), a administração de recursos humanos sofreu alterações e chegou ao que conhecemos hoje como gestão de pessoas, onde as pessoas são vistas como seres possuidoras de conhecimento, habilidades e competências, sendo este o capital mais importante das organizações, constituindo uma mudança de visão que passa de meros recursos a parceiros do negócio.

Na visão moderna, as organizações estão expandindo sua visão, atuação e estratégia. Todo esse processo produtivo realiza-se com a participação de diversos parceiros. Assim, os empregados, aqui visto como contribuintes, empregam o seu conhecimento, capacidade e habilidade; com decisões ou ações que tornam a organização dinâmica (CHIAVENATO, 2014).

O ser humano é um conjunto de comportamentos, que se baseiam nas suas características psicológicas, crenças e suas vontades. O questionamento da gestão de pessoas atual age por postura administrativa, com o recrutamento e treinamento, mas também baseia-se por posturas do comportamento do trabalhador, com base na aplicação dos conhecimentos do comportamento organizacional, que, para França (2006), constitui o conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho, assim o modelo moderno de gestão de pessoas tem como análise o comportamento humano e todas as suas necessidades.

Dessa forma a área de gestão de pessoas pode contribuir muito com o crescimento e desenvolvimento da empresa, através das práticas convenientes da gestão do capital humano para gerar a decorrência mais eficientes para a empresa. O foco da preocupação é com quem

verdadeiramente faz a empresa de desenvolver, com uma contribuição a um ambiente mais estimulante, trazendo resultados mais favoráveis aos negócios.

A motivação do trabalhador é um fato importante para a produtividade, com isso é fundamental compreender e estudar o comportamento humano e os fatores que motivam o trabalhador, segundo Tachizawa, Fortuna e Ferreira (2004), o grau de motivação e satisfação do empregado está diretamente ligado ao ambiente interno que convivem, sendo influenciado pelas crenças e valores das pessoas, a satisfação e necessidades são atendidas quando tem-se um clima favorável ou frustradas quando tem um clima desfavorável.

Nesse sentido, Chiavenato (1982, p. 414) afirma que:

Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico.

São claros os esforços para tentar compreender e delimitar o comportamento motivado, a fim de propiciar o maior êxito nas organizações. Assim, com essa compreensão, é possível a aplicação de mecanismos pelas empresas, para que os colaboradores venham a ter determinadas atitudes que visem tanto o sucesso individual, mas como o êxito da organização (MIRANDA, 2009).

Um ambiente propício ao desenvolvimento de atividades, que motive e satisfaça os trabalhadores deve sempre ser uma preocupação das empresas, mas é preciso atitudes condizentes com tais objetivos para que se atinja o clima profissional almejado.

A motivação dos colaboradores é importante, estes devem se sentir seguros e apoiados. Um ambiente de trabalho seguro e motivado dá aos trabalhadores liberdade para desenvolver suas 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 estímulo da competitividade.

Aguiar (1981 apud FRANÇA, 2006, p. 150) relaciona motivação e produtividade por meio da Teoria de F. Herzberg:

Segundo Herzberg, os fatores motivadores do trabalho são aqueles que se referem à tarefa e à sua execução, mostrando uma relação direta e uma dependência entre produtividade e motivação. Para ele, os fatores motivadores dos membros da organização são aqueles ligados à forma de realização de sua tarefa. Fatores, tais como a liberdade de criar, de inovar, de procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa, constituem basicamente os fatores motivadores da organização.

Algumas atitudes devem ser tomadas pela organização e pelo setor que lida com a gestão de pessoas para que seja possível ter-se um bom ambiente de trabalho. É necessário envolver os colaboradores e fazer com que contribuam com o desenvolvimento dos processos de gestão. Deve-se instigar e capacitar os mesmos para que usem o máximo do seu potencial confluindo com os objetivos da empresa, estimular a importância do desempenho, com o crescimento pessoal e profissional com a cognição organizacional coerente, estimular a aproximação das pessoas, de áreas e os setores.

As organizações devem estimular, em seus funcionários, a vontade de permanecer na empresa, comparecer ao trabalho de forma regular, tendo um bom desempenho e demonstrando comportamentos de cidadania, espera-se de empregados motivados uma alta produtividade, com resultados de qualidade e com atitudes que busquem o bem coletivo. Logo os gestores necessitam entender sobre todos os aspectos motivacionais do trabalhador e ter a disposição de práticas de gestão de pessoas e as decisões que gerenciam adequadas para que sustente a motivação dos membros. (FRANÇA, 2006)

Conhecer as culturas, necessidades e o clima organizacional é de extrema importância para mantermos um ambiente de trabalho que tenha um clima favorável, bem como é preciso entender os aspectos comportamentais, culturais e estruturais dessa organização.

Ribeiro (2000) define como cultura, no aspecto organizacional, como um conjunto de pensamentos, ideias, conhecimentos, formas de agir e sentir; expressas, partilhadas em grupos ou organizações. Defende que a cultura é a forma que o indivíduo ou um grupo age de forma natural, determinando, na maioria das vezes, a maneira como os indivíduos interagem entre si, com comunicação e buscando criar seu trabalho.

Agora que o capital humano é considerado valioso é necessária uma gestão de pessoas para que crie um clima favorável à criação de valor, por meio de promover incentivos, treinamento e motivação. Resultando um capital intelectual não resultando na perda do colaborador, como é conhecido o trabalhador, para que obtenha o conhecimento necessário para a organização.

Assim temos a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, relacionada à satisfação humana. Esta última que, de acordo com Ribeiro (2000), é uma manifestação natural de sensibilidade interna, com tendência a despertar a realização de um ato ou procura de certos objetos.

Diante disso, as necessidades humanas apresentam-se de forma hierárquico, seguindo da mais importante na base do triângulo para a mais supérflua no topo do triângulo, Seguindo de

forma hierárquica as necessidades Fisiológicas, de Segurança, de amor, de estima e de realização pessoal, sendo que presume-se que a satisfação de menor nível deve-se ser realizada para que a necessidade de maior nível tenha permissão de ser realizada (MASLOW, 1970 apud RIBEIRO, 2000).

Figura 1: Triângulo de Maslow



Fonte: <<https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>>

4.2 Histórico dos modelos tradicionais da Gestão de Pessoas

As mudanças dos modelos de gestão de pessoas estão relacionadas à própria adaptação das organizações. Gerenciar pessoas é a relação entre as pessoas e as organizações, tomando como base os objetivos organizacionais. Assim cada modelo de organização corresponderá a um modelo de gestão de pessoas (FISCHER, 2002).

4.2.1 Modelo clássico

Mesmo que as organizações existam há milhares de anos, somente em 1903 foi registrado o verdadeiro primeiro modelo de gestão de pessoas. O modelo clássico, que surge no início do séc. 20, tem seus fundamentos elaborados por Ford e Taylor. Diante da grande demanda, incompatível com a capacidade e produção, as empresas concentravam todos seus esforços em conseguir suprir a questão, em detrimento da valorização e preocupação com pessoal.

Com a relação unilateral entre a empresa e o cliente, o consumidor apenas podia receber os produtos ofertados sem ser ouvido pelas organizações, em virtude alta demanda, acreditando que sempre haveria alguém que quisesse os produtos. Desta maneira, vontades particulares de cada cliente ou de um grupo de clientes não eram levados em questão. Um exemplo clássico disso são os automóveis da Ford que foram, à época, produzidos em um único modelo e somente na cor preta. (FISCHER, 2002).

As empresas tinham foco somente na melhoria da tarefa organizada, a exemplo do modelo Fordista, que somente usava a cor preta nos automóveis por secar mais rápido, aumentando a velocidade de produção para atender à demanda do mercado. O modelo de gestão de pessoas da Administração Científica, como é conhecido o modelo clássico, se preocupava de forma criteriosa com a execução da tarefa, com forte adesão à regra e a padrões. O gestor tinha a preocupação de supervisionar os funcionários na execução das tarefas, o trabalho tinha a essência a natureza operacional, a tarefa deveria ser realizada de forma pré-estabelecida e com a melhor forma de produtividade possível (FISCHER, 2002).

4.2.2 Modelo motivacional

A execução de tarefas repetidas e padronizadas aumentam a produtividade, já que será possível agir com rapidez e destreza em cada repetição, mas em contrapartida uma vez que se alcança o limite de produtividade, o trabalho torna-se desinteressante devido a falta dos desafios e de possibilidade de aprendizado (FISCHER, 2002).

As organizações perceberam uma incoerência na produtividade, e notaram a importância da excelência na normatização e na execução das tarefas, mas que a satisfação humana era um fator determinante para a subsistência dos níveis de produtividade. Desta maneira, estudos comportamentais foram feitos culminando no surgimento das escolas de relações humanas em

1920, que tinham como foco a satisfação do funcionário. Deve-se ressaltar que nesse período as organizações eram solicitadas por mais produtos do que conseguiriam entregar. Mesmo que aparente que o foco das organizações tinha mudado para uma verdadeira preocupação com o ser humano, o maior propósito prosseguia sendo o aumento da produtividade para manter as vendas (FISCHER, 2002).

Com o passar do tempo, as organizações começaram a investir em ações que promovessem o bem-estar dos funcionários, que deixou de ser categorizado como um simples operário, com suas tarefas ampliadas para a execução de processos mais amplos. Neste ponto da história dos modelos de gestão de pessoas que surge as iniciativas e estudos sobre a qualidade de vida no trabalho. Como o foco da organização era no fornecimento de benefícios dos funcionários para que pudessem se sentir motivados, e manterem a concentração e o na produtividade necessária, começou-se a iniciativa que incentivava a solução de problemas dos funcionários fora da empresa. Desta maneira o gestor de linha teve que assumir o papel de promovedor de bem-estar do funcionário, pregando que o funcionário assuma compromisso com a organização (FISCHER, 2002).

4.2.3 Modelo estratégico

O modelo estratégico apresenta que a organização é composta de subsistemas que se comunicam entre si, onde se influenciam e se potencializam. Essa organização deve interagir com o ambiente externo, dando a sua influência e sendo influenciado. Esse novo conceito revolucionou os modelos de organização e as classificações começaram a passar a ter como base esse conceito. (FISCHER, 2002).

Com as pressões externas e da interação com o ambiente, entre 1970 e 1990, foi desenvolvido a organização estratégica, assim surge o modelo estratégico de gestão de pessoas, na década de 90, com os clientes passando a exercer um papel mais ativo em relação aos organizadores (FISCHER, 2002).

O cenário tem um desenho diferente: níveis mais altos de produtividade foram alcançados em função da elevada automação dos processos produtivos. Com o aumento da produtividade e do número de empresas, o mercado não é mais aquele em que as demandas por produtos eram maiores que a oferta. O cliente, que antes aceitava o produto da forma que a empresa oferecia, se vê diante de um cenário em que pode escolher entre opções diferentes. As empresas de

maior sucesso são aquelas que compreendem melhor as necessidades do destinatário final de seus produtos. O foco da organização se volta para o mundo externo, as relações da empresa se ampliam, e o cliente se torna peça chave. Surgem os primeiros estudos sobre estratégia empresarial. As organizações passam a definir sua proposta de valor e segmento de mercado. Definições de missão, visão, negócio e estratégia para atingimento dos objetivos organizacionais vem a reboque desse movimento (FISCHER, 2002).

4.2.4 Modelo competitivo

As organizações, que antes se preocupavam apenas com os concorrentes locais, agora se preocupam com empresas virtuais, que atingem seus mercados de maneira cada vez mais protagonista. Por outro lado, os próprios clientes, diante de tantas ofertas e de tamanha concorrência, tornam-se mais exigentes e percebem o poder que tem de influenciar produtos e serviços. Nesse cenário de alta pressão externa, surge um novo modelo de gestão de pessoas, conhecido como modelo competitivo (FISCHER, 2002).

A área de recursos humanos assume um papel totalmente diferente nesse novo contexto. Seu posicionamento e sua forma de atuação tornam-se cada vez mais importantes para conseguir direcionar a energia das pessoas para as necessidades organizacionais. O modelo competitivo é assim denominado em função de dois fatores principais: o ambiente competitivo no qual atua e o foco no desenvolvimento de competências. Esse relato sobre a evolução das organizações e dos modelos de gestão de pessoas mostra que para cada organização, inserida em seu respectivo contexto organizacional e social, existe um modelo de gestão de pessoas correspondente e coerente com as necessidades e os fatores condicionantes da época (FISCHER, 2002).

Não existem modelos certos ou errados. Existem modelos adequados ou não adequados para uma organização que funciona em um contexto ambiental com fatores condicionantes externos e internos (FISCHER, 2002).

4.3 Novos modelos da Gestão de Pessoas

As companhias tiveram que se encaixar aos novos modelos organizacionais e as exigências dos novos desafios da era moderna. A globalização, com a necessidade de maximalizar a lucratividade por meio do crescimento, com clientes mais satisfeitos e exigentes. As empresas

modernas alternam entre os modelos de gestão entre o estratégico e o competitivo, alguns momentos mais focados na área de estratégia e outros, no desenvolvimento das competências.

Nesse sentir, Fischer (2002) identificou cinco novas estratégias que indicam os modelos de gestão de pessoas: gestão por competência, gestão estratégica da mudança organizacional, gestão por clima organizacional, gestão do conhecimento e da aprendizagem; consideradas como engrenagem do modelo integrado que colaboram entre si para o crescimento das demais.

4.3.1 Gestão por competência

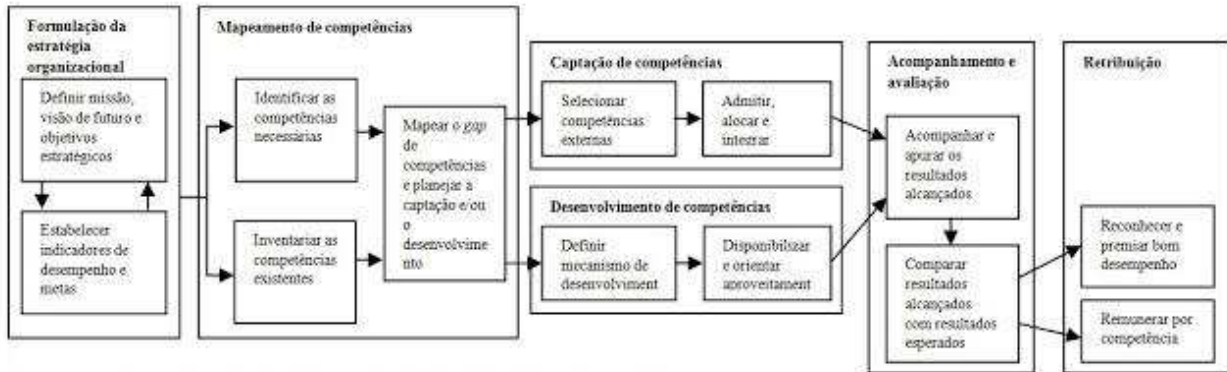
Gestão de Pessoas por competências é uma ferramenta que identifica conhecimentos e habilidades importantes para eficiência e eficácia no desempenho de suas atividades, podendo também identificar déficits de qualificação para elaboração de serviços especiais, contribuindo para que a organização possa identificar quais aspectos devem ser aprimoradas (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIN, 2012)

A gestão por competência representa uma abordagem desenvolvida por grandes empresas alinhadas a seus gestores. Brandão (2012) afirma que esse modelo de gestão cria credibilidade e legitimidade entre os profissionais envolvidos, melhorando, assim, a prática de gestão de pessoas.

O modelo de gestão por competências deve utilizar-se do conceito de competência para conduzir os diversos processos organizacionais, principalmente os ligados à gestão de pessoas. Utilizando-se de diferentes estratégias e instrumentos com intuito de mapear, desenvolver e reter as competências necessárias para atingir os objetivos da organização (BRANDÃO, 2012).

Para tanto, a figura 2, visa objetivar esse processo:

Figura 2: Processo de gestão por competência



Fonte: BRANDÃO, 2012, p.181

Neste modelo a base é a estratégia organizacional, onde são definidas a missão e visão da organização, objetivos e metas a serem atingidos. Com estes elementos de estratégia definidos, podem ser estabelecidos indicadores de desempenho e metas a serem alcançadas.

4.3.2 Gestão por conhecimento

A gestão do conhecimento, abordando por um contexto histórico e econômico, visa que as empresas concorram em territórios internos e usando armas competitivas, além de máquinas e tarefas eficientes. Com o decorrer dos tempos foi-se alterando a cadeia de valor e com isso as empresas passaram a ter a visão da gestão por conhecimento como uma arma competitiva, assim tornando-o como um alvo idealista da empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). A gestão de conhecimento é uma vantagem competitiva que fica a critério do contexto e da conversão do conhecimento.

Gestão do conhecimento é “um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização” (CHIAVENATO, 2008, p.190). Porém todo administrador deve filtrar todo o conhecimento para saber qual se adequa realmente à organização.

O objetivo é assegurar que todo o conhecimento desenvolvido pelos colaboradores e procedimentos da empresa, sejam utilizados em todo o processo produtivo e organizacional (CHIAVENATO, 2008).

4.3.3 Gestão estratégica da mudança organizacional

O conceito de mudança organizacional, bem como os estudos realizados pela academia sobre esse fenômeno, encontra-se em fase de elaboração. A literatura na área está em expansão, pois retrata uma discussão emergente na vida organizacional, atribuídos, principalmente, a consultores (OLIVEIRA; DUARTE; MONTEVECHI, 2002).

Vale ressaltar que a questão da mudança organizacional não é nova na literatura sobre organizações. A novidade se encontra no ritmo e na força, com que as alterações do ambiente impõem as organizações (OLIVEIRA; DUARTE; MONTEVECHI, 2002).

A mudança é um processo complexo, ou seja, pode ser planejada ou simplesmente acontecer. As mudanças nas estruturas das organizações podem ser interpretadas de duas maneiras: a mudança não planejada e a mudança planejada ou estratégica. No processo não planejado, a organização procura manter-se no curso, ou seja, solucionando problemas à medida que aparecem. Já a mudança planejada ou estratégica, procura atingir um objetivo estabelecido, incorporando esse objetivo aos membros da organização. (OLIVEIRA; DUARTE; MONTEVECHI, 2002)

4.3.4 Gestão do clima organizacional

Em uma empresa, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta importante para avaliar todos os problemas em um determinado momento, apontando os vários pontos que estão ocasionando resultados negativos dentro de um ambiente de trabalho, ajudando a melhorar o desempenho e a produtividade da empresa (CHIAVENATO, 2008).

O clima de uma organização é parte do meio interno, sendo esta parte da atmosfera psicológica e de caráter da própria organização. É o ambiente humano onde as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. (CHIAVENATO, 2008)

Ele não pode ser visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente e apresenta-se de várias formas, algumas são mais sensíveis que outras em relação aos diversos aspectos do clima organizacional. O que pode parecer uma característica aceitável para uma pessoa, pode não ser entendido assim por outra. Neste contexto, a ferramenta gerencial denominada de clima organizacional é usada para expressar os sentimentos que os funcionários têm em relação ao seu ambiente de trabalho, à empresa como um todo, aos clientes e a si mesmo (LUZ, 2003).

Dentre os vários indicadores de ocorrências de problemas com o clima organizacional, a rotatividade de pessoal é um importante indicador do clima organizacional. O clima

organizacional significa detectar necessidades, encontrar soluções e estratégias, programar, acompanhar e controlar o ambiente de trabalho (LUZ, 2003).

4.4 Gestão de Pessoas e produtividade

O ambiente organizacional sofreu mudanças e tem gerado debates sobre a relação e o impacto da gestão de pessoas com a eficiência, em termos de produtividade. Para tanto, deve-se conhecer o destinatário da estrutura e realizar um estudo prévio das questões imperativas, problemas e características gerais, isto, pois, as particularidades influem diretamente ao modelo a ser implementado.

Os colaboradores são fornecedoras de conhecimento e devem ser dissociados do estigma de meros fornecedores de mão de obra, para que se sustente uma estrutura organizacional que privilegia e empodera o capital humano e que sabe valorizar o que apenas pessoas motivadas podem proporcionar (CHIAVENATO, 2008)

A gestão de pessoas preocupa pouco as construtoras, que em sua grande maioria, acreditam que esta teoria se enquadra apenas para seleção e contratação de operários, se esquecendo de outras ferramentas indispensáveis tais como: treinamento e desenvolvimento de colaboradores (OLIVEIRA,2009).

A falta de critério ou definição do trabalho a ser executado na fase de recrutamento e seleção de operários para construção civil, podem resultar contratações mal executadas e gerar uma consequente alta da rotatividade de pessoal, aumento dos custos que poderiam ser evitados, tornando o ambiente de trabalho um local precário, com empregados com baixa qualificação nas funções no quais foram designadas, assim não conseguindo alcançar total exercício de suas funções de maneira satisfatória, surgindo assim um desacordo do perfil do responsável pela serviço. (OLIVEIRA,2009).

Segundo Oliveira (2009), a maior dificuldade em gerenciar qualidade e produtividade na construção civil está na gestão da mão de obra. Isto, pois, a gestão de pessoas é um meio facilitador, seja na estruturação do processo produtivo, até à implantação de sistemas de avaliação de desempenho e desenvolvimento de planos de carreira, sem falar no desenvolvimento de habilidades de liderança.

Assim como desenvolvimento de práticas que extraiam o potencial dos empregados são essenciais como ferramentas que permitem que os líderes ou gestores avaliem e qualifiquem o

comportamento de seus colaboradores, e possam administrar os desempenhos e os orientem a melhores resultados (OLIVEIRA, 2009).

A baixa produtividade e qualidade na construção também é causada pela pouca valorização dos trabalhadores. Além disso, é possível observar que enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam nas empresas em que trabalham benefícios e um ambiente propício à sua realização profissional (OLIVEIRA, 2009).

Um ambiente de trabalho adequado, que ofereça segurança e prevenção de acidentes, bem como onde os trabalhadores são valorizados, colabora para uma melhor realização das atividades pelos funcionários, um aspecto fundamental para construção por se tratar de umas das indústrias que tem as maiores taxas de acidente relacionado ao trabalho.

O colaborador da construção civil deseja um canteiro de obras com condições de higiene, com banheiros em condições adequadas e seguro. Sendo esses fatores que propiciam a falta de motivação do mesmo em uma obra. Passar grande parte do seu dia no trabalho explica essa necessidade (OLIVEIRA, 2009).

Diante disso, a gestão de pessoas mostra-se como uma ferramenta eficaz para a motivação dos colaboradores, satisfação pelo trabalho e comprometimento, provocando, assim, indicadores mais positivos e melhor produtividade. O planejamento do canteiro de obras é fundamental e pode impactar significativamente, por exemplo, na diminuição dos deslocamentos dos trabalhadores e do tempo de cargas e descargas, na realização de operações mais seguras.

4.4.1 A função do engenheiro atuante como o gestor da mão de obra no campo da construção civil

Em destaque o Engenheiro Civil é um profissional que tem como característica uma grande base técnica e analítica, com isso, pode-se atuar em diversas áreas podendo assim atuar diversas funções variadas. Porém, em grande parte das vezes, no sentido oriundo de desenvolvimento de um engenheiro civil torna-se obrigatório desenvolver habilidades de áreas gerencias, tornando essas cada vez mais necessárias.

4.4.2 Características da Construção Civil

O campo da construção civil tem um papel de suma importância na economia do país, tanto no caráter nacional como no regional, movendo o Brasil a evolução, através de infraestrutura,

portos, estradas e todo tipo de construção. Tem como característica ser o setor com maior potencial para promover o desenvolvimento da economia em um médio ou curto período por ter o atributo de captar tanto mão de obra de alta qualificação quanto mão de obra de baixa qualificação, assim sendo um amplo gerador de empregos.

Segundo os dados divulgados pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção – CBIC (2019), no ano de 2019 este setor foi responsável por 22% do PIB da indústria nacional e por ocupação de sete milhões de pessoas no Brasil. É de suma importância para o país o setor da construção civil, tanto quanto na importância econômica em relação a ser responsável por significativa parte do PIB, mas também é uma fonte de diversos empregos, assim gerando grande benefício social.

Segundo Moraes e Souza Júnior (2011), o setor da construção civil se consagra por ter atividades de alto dinamismo e peculiaridade, isto tem expressa de atividades com grave nível de risco. Este setor é uma das maiores fontes geradoras de empregos de forma direta e indireta. É conhecido como um amplo impulsionador da economia de um país, isso se reflete como um setor industrial que mais sofre com mudanças econômicas de um país. A atuação sofre de grandes mudanças conforme determinados momentos de expansão, regride em momentos de recessão, em contra partida tem um crescimento acima da média comparada a outros setores em tempos de desenvolvimento. Por mais que a indústria da construção civil tem grande importância nos aspectos econômicos, este setor tem expressivo papel social, especialmente em posição de dois pontos; referente ao desprovimento de habitacional que possui o país e; a enorme eficácia de captar mão de obra, tanto especializada quanto não especializada (BRASIL, 2005).

Existem outros atributos que a construção civil possui e são expressas como alto valor para economia do país, estas são a grande capacidade de geração de impostos bem como apresenta o um menores coeficientes de importação para o trabalho a ser executado, priorizando tanto matérias, quanto mão de obra nacionais (MORAIS; SOUZA JUNIOR, 2011). Em contrapartida deve-se evidenciar uma adversidade nesse setor, que normalmente os trabalhadores empregados desse âmbito possui baixa qualificação profissional, ainda por cima devem atuar em ambientes com grandes problemas que relacionados à condição de trabalho, estes por via tem grande vulnerabilidade à acidentes devido ao despreparo profissional mas também por possuir uma grande rotatividade da mão de obra (BRASIL, 2005).

A elevada taxa de acidentes de trabalho e sua gravidade na construção civil é assustadora e representa perdas do ponto de vista econômico e social, tanto para a empresa como para os trabalhadores e o país. Vários fatores são responsáveis por esta ocorrência, dentre eles, pode-se destacar a baixa qualificação da mão de obra e a alta rotatividade. (BRASIL, 2005)

A construção civil, a exemplo de qualquer outro segmento produtivo tem sua força de trabalho bastante diversificada, formada por pessoal com e sem formação escolar, com baixa e alta experiência profissional, dotada de habilidades técnicas e comportamentais adequadas ou não. Entretanto, algumas peculiaridades específicas da indústria da construção acabam por destacar algumas características em sua força de trabalho que acabam sendo predominantes (MORAIS,2007).

O produto da construção civil se apresenta como um bem de grande valor de aquisição e, frequentemente, diferente em cada obra executada. Quanto ao seu processo construtivo, apresenta local de trabalho variado e temporário, os canteiros de obras possuem arranjos físicos distintos, peculiares a cada obra, os quais se apoiam numa produção quase sempre artesanal, que tendem a ser divididos em função das diferentes fases da obra (MORAIS,2007).

4.4.3 Gestão de pessoas na construção civil

O mercado, tendo como base uma economia globalizada, gera uma competitividade inegável, que é fator de incentivo para que as empresas que atuam no ramo da construção de edifícios trabalhem no sentido de aprimorar e desenvolver seus conceitos e diretrizes de gestão de pessoas, com vista ao conseqüente aumento da qualidade de seus produtos e do processo produtivo. O objetivo é a discussão quanto à inserção dos novos modelos de gestão e sua aplicabilidade à construção civil, levando-se em considerações todas peculiaridades do setor.

Em relação aos seus trabalhadores da construção civil, segundo os Lantelme (2001), é possível elencar os seguintes problemas e suas possíveis causas que influem na qualidade e produtividade das obras: A falta de qualificação do trabalhador, possivelmente causada por mecanismos deficientes de recrutamento e seleção dos funcionários; falta de motivação, oriunda de más condições de segurança e higiene do local de trabalho; pequeno vínculo com a empresa, advindo da baixa remuneração; acidentes de trabalho, do desconhecimento das aspirações dos empregados; más relações empresa-empregado, causado pela desorganização administrativa da

empresa, pelo pequeno investimento em treinamento, perfil da mão de obra empregada, uso intensivo de mão de obra subcontratada, ou negligência com a comunicação.

Observando-se a importância do fator humano na construção civil, e os diversos fatores que influenciam no desempenho da mão de obra do setor, e tendo em vista que as práticas de gestão de pessoas são uma alternativa para melhor administração desses recursos, com isso será analisado como tem sido a aplicação das práticas de GP nas empresas de construção (LANTELME, 2001).

A eficácia da gestão de pessoas, definida como a verdadeira aplicação na prática laboral, atua em toda a estrutura hierárquica da empresa, desde a base da pirâmide, o nível produtivo, até a ponta, os níveis hierárquicos mais altos, uma verdadeira gerência de talento, conhecimento, e o capital humano disponível. E, nesse aspecto para que os objetivos da gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 2008).

O trabalho desenvolvido na construção civil tem um ritmo de indubitavelmente acelerado, com uso extenuante da mão de obra, podendo gerar conflitos do ponto de vista gestor. É preciso pensar em alternativas para motivar os trabalhadores, aliadas a uma política de gestão de pessoas, a fim de que alguns indicadores negativos tenham melhoras minimamente palpáveis, como, por exemplo, no que tange a rotatividade dos trabalhadores, o desperdício de materiais; bem como para que se possa desenvolver o espírito coletivo. A falta de qualificação dos operários, figurante da nova realidade do setor da construção civil, emerge a concepção da necessidade de preocupação dos integrantes do processo produtivo, daqueles que fazem parte do servido operacional, a base da pirâmide, sob pena de perda desses colaboradores (LANTELME, 2001).

Tirar das pessoas o estigma de fornecedoras de mão de obra para fornecedoras de conhecimento é a revolução que empresas bem-sucedidas 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. A fim de que as construtoras assegurem seu lugar no mercado e segurem crescendo, elas precisam valorizar seus operários. 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 (CHIAVENATO, 2008).

Depreende-se que, em geral, não há uma preocupação significativa com a gestão de pessoas, ou não há a correta compreensão do conceito, que recorrentemente é reduzido à mera

seleção e contratação de funcionários, sem que haja preocupação com as demais ferramentas, tais quais treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Apesar de terem conhecimento de todos esses fatores, segundo Argenti (2006) o progresso das empresas caminha a passos lentos, sobretudo diante de fatores mercadológicos, sejam econômicos ou culturais, que retardam a implantação de programas de valorização da mão de obra. A exemplo tem-se as oscilações do mercado, a escassez de grandes obras que possam manter todo corpo de funcionários e as altas cargas tributárias a que as construtoras estão suscetíveis. A solução encontrada, embora ineficiente do ponto de vista da gestão, é a subcontratação. Trata-se de uma simples postergação do problema, uma vez que também não qualificam, em grande parte, os seus profissionais e, ainda por cima, estes não se sentem parte da história da empresa, fazendo com que não tenham sentimento de pertencimento ou compromisso.

O reflexo da falta de gestão atinge tanto o consumidor final, diante da apresentação de um produto com qualidade aquém à plena capacidade do serviço, que poderia ter sido prestado, bem como a própria empresa, cujos custos com retrabalhos tornam-se mais frequentes, o que significa custo, bem como problemas com prazos e, o pior, com a insatisfação de seu cliente. Tudo resultado da desvalorização por parte dos empresários que subestimam a gestão de pessoas, preocupando-se com mais afinco com a gestão de custos, qualidade e prazos, sem a exata compreensão de o conjunto fica prejudicado. O trabalho deve ser feito levando-se em consideração todas as vertentes (ARGENTI,2006).

É possível verificar que o foco dos cursos de Engenharia Civil é meramente técnico, sendo dada às matérias da área de humanas e sociais pouca relevância, quando estas mostram-se cruciais à formação do engenheiro, conforme visto. Nesse aspecto, Chagas (2012) afirma que a hierarquia coloca o engenheiro muito distante dos operários diante da estrutura acadêmica inerente da formação desenvolvida.

O estudante não é preparado para lidar com as relações humanas as quais provavelmente vai se deparar durante a sua atuação profissional. Uma lacuna a qual precisa estar atento, uma vez que caracteriza uma importante ferramenta para gerir os colaboradores no campo laboral, para que potencialize exponencialmente o recurso humano sob a sua tutela. O mercado atual é rigoroso e o foco cada vez maior na qualidade, produtividade, e com o código do consumidor, a cobrança é cada vez maior à administração da eficiência, e a indústria da construção

civil não seria diferente. O que apenas potencializa a justificativa da discussão aqui empreendida (CHAGAS, 2012).

A garantia de que a obra seja executada no prazo designado, em consonância aos custos orçados e previsto contratualmente, bem como que atenda aos padrões mínimos de qualidade e desempenhos previamente especificados e aguardados pelo cliente, são funções intrínsecas ao gestor de uma obra no momento em que é designado a realizá-la. Assim, atividades essenciais aos engenheiros podem ser elencadas em qualquer empreendimento, tais como coordenação de projetos, compras, administração de contratos, controle da qualidade, almoxarifado, segurança do trabalho, administração financeira, administração de pessoal, administração de equipamentos, relações com órgãos de fiscalização etc. (CHAGAS, 2012).

Nesse mesmo sentido, Chagas (2008) elenca que as funções básicas para o engenheiro civil que atua na gestão de obras incluem pontos como supervisionar de perto a execução das obras sob suas responsabilidades, orientar as equipes residentes de engenharia, negociar os contratos com fornecedores e prestadores de serviços, garantir a qualidade final do produto, zelar pela obediência às normas de segurança no trabalho. Aponta ainda que nas reuniões periódicas, é necessária fazer o controle da administração e, nesse sentido, ser discutida a evolução do cronograma, o cumprimento do orçamento e outras questões que eventualmente surjam ao longo da obra, cujo titular tem denominações diversas, podendo variar de empresa para empresa, como, por exemplo, coordenador de obras, supervisor, gestor ou gerente de contratos.

O papel desse profissional é preventivo, orientativo e decisório. Preventivo, porque deve se antecipar aos problemas que possam atrapalhar o desenvolvimento da construção; orientativo, tendo em vista que deve nortear as ações das equipes executoras das obras; e decisório, por ser dele a última palavra nas deliberações mais importantes de cada empreendimento (CHAGAS, 2012)

Segundo Serra (2010) ao engenheiro civil que desempenhar o papel de gestor ou administrador da força do trabalho deve necessariamente desenvolver competências relativas à demonstração de criatividade e adaptabilidade, bem como dinamismo, cultivar visão global, desenvolver visão espacial e raciocínio matemático, iniciativa, capacidade de decisão, evidenciar raciocínio lógico. Quanto aos aspectos técnicos, faz-se necessário que tenha desenvoltura para pesquisar tecnologias e ser capaz de implementá-las, além de desenvolver projetos, planejar e orçar o empreendimento, entre outras.

Já no âmbito gerencial, o pilar exigido é a comunicação, desenvolvida sob ao aspecto da expressão oral e escrita, capacidade de negociação, capacidade de liderança e de trabalhar em equipe. Concluindo, para atuar na gestão de pessoas no canteiro de obras, o engenheiro civil ou gerente da obra carece de conhecimentos multidisciplinares, que abarquem tanto premissas da administração de empresas, quanto da psicologia do trabalho e da engenharia de produção (SERRA, 2010). Destaca-se, no entanto, que relação é uma via múltipla, de modo que os demais profissionais que operem nessas áreas também são agentes gestores e precisam se especializar no setor da construção, a fim de que possam ter um olhar diferenciado e identifiquem suas especificidades e criem estratégias direcionadas com ênfase à gestão de pessoas (SERRA, 2010).

Entende-se, portanto, que capacitação é a palavra-chave, seja no desenvolvimento da capacitação dentro do ambiente de trabalho (*in company*), quanto na inscrição dos colaboradores em cursos externos. Sem falar na essencial inserção de conteúdos de gestão de pessoas nos currículos das faculdades de engenharia e tecnologia da construção, como medida para a formação de profissionais preparados às crescentes necessidades de suas profissões (SERRA, 2010).

Segundo o autor, o perfil de engenheiro administrador, coordenador, supervisor, é o que se faz presente pelos canteiros diariamente para acompanhar a execução dos empreendimentos. A assunção de cargo de gestor dentro das construtoras trás responsabilidades de planejamento e controle da execução dos trabalhos da mão de obra no dia a dia da empresa e são parte ativa nos processos relacionados com a gestão de pessoas em uma empresa. Cada vez mais os engenheiros gestores estão mais ativos no processo de gestão da mão de obra e atentos às normas de qualidade de suas atuações e dos seus resultados, considerando, por exemplo, normas de qualidade ISSO 9001, quais sejam, determinação das competências, conscientização, treinamento, avaliação da eficácia dos treinamentos. Os gestores são responsáveis pelos recursos, compromissos e aprendizagem de uma empresa (SERRA, 2010).

Embora a responsabilidade dos gestores em gerir as pessoas seja evidente, não devem fazê-la sozinhos. A orientação do setor de recursos humanos a respeito das políticas e procedimentos adotados pela organização faz-se imprescindível, caso que também é aplicável ao engenheiro civil atuar como gestor. Nesse contexto, as atribuições dos gestores é recrutar e selecionar funcionários adequados para cada função; integrar e orientar os novos funcionários da

organização; treinar os funcionários para o trabalho; avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado; ganhar cooperação criativa e desenvolver relações agradáveis de trabalho; interpretar as políticas e procedimentos da organização; desenvolver as capacidades e habilidades de cada pessoa; criar e manter elevado moral da equipe; manter a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho aos funcionários. (CHIAVENATO, 2010)

Nesse mesmo sentido, a fim de evidenciar algumas qualidades de um gerente serão listados qualidades e atributos de um líder: confiabilidade; justiça; comportamento imparcial; ouvir bem os liderados; mente aberta; sensibilidade às situações; iniciativa; bom senso; liberalidade. A atuação de um gestor de obra ou gerente, plenamente aplicável ao engenheiro civil, é o seu papel fundamental do como um líder, cuja influência parte do exemplo à comunicação, estimulando e motivando os subordinados a terem melhores resultados. Também é importante haver alinhamento entre a visão e as ações que o gerente apresenta e os desejos e as necessidades deliberadas. Trata-se, portanto, de uma abertura de horizontes e da manutenção de uma mentalidade criativa na cultura da empresa, que vai além do caráter estritamente técnico da função, capaz de estimular profissionais mais versáteis e conduzindo os processos de forma mais dinâmica, ao contrário dos gerentes tradicionais em um ambiente burocrático (ARGENTI, 2006).

Nesse aspecto, Argenti (2006, p.170) assente: “Os gerentes precisam reconhecer que, se fornecerem as informações aos funcionários e se souberem ouvi-los, eles se envolverão com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização”. A ideia trazida pelo autor é de que a iniciativa da gestão de pessoas deve partir da empresa e não mais do simples departamento de pessoas, que deixou de ser coadjuvante para se tornar personagem principal de transformação dentro da organização.

É claro que a gestão não é uma tarefa simples, correntemente podem acontecer conflitos, um acontecimento comum, frequente não só no ambiente de trabalho, mas também em qualquer relacionamento humano. Fatalmente, o gestor de obras passará por situações desse tipo no seu ambiente de trabalho (GOTO, 2009).

No entanto, não necessariamente o conflito é negativo, pode ser proveitoso para a empresa e para os funcionários, dependendo do objetivo e das intenções dos envolvidos. Isto, pois, segundo Goto (2009), se o conflito resulta em discussões proveitosas, com troca de conhecimento profissional e troca de visões e perspectivas e com isso, proporcionando maior entrosamento entre os trabalhadores e melhorando o clima organizacional, ele é um conflito

proveitoso. Porém, se o conflito ocasiona disputas hostis e a antipatia, comprometendo o ambiente produtivo e as relações entre os funcionários, é prejudicial.

Nesse contexto, o papel do engenheiro é gerir a mão de obra de forma a buscar eliminar os conflitos prejudiciais e aumentar os conflitos proveitosos, que estimulam a criatividade e o senso crítico e que somando as visões e conhecimentos dos envolvidos chega a um resultado melhor.

O engenheiro deve gerar um ambiente de trabalho propício ao crescimento, com boas relações entre os colaboradores, estimulando críticas construtivas por parte destes. Também passar confiança aos liderados, mostrando transparência e esforço para atender as necessidades destes, para assim ser um verdadeiro líder e assim motivar toda a mão de obra (GOTO, 2009).

Os colaboradores devem ser considerados como elementos tem que ser tratados como patrimônio institucional, afinal, é principalmente deles que resultarão o cumprimento dos prazos contratuais estabelecidos e a qualidade dos serviços prestados. Deve-se também buscar entender os possíveis problemas nas relações entre os colaboradores que interfiram nas condições propícias para um ambiente de trabalho produtivo, buscando sempre estabelecer um ambiente harmônico entre os integrantes de um grupo de profissionais dentro da organização. (GOTO,2009)

4.5 Atribuição do engenheiro na gestão de pessoas

O Conselho Federal de Engenharia e Agronomia- CONFEA (1973) atribui ao Engenheiro Civil atividades de supervisão, coordenação e orientação técnica; estudo, planejamento, projeto e especificação; estudo de viabilidade técnico-econômica; assistência, assessoria e consultoria; direção de obra e serviço técnico; vistoria, perícia, avaliação, arbitramento, laudo e parecer técnico; desempenho de cargo e função técnica; ensino, pesquisa, análise, experimentação, ensaio e divulgação; elaboração de orçamento; padronização, mensuração e controle de qualidade; execução de obra e serviço técnico; fiscalização de obra e serviço técnico; produção técnica e especializada; condução de trabalho técnico; condução de equipe de instalação, montagem, operação, reparo ou manutenção; execução de instalação, montagem e reparo; operação e manutenção de equipamento e instalação; e execução de desenho técnico.

Nesse aspecto, leva-se em conta a gestão de obras, as atividades relacionadas que cabem ao engenheiro civil são direção, execução e fiscalização de obras e serviços técnicos. Sendo sua responsabilidade a gestão dos profissionais diretamente ligados à execução das etapas da obra.

4.5.1 Grau de qualificação do engenheiro para gerenciar pessoas

O gestor de equipes, no canteiro, exerce suas funções organizando o trabalho, liderando e motivando o pessoal. O trabalho é desempenhado em conjunto, entre Engenheiros, mestres de obras e encarregados. No entanto, a realização dessa função, sem a formação para tal pode ser um fator impeditivo à eficiência do processo, sobretudo quando cursos para mestres e até mesmo a faculdade de engenharia se dedicam a ensinar aspectos técnicos, e não temas relacionados às relações humanas. Os gestores acabam aprendendo, na prática, por meio de erros e acertos, a lidar com pessoas e gerenciar conflitos.

Pode-se citar como qualificações atinentes a pós-graduação em Gestão de Projetos, bem como a realização de cursos na área de gestão e planejamento, liderança, comunicação, além disso, experiência mínima de cinco anos. Mas além do conhecimento teórico, é necessária uma aliança à prática, uma vez que um candidato a um cargo nesta área deve saber que precisará ter jogo de cintura para participar de exaustivas negociações com fornecedores e cobrar desempenho de suas equipes de engenharia. Como o coordenador é também um interlocutor entre o canteiro e o escritório da construtora, deve saber expor problemas e soluções de maneira clara tanto para seus superiores quanto para seus subordinados. Essa, aliás, é uma característica nova na função de Coordenador de Obras. Por isso, é preciso que o profissional tenha personalidade. Mesmo que essas características não façam parte da personalidade do profissional, não é impossível de serem moldadas. (FARIA, 2008)

4.5.2 Técnicas utilizadas para gerenciar pessoas

O desempenho do engenheiro civil responsável por gerir a obra é medida significativa ao resultado final da obra tendo-se em vista o serviço executado é de gestão, o sucesso da obra está diretamente ligado ao gerenciamento feito, o que mostra a importância do conhecimento profundo de gestão de pessoas por parte do engenheiro civil, principalmente aquele responsável pela direção, execução e fiscalização das obras. Portanto, a primeira ação importante para um bom gerenciamento das pessoas é a contratação de um engenheiro qualificado.

O objetivo em sempre melhorar a equipe e alcançar resultados cada vez mais satisfatórios, impulsionam o aperfeiçoamento de estratégias ou técnicas, bem como para a atração, recrutamento e, principalmente, formação de pessoal, embora os requisitos e necessidades sejam

particulares de cada empresa. Algumas técnicas importantes envolvem ações como: Cobrar maior produtividade, mas sem reclamações.

É importante incentivar os trabalhadores a priorizar a tarefa mais importante do dia. O ideal é que os funcionários mantenham uma lista de tarefas diárias e realize uma por vez; manter uma boa comunicação, ouvir atentamente e sem interrupções, e na hora de falar, ser objetivo e claro. Importante confirmar sempre se a sua mensagem ou comando foi entendido. Motivação é primordial para boa produtividade. Trabalhadores desmotivados, que não acreditam no trabalho que fazem, estressados e isolados não são produtivos. Descontrair nos momentos certos reduz o índice de faltas, a alta rotatividade dos funcionários, acidentes de trabalho e ainda melhora a qualidade dos serviços.

4.5.3 Dificuldades encontradas para que o gestor da obra administre pessoas

As dificuldades encontradas na gestão de uma obra são variadas, desde a falta de qualificação específica para os profissionais até a resolução de conflitos entre os operários. A coordenação de pessoas com pensamentos, valores e experiências de vida diferentes é complexa. O desafio consiste em fazer com que toda a equipe tenha o mesmo objetivo e que cada um entenda sua importância, ou seja, saber administrar conflitos, escutar, se colocar no lugar do outro, respeitar as individualidades, aceitar pontos de vista diferentes e zelar e auxiliar o colaborador na busca por crescimento, não perdendo de vista as metas (NAKAMURA, 2012).

São imprescindíveis novas posturas dos detentores de cargos estratégicos, diante dos obstáculos encontradas no âmbito das construções e obras. Atualmente os tradicionais gerentes ou chefes cederam lugar para os líderes e os gerentes que focam na formação de equipes que sejam envolvidas com os objetivos corporativo-organizacionais e buscam analisar individualmente e atender as necessidades dessas equipes. As pessoas são vistas como indivíduos, com personalidade, valores e características que devem ser respeitadas, bem como deve haver a efetiva motivação para desempenhar com mais qualidade suas funções.

Na construção civil, os operários são um dos recursos principais, por isso, devem receber atenção especial do gestor. É de fundamental importância que essa conscientização atinja todos os níveis da empresa e que a questão seja mais trabalhada, inclusive na doutrina, uma vez que há uma séria dificuldade livros e artigos que abordem tal tema (SERRA, 2010)

Outro aspecto que deve ser considerado como dificuldade para o engenheiro gestor, e é bem particular à construção civil, é a desverticalização do negócio ou a subcontratação de serviços, sejam especializados ou não. É fundamental que a mão de obra terceirizada, a qual também compõe o ambiente de trabalho, seja valorizada e considerada no âmbito da gestão de pessoas, visto que também participam de forma efetiva para o sucesso do empreendimento (SERRA, 2010).

Nada garante que os subempreiteiros não podem apresentar problemas quanto à gestão de seus funcionários semelhantes aos da empresa construtora, o que na maioria dos casos acontece. Nesse caso, o que deve ser feito é a sanabilidade conjunta dos problemas comuns.

Conforme Endeavor (2014), na construção civil, existem dois grandes blocos onde podem ser agrupados os funcionários: administração (escritório) e produção (canteiro de obras). Nesse sentido, destaca-se que os treinamentos devem ser específicos, respeitando-se as características de cada cargo ou função.

Dada a representatividade e importância da mão de obra durante o processo construtivo, é natural que grande parte das falhas que acontecem na construção sejam provenientes de problemas de qualificação de pessoal, caracterizando, assim, uma grande dificuldade para a gestão de pessoas (ENDEAVOR, 2014).

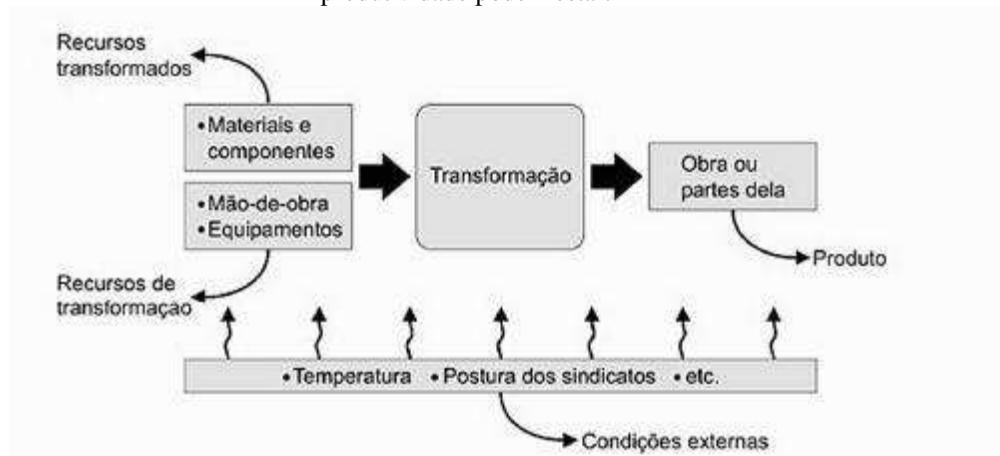
Normalmente, esses são os que geram mais danos econômicos durante o processo produtivo. Os estilos gerenciais, por exemplo, dos mestres de obras influenciam fortemente no trabalho, podendo gerar desestímulo e falhas na orientação técnica, causadores de erros, retrabalhos e interrupções durante a execução do serviço. As empresas devem investir na qualificação destes, pois, além dos mesmos exercerem uma influência significativa sobre a qualidade de vida no trabalho, eles são a ponte entre a empresa e os operários.

Dessa forma, pode-se afirmar que atualmente, a fim de superar dificuldades e melhorar a produtividade, a abordagem moderna de gestão exige que os profissionais da construção civil possuam habilidades gerenciais, conhecimentos cognitivos e atitudes que os capacitem para administrar eficientemente os recursos da produção, principalmente as pessoas.

4.5.4 Fatores influenciadores da produtividade da mão de obra na construção

A má gestão no uso da mão de obra e a baixa produtividade, segundo Souza (2006), há muitos anos, vem caracterizando aspectos significativos e, dessa forma, reiterados, da Construção Civil. O que é preocupante diante da competitividade do mercado e a necessidade atual de minimização do desperdício e do esforço humano. O processo de produção de uma obra pode ser observado sob ótica de fatores que influenciadores na produtividade como a figura 3 demonstra:

Figura 3: Visão do processo de produção com a indicação das partes onde os fatores influenciadores da produtividade podem estar.



Fonte: Souza (2006, p. 44)

Os pontos onde os fatores potencialmente influenciadores da produtividade, apresentados na figura anterior, podem ser classificados em relação a situações normais, que são relacionados ao conteúdo do trabalho o que envolve recursos transformados que são os materiais e componentes, e fatores ligados ao contexto do trabalho que são associados, às características dos recursos de transformação, mão de obra e equipamentos e às condições externas. E também na ocorrência de anormalidades que seriam desvios quanto às características regulares do conteúdo e contexto citados (SOUZA, 2006).

Portanto, “a produtividade muda na medida em que ocorre uma variação dos fatores associados ao conteúdo ou ao contexto” (Souza, 2006, p.49). Então a produtividade da mão de obra

está relacionada a diversos aspectos e é importante conhecer esses fatores para melhorar os processos e a tomada de decisão.

Existem causas primárias e indiretas de força danosa na produtividade. Defende-se como causas primárias a interrupção e atraso, congestionamento do local de trabalho ou acesso restrito, retrabalho, supervisão inadequada, falha na alocação do número adequado de operários, deficiência do gerenciamento de materiais, deficiência do gerenciamento de ferramentas ou equipamentos; e como causas indiretas os pagamentos inadequados ou não bem aceitos, aceleração da obra, excesso de horas extras, absenteísmo, rotatividade, alteração no projeto, layout do canteiro de obras e segurança do trabalho.

Em 2014 foi feita uma pesquisa e foram levantados sete fatores da construção civil que são importantes para ganho de produtividade, esses fatores são chamados de alavancas de produtividade, e são a qualificação da mão de obra, adoção de métodos de gestão, planejamento da execução de empreendimentos, equipamentos, materiais, métodos construtivos e melhorias de projeto. As principais lacunas para o ganho de produtividade na construção são a baixa qualificação da mão de obra e a falta de métodos de gestão apropriados (BARREIROS e ZANKUL et al 2014).

Nesse aspecto, na construção civil não basta apenas que alguns serviços sejam executados com grande produtividade numa obra, se outros serviços não acompanham o mesmo andamento inevitavelmente a produtividade global será afetada. Então é de suma importância adotar práticas que melhorem a produtividade da mão de obra, pois essa é uma parcela importante para produtividade parcial, que sendo otimizada trará efeitos para o sistema como um todo.

A produtividade na construção está diretamente relacionada com os fatores influenciadores de produtividade que são determinados pelo tipo de obra e processos utilizados, capacitação e treinamento da mão de obra, disponibilidade de equipamentos e ferramentas adequadas e entre outras variáveis.

5 ESTUDO DE CASO

Este trabalho é referente a um estudo de caso feito em uma construtora Maranhense, atuante em obras de imóveis residenciais. Foi realizado um estudo de caso sobre a gestão de pessoas

em somente uma dessas obras, através da aplicação de questionários realizados como os colaboradores de campo, a mão de obra direta, bem como aos colaboradores do escritório. Os questionários indicam a importância dos diversos itens de gestão de pessoas e como a obra e esses colaboradores encontravam-se diante desses pontos.

5.1 Perfil da construtora

A empresa em questão foi fundada em 1967, com mais de 50 anos de experiência no mercado da construção civil e com sede em São Luís, Maranhão. Desde a sua fundação vem se especializando em construções imobiliárias de médio e alto padrão. A construtora tem uma gestão descentralizada, em cada obra tem poder de tomar decisões.

A referida possui um manual de apoio à Gestão de Pessoas em que estabelece as diretrizes, normas e procedimentos referentes ao processo de Gestão de Pessoas, tendo como ponto forte a gestão por conhecimento, por preocupar-se com o treinamento dos colaboradores; recolocação das equipes para a troca de conhecimento dos colaboradores, visando uma troca de informações entre os colaboradores mais experientes com os mais novatos; grande ênfase no treinamento dos colaboradores para exigência de cada serviço, onde cada equipe só pode fazer um serviço se tiver o treinamento do serviço em questão; tem uma política de qualidade que se baseia no crescimento sustentável, o fortalecimento do relacionamento com base de todos os envolvidos, tanto dos clientes quanto dos colaboradores.

5.2 Característica da obra

A obra é muito extensa verticalmente, com 16 andares, entre os pavimentos de apartamento, estacionamento e lazer, e duração prevista de dois anos, com prazo de entrega estimado para julho de 2020. Em seu quadro técnico possui dois engenheiros civis, um mestre, uma técnica em segurança do trabalho, uma técnica em edificações, 4 estagiários e 56 operários, entre oficiais e serventes. Entende-se que a tipologia da obra não influencia no estudo em questão, assim não entrará em mais detalhes de suas características.

Esta construção refere-se a apartamentos de alto padrão localizados na Ponta d'Areia, (de frente para a praia Ponta Da Areia e de costas à Lagoa da Jansen) onde várias características são visíveis, como uma alta exigência da qualidade dos processos, grande cobrança na qualidade

do serviço final e sobre a produção, havendo contabilidade da equipe para um bônus salarial por quantidade de serviços elaborados e revisados pelos colaboradores de escritório.

Deste apanhado pode-se perceber que há uma grande exigência perante diversos fatores e a cobrança para que todos os processos estejam dentro da norma e que sejam feitos com segurança e qualidade, onde grande parte dos colaboradores são pagos na própria produção, exigindo que estejam em um ritmo acelerado, mas com grande qualidade. Com isso, a gestão de pessoas exige que se faça presente como a estratégia para manter os trabalhadores com uma boa produtividade, sem que se perca a qualidade dos serviços.

5.3 Limitações

É importante destacar que existem limitações a pesquisa, fatores limitantes quanticamente e qualitativamente falando, isto, pois, o resultado obtido depende do conhecimento dos pesquisados, ainda que tenha sido feita uma palestra de conscientização e explicativa nos termos do conhecimento aqui empregado, explicando o objetivo e instruindo como a pesquisa foi feita. Outro fator é o setor que foi empregado, a indústria da construção civil possui características ímpares quando se comparada a outras organizações de outros setores.

5.4 Metodologia

Foi utilizado o método de investigação denominado de “estudo de caso”. Consistindo em um método de investigação empírico, responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado, é uma ferramenta utilizada para entendermos os motivos e formas que levaram a determinada decisão. O estudo de caso é uma ferramenta de pesquisa que compreende um método que abrange todas as abordagens específicas de coletas e análise de dados (YIN, 2001). Esse estudo contribui para compreendermos melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade

Este estudo foi feito por meio de questionários desenvolvidos pelo pesquisador com base em pesquisas previamente feitas sobre os fatores que influenciam na produtividade da obra, conforme anexos I e II, e entregues a todos os colaboradores do empreendimento após palestra e discussão instruindo sobre a maneira de responder e a sua importância.

O questionário condensa itens da gestão de pessoas como o ambiente de trabalho, feedback, relacionamento, comunicação, reconhecimento, capacitação, atrasos, deficiência no gerenciamento de matérias e ferramentas, remuneração adequada, estabilidade do emprego e

questionava o grau de importância que você dá para cada um e sua nota desse mesmo item na sua obra.

Foram feitos dois tipos de questionários, tendo em vista a existência de dois tipos de colaboradores, os de campo e do escritório. O questionário dos colaboradores do escritório foi melhor desenvolvido por possuírem grau de instrução maior, cuja escolaridade mínima era ensino médio completo, no caso do mestre de obras, assim tem-se conhecimento maior sobre o assunto, gerando visões diferenciadas. Já o questionário dos colaboradores de campo, foi desenvolvido de maneira mais simples, diante do grau de instrução baixo, com maior simplicidade e com ajuda de figuras e perguntas mais claras. O questionário foi entregue no horário do diálogo diário de segurança (DDS), logo após palestra de explicação do mesmo e com total acompanhamento, se fosse necessário.

A investigação contou com 56 colaboradores de campo, a mão de obra direta, dentre pedreiro, servente, bombeiro hidráulico entre outros que a fase da obra exigia. Assim também foram entregues aos colaboradores de escritório, a mão de obra indireta, que consistia no engenheiro civil, ao mestre de obras, à técnica em segurança do trabalho, à técnica em edificações e aos 4 estagiários, totalizando 8 colaboradores de escritório.

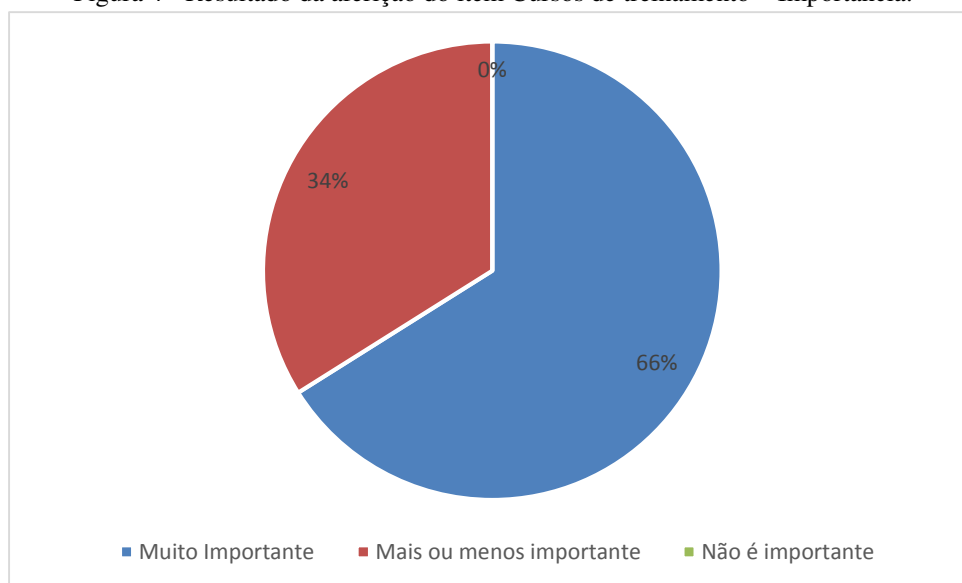
5.5 Resultados

Após a realização dos questionários, foram analisadas as respostas dos colaboradores de campo separadamente com os colaboradores do escritório, gerando conclusões de cada grupo. Após a verificação de cada um, foi feita uma correlação entre os resultados dos dois grupos para que obtenha as semelhanças e diferenças.

5.5.1 Resultados do questionário apresentado dos colaboradores de campo

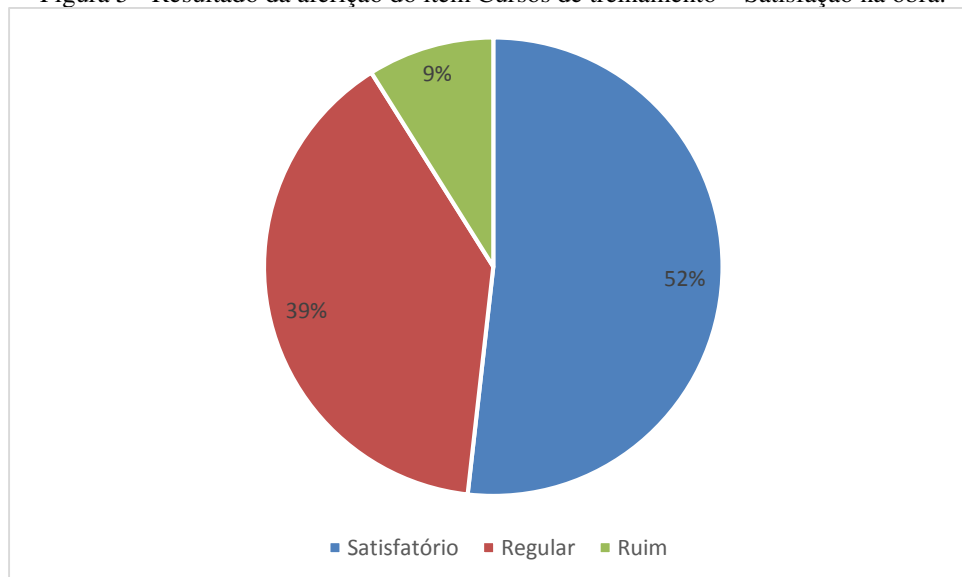
O questionário aplicado nesse nicho dividiu-se entre a análise da importância atribuída à pergunta e o sentimento desenvolvido em relação à obra onde exerce suas funções. Em relação à importância dos cursos de treinamento, 66% dos colaboradores consideraram muito importante, 34% consideraram mais ou menos importante e 0%, não importante, conforme apresentado na Figura 4. Além disso quanto ao sentimento em relação a obra onde ele exerce suas funções, 52% consideraram satisfatório, 39% regular e 9% consideraram ruim, conforme gráfico apresentado na Figura 5 abaixo:

Figura 4 - Resultado da aferição do item Cursos de treinamento – Importância.



Fonte: Autor (2019).

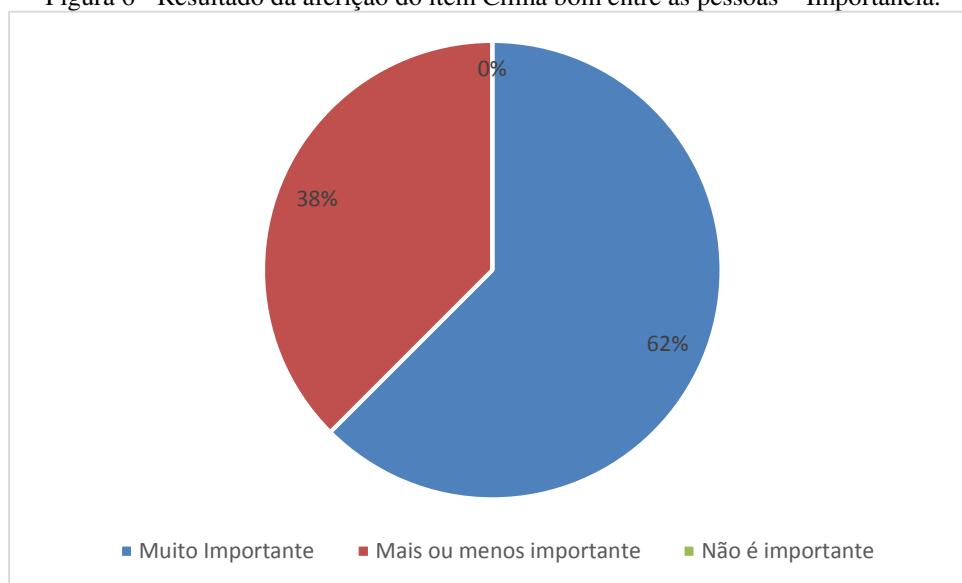
Figura 5 - Resultado da aferição do item Cursos de treinamento – Satisfação na obra.



Fonte: Autor (2019).

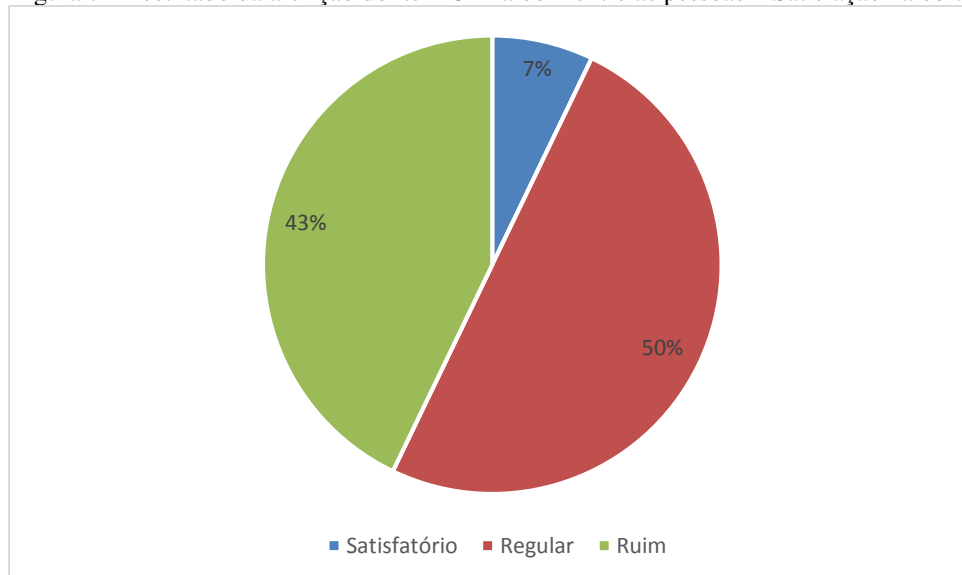
Em relação à importância do clima bom entre as pessoas, 62% dos colaboradores consideraram muito importante, 38% consideram mais ou menos importante e 0%, não importante, conforme apresentado na Figura 6. Além disso quanto ao sentimento em relação a obra onde ele exerce suas funções, 7% consideraram satisfatório, 50% regular e 43% consideraram ruim, conforme gráfico apresentado na Figura 7 abaixo:

Figura 6 - Resultado da aferição do item Clima bom entre as pessoas – Importância.



Fonte: Autor (2019).

Figura 7 - Resultado da aferição do item Clima bom entre as pessoas – Satisfação na obra.

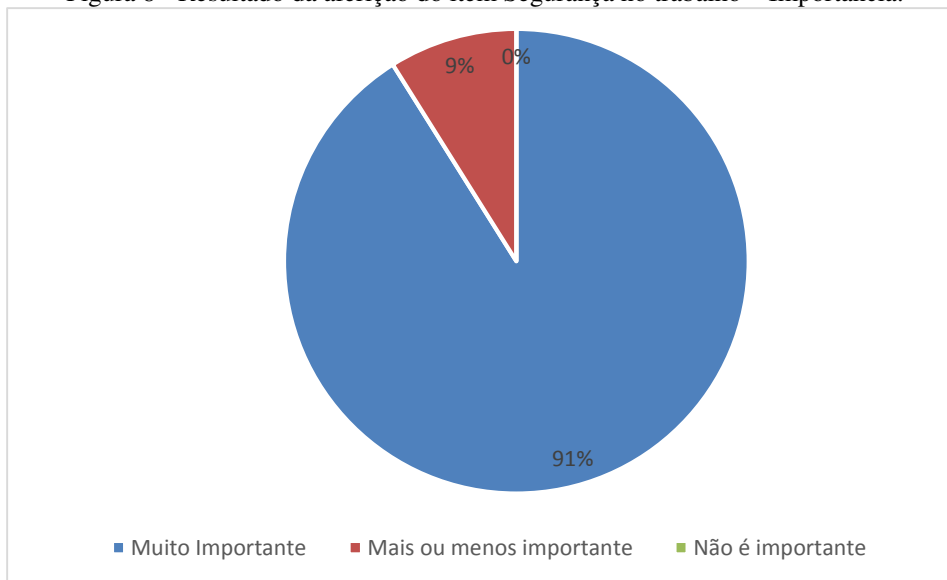


Fonte: Autor (2019).

Em relação à importância da Segurança no trabalho, 91% dos colaboradores consideraram muito importante, 9% consideram mais ou menos importante e 0%, não importante, conforme apresentado na Figura 8. Além disso quanto ao sentimento em relação a obra onde ele

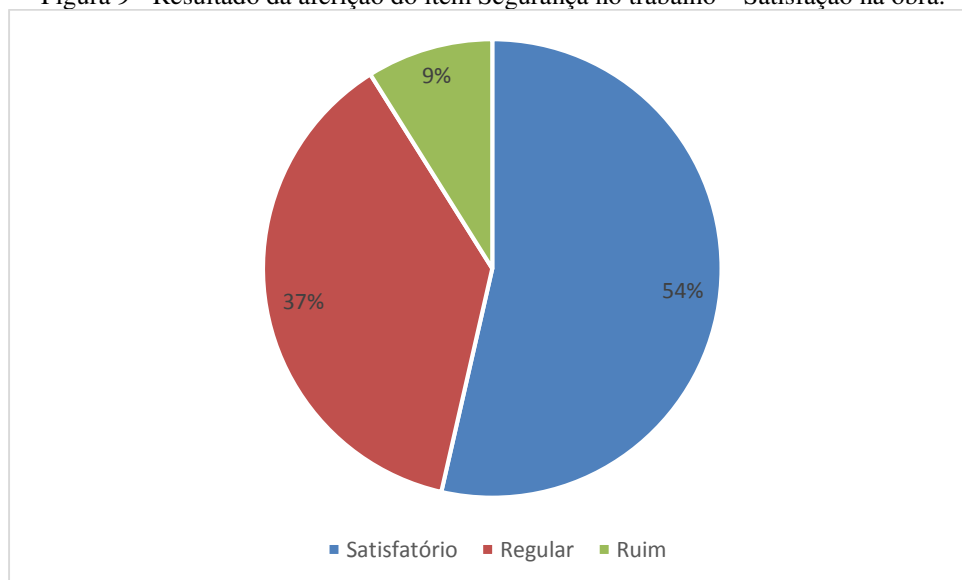
exerce suas funções, 54% consideraram satisfatório, 37% regular e 9% consideraram ruim, conforme gráfico apresentado na Figura 9 abaixo:

Figura 8 - Resultado da aferição do item Segurança no trabalho – Importância.



Fonte: Autor (2019).

Figura 9 - Resultado da aferição do item Segurança no trabalho – Satisfação na obra.

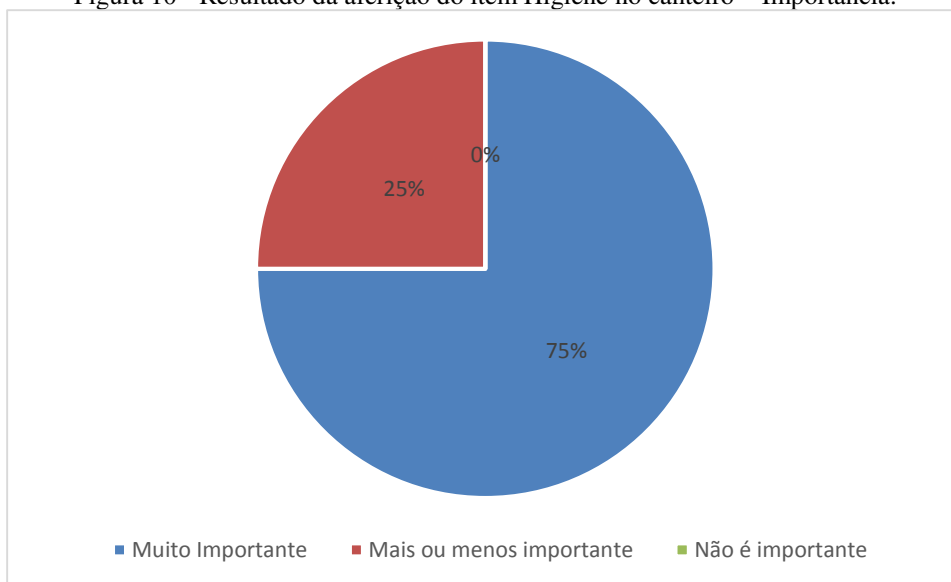


Fonte: Autor (2019).

Em relação à importância da Higiene no canteiro, 75% dos colaboradores consideraram muito importante, 25% consideram mais ou menos importante e 0%, não importante, conforme

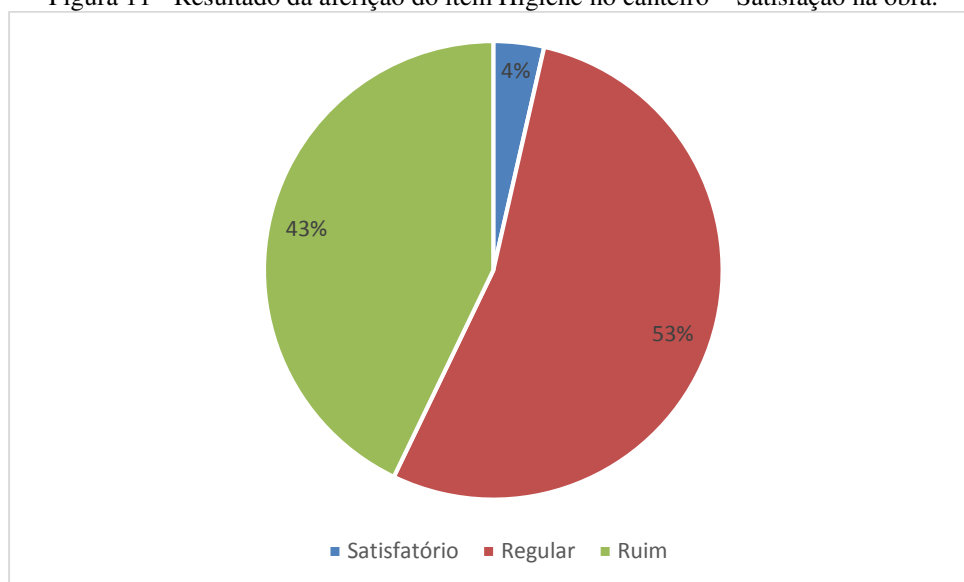
apresentado na Figura 10. Além disso quanto ao sentimento em relação a obra onde ele exerce suas funções, 4% consideraram satisfatório, 53% regular e 43% consideraram ruim, conforme gráfico apresentado na Figura 11 abaixo:

Figura 10 - Resultado da aferição do item Higiene no canteiro – Importância.



Fonte: Autor (2019).

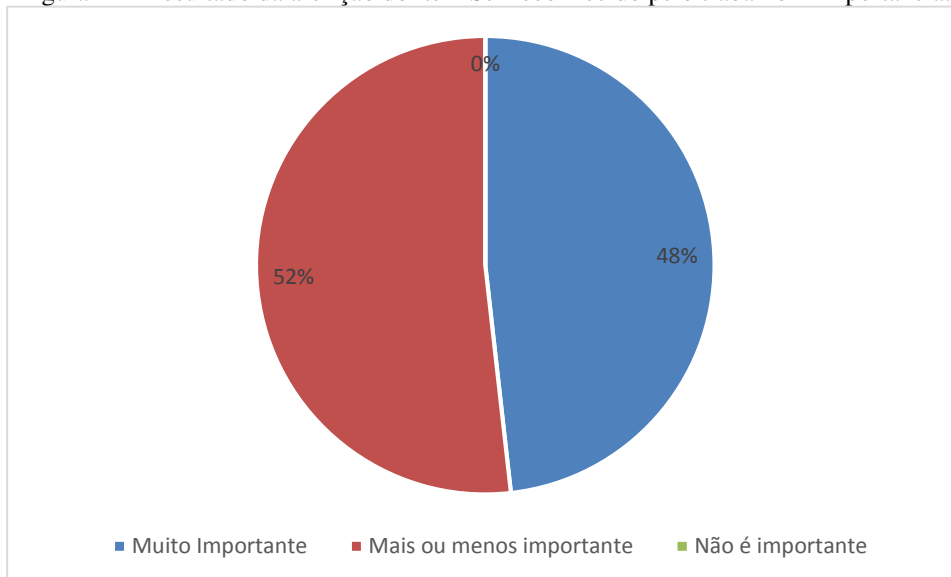
Figura 11 - Resultado da aferição do item Higiene no canteiro – Satisfação na obra.



Fonte: Autor (2019).

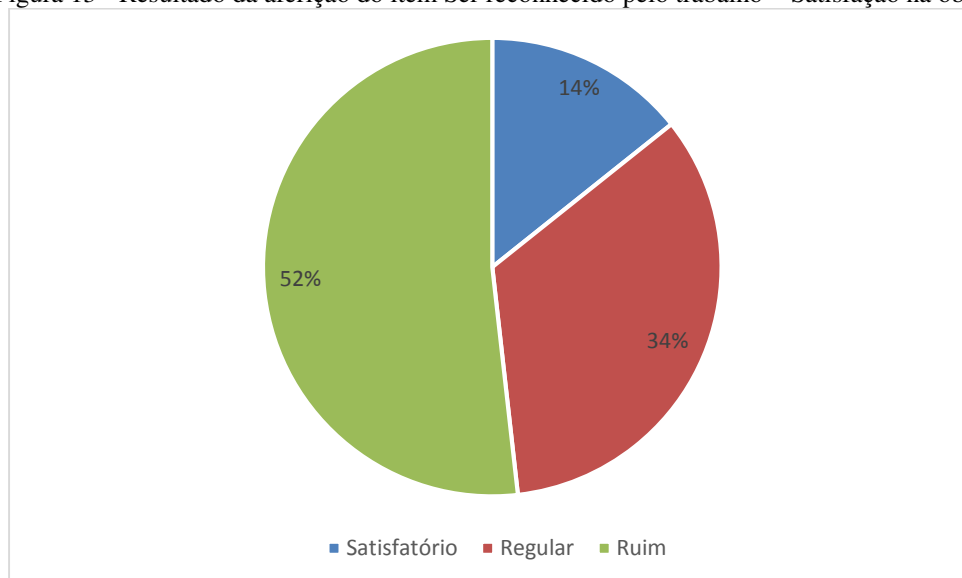
Em relação à importância de ser reconhecido pelo trabalho, 52% dos colaboradores consideraram muito importante, 48% consideram mais ou menos importante e 0%, não importante, conforme apresentado na Figura 12. Além disso quanto ao sentimento em relação a obra onde ele exerce suas funções, 14% consideraram satisfatório, 34% regular e 52% consideraram ruim, conforme gráfico apresentado na Figura 13 abaixo:

Figura 12 - Resultado da aferição do item Ser reconhecido pelo trabalho – Importância.



Fonte: Autor (2019).

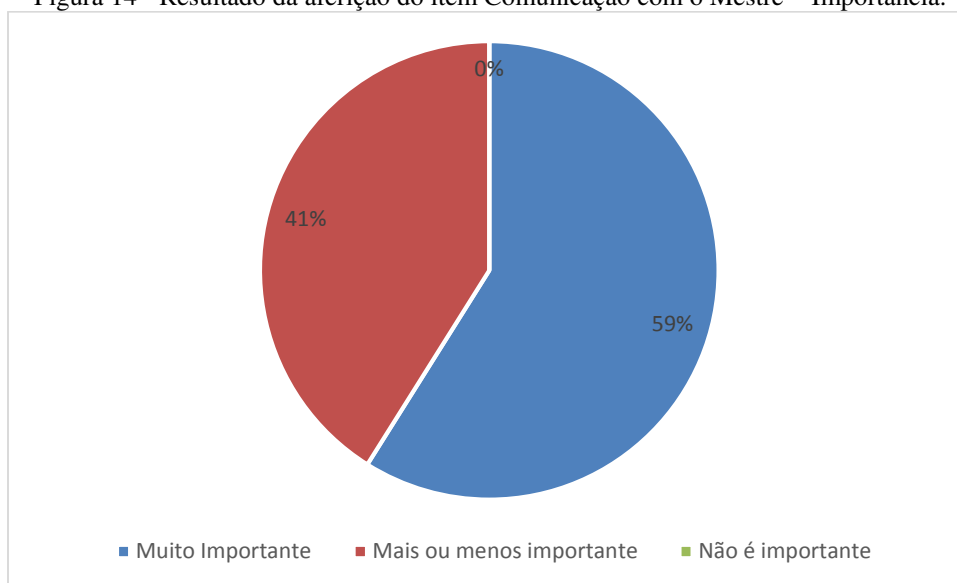
Figura 13 - Resultado da aferição do item Ser reconhecido pelo trabalho – Satisfação na obra.



Fonte: Autor (2019).

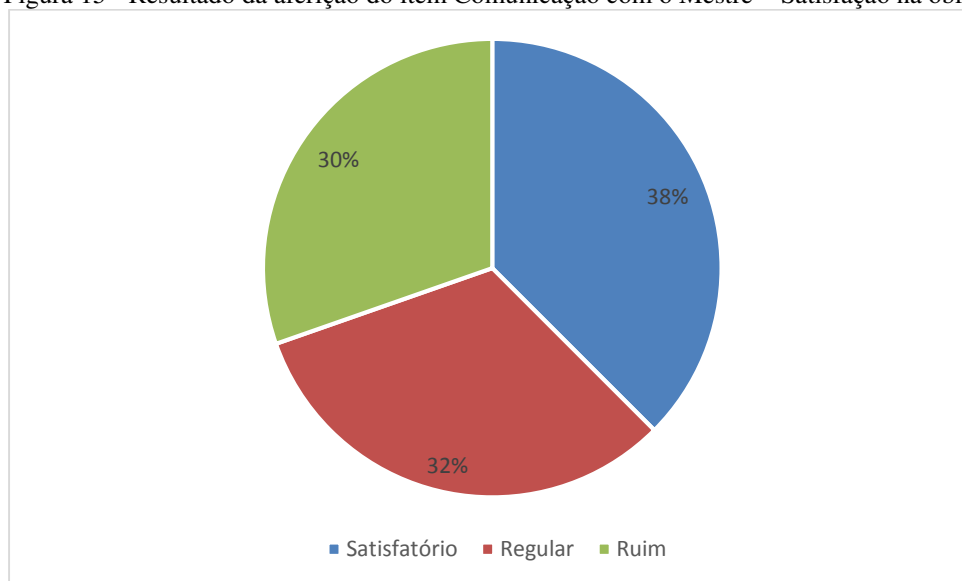
Em relação à importância de Comunicação com o Mestre, 59% dos colaboradores consideraram muito importante, 41% consideram mais ou menos importante e 0%, não importante, conforme apresentado na Figura 14. Além disso quanto ao sentimento em relação a obra onde ele exerce suas funções, 38% consideraram satisfatório, 32% regular e 30% consideraram ruim, conforme gráfico apresentado na Figura 15 abaixo:

Figura 14 - Resultado da aferição do item Comunicação com o Mestre – Importância.



Fonte: Autor (2019).

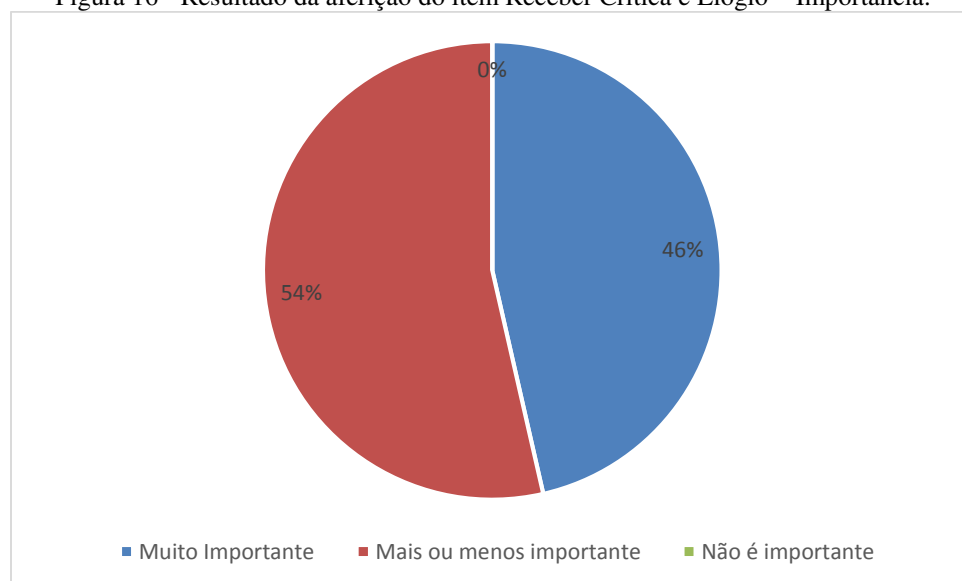
Figura 15 - Resultado da aferição do item Comunicação com o Mestre – Satisfação na obra.



Fonte: Autor (2019).

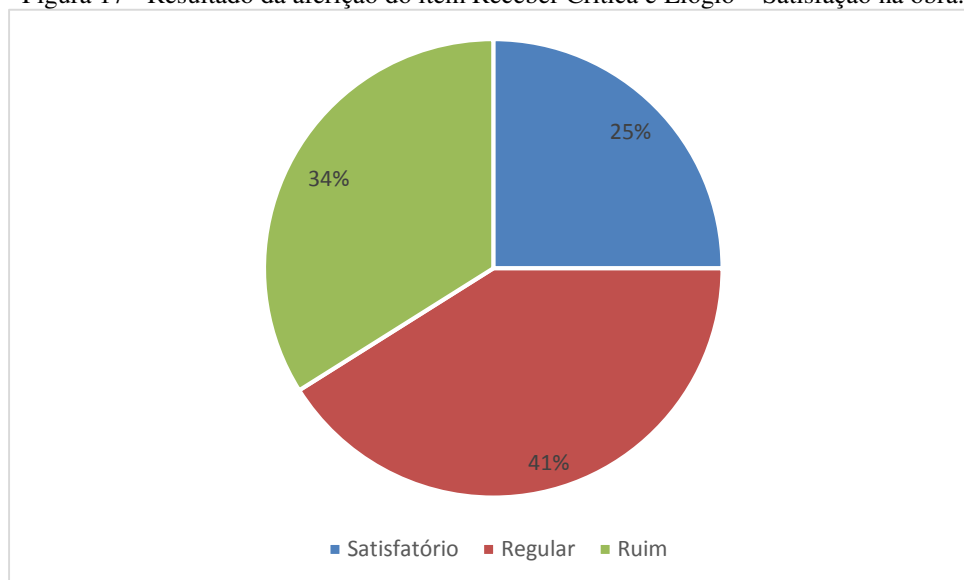
Em relação à importância de Receber Crítica e Elogio, 46% dos colaboradores consideraram muito importante, 54% consideram mais ou menos importante e 0%, não importante, conforme apresentado na Figura 16. Além disso quanto ao sentimento em relação a obra onde ele exerce suas funções, 25% consideraram satisfatório, 41% regular e 34% consideraram ruim, conforme gráfico apresentado na Figura 17 abaixo:

Figura 16 - Resultado da aferição do item Receber Crítica e Elogio – Importância.



Fonte: Autor (2019).

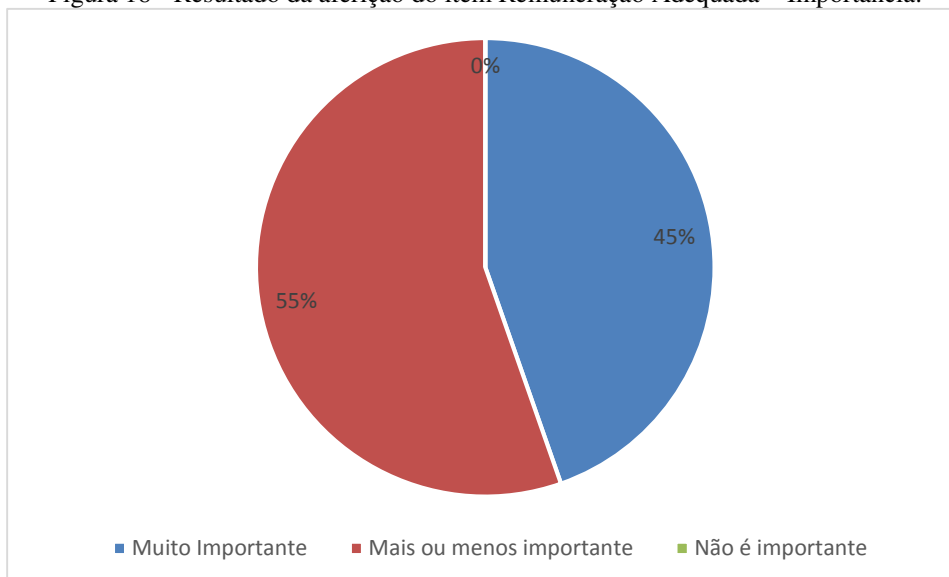
Figura 17 - Resultado da aferição do item Receber Crítica e Elogio – Satisfação na obra.



Fonte: Autor (2019).

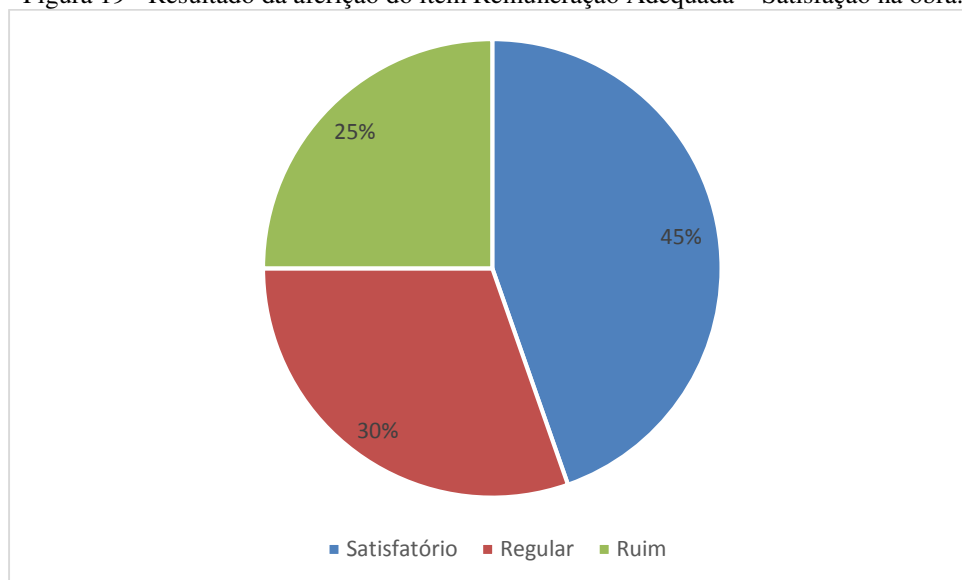
Em relação à importância de Remuneração adequada, 45% dos colaboradores consideraram muito importante, 55% consideram mais ou menos importante e 0%, não importante, conforme apresentado na Figura 18. Além disso quanto ao sentimento em relação a obra onde ele exerce suas funções, 45% consideraram satisfatório, 30% regular e 25% consideraram ruim, conforme gráfico apresentado na Figura 19 abaixo:

Figura 18 - Resultado da aferição do item Remuneração Adequada – Importância.



Fonte: Autor (2019).

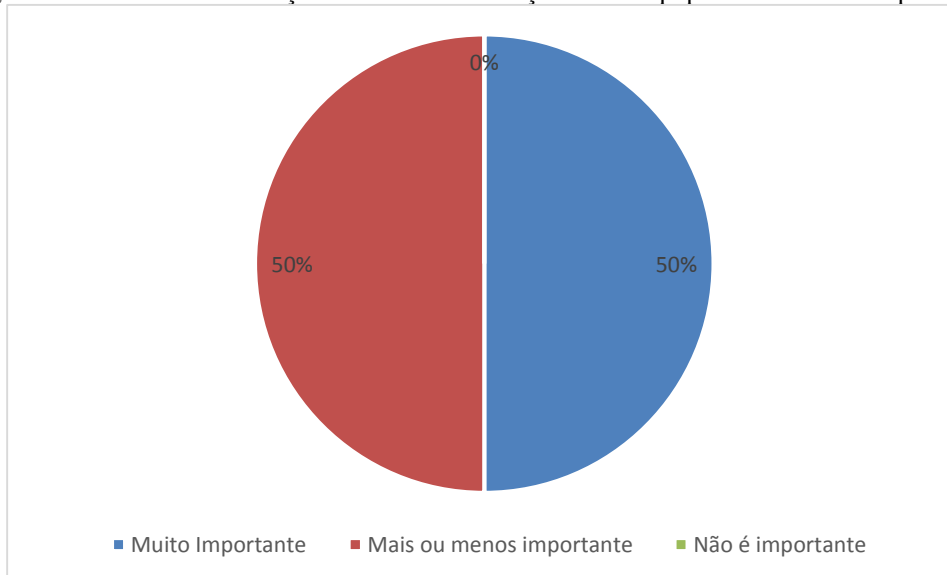
Figura 19 - Resultado da aferição do item Remuneração Adequada – Satisfação na obra.



Fonte: Autor (2019).

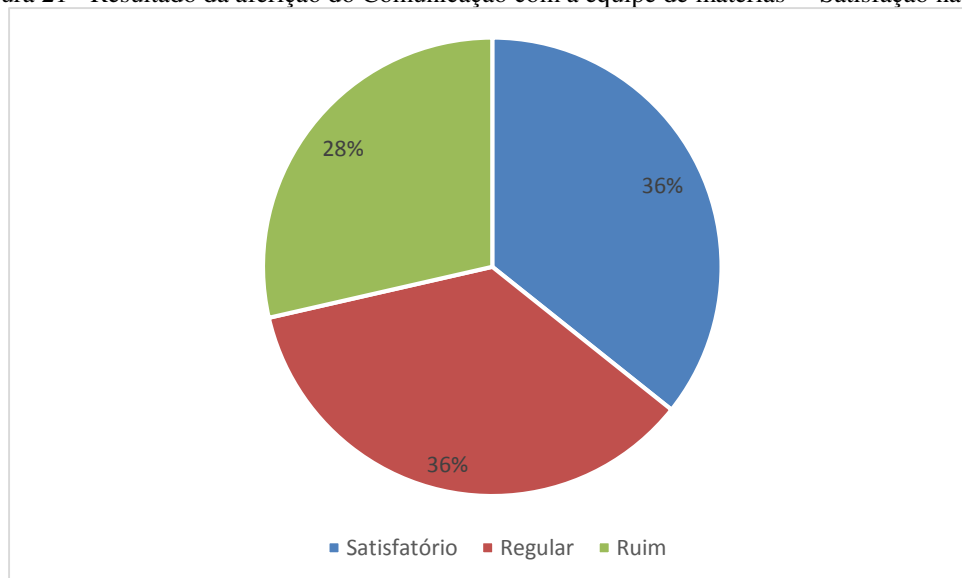
Em relação à importância de Comunicação com a equipe de materiais, 50% dos colaboradores consideraram muito importante, 50% consideram mais ou menos importante e 0%, não importante, conforme apresentado na Figura 20. Além disso quanto ao sentimento em relação a obra onde ele exerce suas funções, 36% consideraram satisfatório, 36% regular e 28% consideraram ruim, conforme gráfico apresentado na Figura 21 abaixo:

Figura 20 - Resultado da aferição do item Comunicação com a equipe de materias – Importância.



Fonte: Autor (2019).

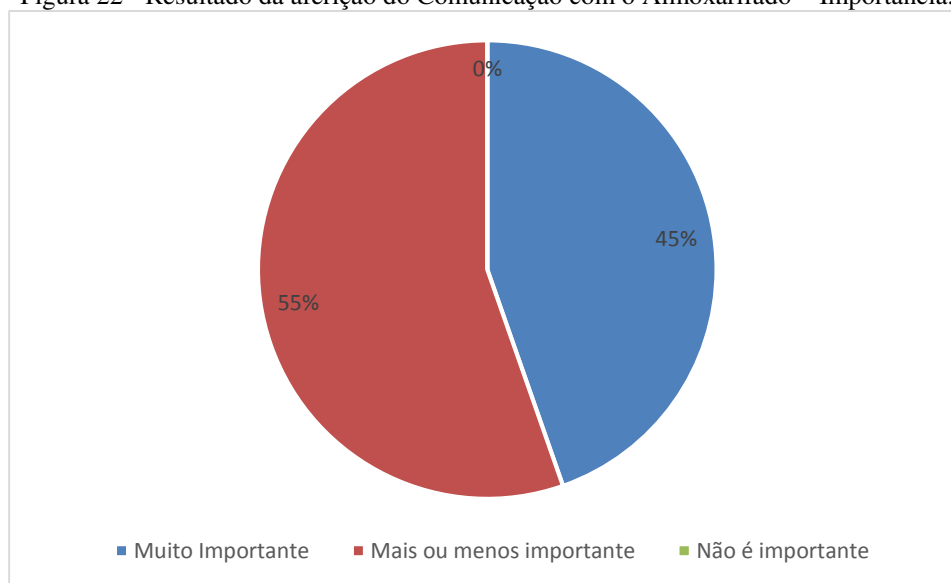
Figura 21 - Resultado da aferição do Comunicação com a equipe de materias – Satisfação na obra.



Fonte: Autor (2019).

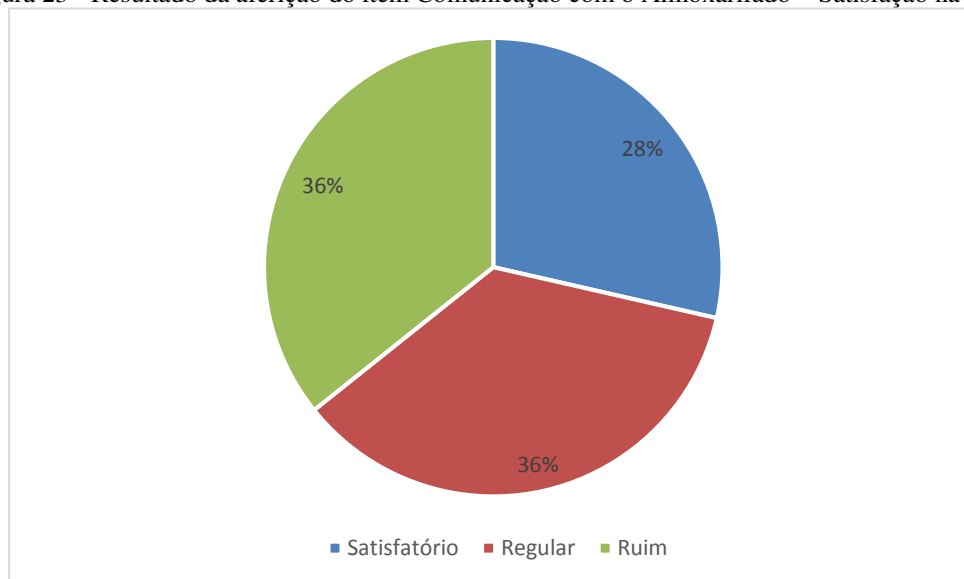
Em relação à importância de Comunicação com o Almojarifado, 45% dos colaboradores consideraram muito importante, 55% consideram mais ou menos importante e 0%, não importante, conforme apresentado na Figura 22. Além disso quanto ao sentimento em relação a obra onde ele exerce suas funções, 28% consideraram satisfatório, 36% regular e 36% consideraram ruim, conforme gráficos apresentado na Figura 23 abaixo:

Figura 22 - Resultado da aferição do Comunicação com o Almojarifado – Importância.



Fonte: Autor (2019).

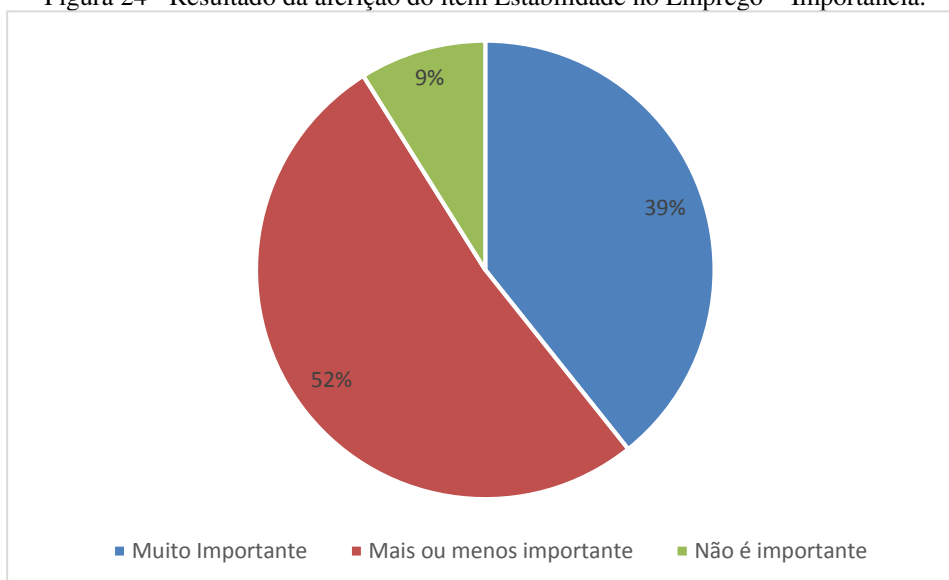
Figura 23 - Resultado da aferição do item Comunicação com o Almojarifado – Satisfação na obra.



Fonte: Autor (2019).

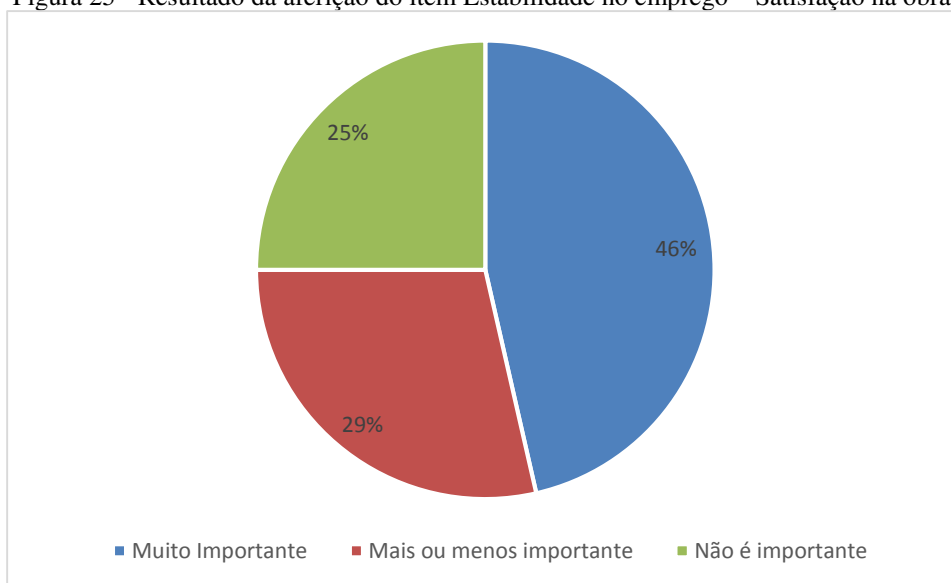
Em relação à importância de Estabilidade no emprego, 45% dos colaboradores consideraram muito importante, 55% consideram mais ou menos importante e 0%, não importante, conforme apresentado na Figura 24. Além disso quanto ao sentimento em relação a obra onde ele exerce suas funções, 28% consideraram satisfatório, 36% regular e 36% consideraram ruim, conforme gráfico apresentado na Figura 25 abaixo:

Figura 24 - Resultado da aferição do item Estabilidade no Emprego – Importância.



Fonte: Autor (2019).

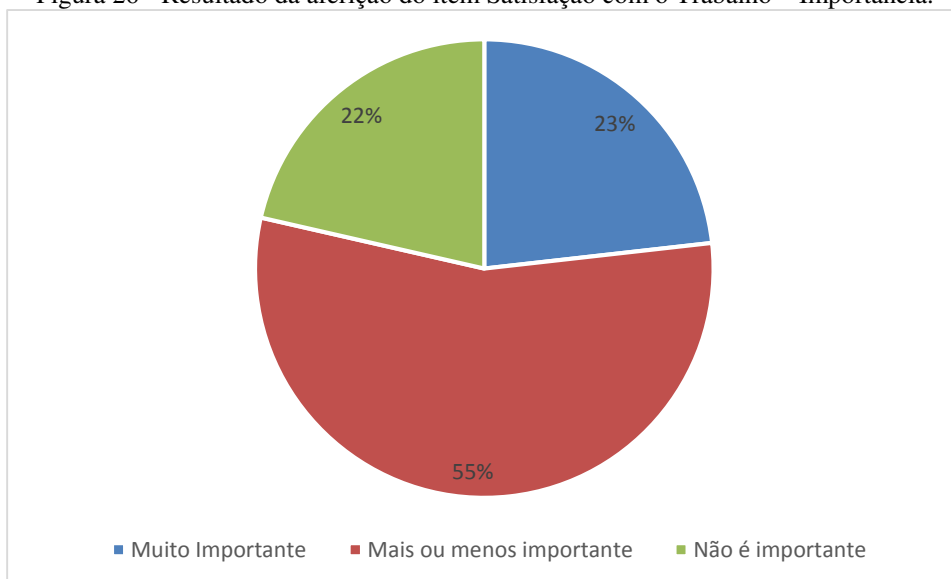
Figura 25 - Resultado da aferição do item Estabilidade no emprego – Satisfação na obra.



Fonte: Autor (2019).

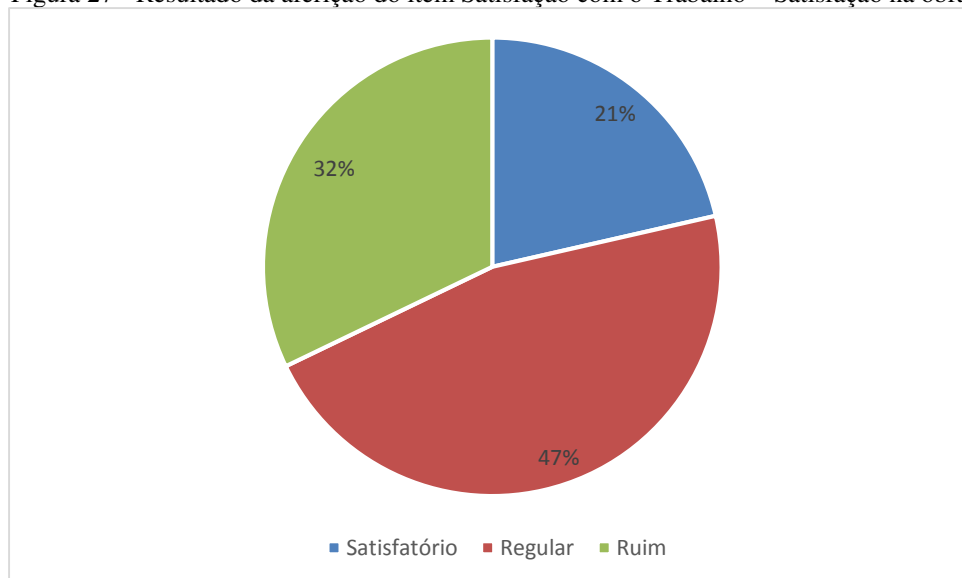
Em relação à importância de Satisfação com o Trabalho, 23% dos colaboradores consideraram muito importante, 55% consideram mais ou menos importante e 22%, não importante, conforme apresentado na Figura 26. Além disso quanto ao sentimento em relação a obra onde ele exerce suas funções, 21% consideraram satisfatório, 47% regular e 32% consideraram ruim, conforme gráfico apresentado na Figura 27 abaixo:

Figura 26 - Resultado da aferição do item Satisfação com o Trabalho – Importância.



Fonte: Autor (2019).

Figura 27 - Resultado da aferição do item Satisfação com o Trabalho – Satisfação na obra.



Fonte: Autor (2019).

Logo, foram aferidos os resultados dos colaboradores de escritório. Na pergunta onde se pedia para graduar a importância pessoal para cada dos vários itens de gestão de pessoas, o resultado foi consistente, sendo “Importante” a menor graduação em todos os itens, Sendo esta 82% dos itens sendo classificados como “Importante” e 18% dos itens classificados como muito importantes. Sendo estas 70% classificados como “Muito Satisfeitos” com o item na obra e 30% como “Satisfeitos” com o item na obra, já na pergunta discursiva mostra que todos consideram muito importante a gestão de pessoas e reafirmaram os itens acima.

6 CONCLUSÃO

A conclusão a ser obtida neste trabalho consiste em uma análise geral dentro do estudo teórico feito e os resultados e observações em conjunto com comentários e aferições relevantes sobre o estudo de caso desenvolvido. O objetivo nuclear foi mostrar os aspectos da gestão de pessoas na construção civil e sua interferência na produtividade através do estudo de caso desenvolvido, introduzindo e apresentando as características da gestão de pessoas e seus possíveis ganhos na construção civil, além de definir a importância da sua aplicação, tendo em vista que colaboradores motivados, valorizados e seguros afetam diretamente a qualidade do serviço, uma vez que estes mostram-se engajados e comprometidos com as diretrizes e objetivos da empresa.

A partir de suas características principais, a saber, capacitação, participação, envolvimento e desenvolvimento, resta claro que a gestão de pessoas, em caráter geral, possui um papel substancial e direto na produtividade, isto, pois, atrela-se a fatores fundamentais como competitividade e desenvolvimento social e socioeconômico no ambiente laboral, melhorando a qualidade de vida, não só dos colaboradores, mas também daqueles que estão ao seu redor.

No caso analisado, nota-se uma gestão que está longe de ser boa, mas que apresenta contornos satisfatórios, quando comparados com o restante do mercado. Uma educação tecnicista e extremamente objetiva leva estudantes e profissionais da área da construção civil a não se importarem, em regra, com esses aspectos subjetivos e de pessoal, intrínsecos à relação de pessoas. É um processo gradual, mas que vem ganhando força, sobretudo diante dos ganhos que pode gerar.

Entendeu-se que no caso estudado, os resultados obtidos dos colaboradores do escritório mostram uma satisfação destes quanto ao quesito de gestão de pessoas, mas apresenta uma contradição quando aferidos e comparados aos resultados obtidos em alguns itens analisados a partir das respostas dos colaboradores de campo. Essa incongruência pode estar relacionada a uma percepção idealista daqueles que estão em posição hierarquicamente superior, mas não rebate vertiginosamente o trabalho de gestão de pessoas desenvolvido, apenas apresenta alguns pontos que precisam de uma atenção maior do gestor e de um diagnóstico e mudança de comportamento mais preciso.

A totalidade dos colaboradores estudados do escritório, reconhecem a importância de uma boa gestão de pessoas. A análise, a partir de então, é para entender se esses aspectos estão sendo efetivamente desenvolvidos na obra, a partir dos resultados obtidos com os colaboradores de campo.

Diante do estudo levantado, foi identificado que o item “reconhecimento pelo trabalho” fora o primeiro a ter um alto índice de apontamento insatisfatório nos resultados (52%), seguido do “clima bom entre as pessoas”, que apresentou uma insatisfação de 43%. Além disso a higiene no canteiro também apresenta contornos sensíveis (43%), bem como “receber críticas e elogios” (34%), satisfação com o trabalho (32%) e “comunicação com o mestre” (30%).

O “reconhecimento pelo trabalho”, que apresentou o maior grau negativo dentro da pesquisa mostra-se lógico tendo em vista o índice de importância dado a este quesito pelos colaboradores, que demonstraram a importância total ao item, sendo 48% muito importante e o restante (52%), mais ou menos importante. Nesse contexto, é necessário destacar que o reconhecimento do trabalho do colaborador, seja por meio de elogio ou incentivo é fundamental no processo de encorajamento deste para o bom desempenho da sua função.

A “higiene na obra”, apontada como satisfatória por apenas 4% dos colaboradores, mostra-se como um item preocupante, tendo a vista a importância, não só do aspecto da gestão administrativa, mas de saúde dos colaboradores, além de critérios aliados à segurança, evitando-se retrabalhos e atrasos na execução do serviço.

A falta de interação, reflexo em grande parte dos itens, como “satisfação com o trabalho”, “comunicação com o mestre”, “receber críticas e elogios” e “clima bom entre as pessoas”, mostra a falta de abertura de um canal de comunicação entre as bases hierárquicas, o que pode gerar atrasos ou falhas no serviço, diante da falta de clareza sobre as expectativas do trabalho a ser desenvolvido, dando oportunidade para o erro e, novamente, um retrabalho.

Após uma análise comparativa entre os dois grupos, dois itens apresentam valorações semelhantes e que merecem destaque nos resultados obtidos, quais sejam, o treinamento e a segurança no trabalho; e são um reflexo significativo do trabalho da gestão de pessoas e ações efetivas da empresa.

Embora a teoria nem sempre possa ser reflexo na prática, a concepção apresentada de importância no treinamento é fruto de um foco particular da empresa estudada no aperfeiçoamento de pessoal, seja admissional, periódico ou qualificatório. Já no que tange a segurança no trabalho,

a importância delineada é consequência de uma preocupação severa com mecanismos assecuratórios da manutenção das condições físicas do colaborador, bem como da sensação de segurança advinda do sistema fechado elaborado para a exceção dos serviços, isto, pois, durante o expediente não é permitida a entrada de terceiros sem a autorização prévia e expressa.

Assim, a análise global do estudo identifica como as pessoas dão importância à gestão de pessoas, ainda que sem entender claramente todos os aspectos atrelados ao conceito, conforme plenamente explanado durante o trabalho; e apesar da má avaliação em alguns itens a nota global da obra foi boa, tanto por parte dos colaboradores de campo, mas sobretudo pelos colaboradores do escritório. A obra e a empresa demonstram preocupação e entendem que a gestão de pessoas é hoje uma estratégia das organizações na competitividade, ainda seja reconhecidamente difícil ligar a teoria à prática. Os itens identificados como insatisfatórios podem servir para nortear medidas de gestão por parte dos gestores e da empresa, melhorando cada vez mais os resultados.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. *Gestão de Pessoas; estratégias e integração organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARGENTI, P.A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2006;

BARREIROS, F., ZANCUL, E., et al. **Estudo sobre produtividade na construção civil: desafios e tendências no Brasil**. EY Consultoria, 2014;

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012;

BRASIL. Conselho Federal de Engenharia e Agronomia – CONFEA. **Resolução nº 218, de 29 jun. 1973**. Ementa: Discrimina atividades das diferentes modalidades profissionais da Engenharia, Arquitetura e Agronomia. Disponível em: <<http://normativos.confea.org.br/ementas/visualiza.asp?idEmenta=266>>. Acesso em: 03 nov. 2019;

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **O futuro da indústria da construção civil: construção habitacional**, 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/services/ebooks/dwnl_1223488227.pdf>. Acesso 29 out. 2019;

CARVALHO, Antônio Vieira de Carvalho (in memoriam); SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. Vol. 2, 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012;

CHIAVANETO, Idalberto. **Administração de Empresas: Uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CIBIC-Câmara Brasileira da Indústria da Construção. **Estímulo à Construção resulta em impacto social positivo para o País**, 2019. Disponível em :<<https://cbic.org.br/estimulo-a-construcao-resulta-em-impacto-social-positivo-para-o-pais/>>. Acesso em: 27 out.2019

CRISÓSTOMO, I. **A importância das pessoas nas organizações**. ADM Carreira, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

FARIA, R. **Torres econômicas**. *Téchne*, São Paulo, n. 130, p. 30-34, jan. 2008.

FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010;

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006;

_____. **Métodos e técnicas e pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008;

GOTO, R. A. **Treinamento de Mão de obra na Construção Civil**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de São Carlos, 2009;

LANTELME, E.M.V. **A implementação de sistemas de medição de desempenho em empresas do setor da construção: processo cognitivo e competências gerenciais**. Porto Alegre: Curso de Pós Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001;

LUZ. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003;

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2016;

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000;

MIRANDA, Cely. **O desafio em manter funcionários motivados: Os fatores motivacionais para o trabalho**. 2009, 83 p. Monografia (MBA em gestão de recursos humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha- ES, 2009;

MORAIS, D. M. **Briquetes de Resíduos ligno-celulósicos como potencial energético para queima de produtos cerâmicos: Aplicação em uma indústria de cerâmica vermelha que abastece o Distrito Federal**. 2007. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Estrutura e Construção Civil, Universidade de Brasília, Brasília, 2007;

MORAIS, D. M.; SOUZA JUNIOR, O. M. O perfil da mão de obra da indústria da construção civil, em Boa Vista/Roraima. **XXXI ENEGEP**, Belo Horizonte, MG, 2011;

NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90. 2008;

OLIVEIRA, F.A.; DUARTE, R.N; MONTEVECHI, J.A.B. **O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: estudo de caso**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. Anais. Curitiba: PUC-PR, 2002;

OLIVEIRA, K.A.S.L. **Qualidade em obras públicas**: um estudo comparativo das metodologias Seis Sigma, ISO 9000 e PBQP-H no RN. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção). Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2009;

RIBEIRO, Alessandra Valim. **Teorias Motivacionais**. 2000. 11 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica Campus Poços de Caldas, Poços de Caldas, 2000;

SOUZA, Ubiraci Espinelli Lemes de. **Como aumentar a eficiência da mão de obra**: manual de gestão da produtividade na construção civil. São Paulo: Pini, 2006;



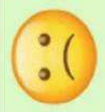


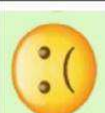
TACHIZAWA, T. FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem as estratégias de negócios. 4 ed. Rio de Janeiro. FGV, 2004;

TAVARES, A. et al. Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rezende: Rio de Janeiro, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO I – Folha de Pesquisa

| | Para você | | | Na sua obra | | |
|--------------------------------------|---|---|--|---|---|---|
| |  |  |  |  |  |  |
| Cursos de Treinamento | | | | | | |
| Clima bom entre as pessoas | | | | | | |
| Segurança no trabalho | | | | | | |
| Higiene no Canteiro | | | | | | |
| Ser reconhecido pelo trabalho | | | | | | |
| Comunicação com o Mestre | | | | | | |
| Receber Crítica e Elogio | | | | | | |
| Remuneração adequada | | | | | | |
| Comunicação com a equipe de materias | | | | | | |
| Comunicação com o Almotarifado | | | | | | |
| Estabilidade no emprego | | | | | | |
| Satisfação com o trabalho | | | | | | |

ANEXO II – Termo de Confidencialidade

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Eu, **Neylon Gabriel Santos Leite**, abaixo assinado, comprometo-me a manter confidencialidade com relação a toda documentação e toda informação obtida na atividade e pesquisa desenvolvida no projeto de pesquisa “**A gestão de pessoas como fator de interferência na produtividade de obras – estudo de caso**”, coordenado pelo **Esp. João Aureliano de Lima Filho** vinculado ao **Departamento de Expressão Gráfica e Transportes (DEGETs)**, realizado no âmbito da UEMA (Universidade Estadual do Maranhão); ou ainda informações de qualquer pessoa física ou jurídica vinculada de alguma forma a este projeto, concordando em:

- Não divulgar a terceiros a natureza e o conteúdo de qualquer informação que componha ou tenha resultado de atividades técnicas do projeto de pesquisa;
- Não permitir a terceiros o manuseio de qualquer documentação que componha ou tenha resultado de atividades do projeto de pesquisa;
- Não explorar, em benefício próprio, informações e documentos adquiridos através da participação em atividades do projeto de pesquisa;
- Não permitir o uso por outrem de informações e documentos adquiridos através da participação em atividades do projeto de pesquisa;
- Não informar no projeto de pesquisa quaisquer informações relativas ao nome da empresa, fotos ou nomes dos colaboradores envolvidos no estudo de caso.

São Luís-MA, 23 de Junho de 2019

Neylon Gabriel Santos Leite

Graduando em Engenharia Civil, Mat. 201403238