

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL

JOÃO VICTOR SEVERO

**ANÁLISE DA EXECUÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA
CONSTRUÇÃO CIVIL DO BRASIL**

PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO II

Niterói
2022

JOÃO VICTOR SEVERO

**ANÁLISE DA EXECUÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA
CONSTRUÇÃO CIVIL DO BRASIL**

PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO II

Projeto de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para conclusão do curso.

Orientador:
Prof. Sérgio Luiz Braga França, D.Sc.

Niterói
2022

Ficha catalográfica automática - SDC/BEE
Gerada com informações fornecidas pelo autor

S498a Severo, João Victor
Análise da execução de práticas de Gestão de Pessoas na
Construção Civil do Brasil / João Victor Severo ; Sérgio
Luiz Braga França, orientador. Niterói, 2022.
81 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia
Civil)-Universidade Federal Fluminense, Escola de Engenharia,
Niterói, 2022.

1. Construção Civil. 2. Práticas de Gestão de Pessoas.
3. Melhoria do desempenho. 4. Produção intelectual. I.
França, Sérgio Luiz Braga, orientador. II. Universidade
Federal Fluminense. Escola de Engenharia. III. Título.

CDD -

Bibliotecário responsável: Debora do Nascimento - CRB7/6368

JOÃO VICTOR SEVERO

**ANÁLISE DA EXECUÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA
CONSTRUÇÃO CIVIL DO BRASIL**

Projeto de Conclusão de Curso apresentado
ao curso de Graduação em Engenharia
Civil da Universidade Federal Fluminense,
como requisito parcial para conclusão do
curso.

Aprovada em _____ de _____ de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Sérgio Luiz Braga França, D.Sc. (Orientador) - UFF

Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas - UFF

Prof. Marcelo Jasmim Meiriño - UFF

Niterói
2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a minha família, Marcelo Severo Azevedo, Simone Cristino Severo, Ana Beatriz Botelho Severo, Pedro Gabriel Cristino Costa, Cleusa Dirce Severo, Lea Maria da Silva, Valéria Severo Azevedo, Waldemiro Mendonça de Magalhães e Michely Kelly Costa dos Santos por serem as pessoas mais importantes da minha vida e pelo apoio e inspiração de sempre.

A todos os meus amigos que fiz na UFF, os quais estiveram sempre ao meu lado ao longo da minha jornada na universidade.

Ao meu professor orientador, Sérgio França, que me ajudou a desenvolver esse trabalho, obrigado pela disponibilidade e por compartilhar o conhecimento comigo mesmo com as adversidades que vivemos neste ano.

Aos professores Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas e Marcelo Jasmim Meiriño, por aceitarem participar da banca de defesa do meu projeto, contribuindo para a conclusão do curso.

Aos meus amigos do trabalho, que me ajudaram nos momentos mais difíceis para conciliar a universidade com o início da minha vida profissional.

Por fim, agradeço a Universidade Federal Fluminense, que foi um lugar acolhedor e que me desenvolveu para além dos assuntos sobre a Engenharia Civil e onde fiz ótimas amizades que vou guardar para o resto da vida.

RESUMO

O setor da construção civil é um mercado que concentra diversas atividades essenciais para a economia brasileira e está inserido em um meio competitivo que exige cada vez mais por novos e melhores produtos. Diante desse cenário, as corporações têm dado cada vez mais foco às práticas de Gestão de Pessoas, pois ter um time de colaboradores motivados e engajados pode beneficiar a companhia na obtenção de melhores resultados, desempenho, diminuição da rotatividade e a evitar desperdícios de tempo e dinheiro. Esse estudo consiste em analisar o nível de estruturação e os impactos dos processos referentes à Gestão de Pessoas para o público objeto do estudo, ou seja, trabalhadores da Construção Civil do Brasil. Em termos metodológicos, o procedimento técnico do estudo foi fundamentado pela aplicação de um questionário tendo como público alvo colaboradores do mercado da Construção Civil do Brasil. Como resultado, foi possível analisar que considerável parte das práticas de Gestão de Pessoas descritas nesse trabalho é de conhecimento das construtoras, porém muitas das vezes elas ocorrem de maneira empírica e sem a gestão estratégica adequada por parte dos gestores da empresa, ou seja, boa parte dos processos são utilizados sem o potencial devido.

Palavras-chave: Construção Civil; Práticas de Gestão de Pessoas, melhoria do desempenho.

ABSTRACT

The civil construction sector is a market that concentrates several essential activities for the Brazilian economy and is inserted in a competitive environment that increasingly demands new and better products. Given this scenario, corporations have increasingly focused on People Management practices, as having a team of motivated and engaged employees can benefit the company in obtaining better results, performance, reduced turnover and avoiding waste of time and money. This study consists of analyzing the level of structuring and the impacts of the processes related to People Management for the public object of the study, that is, Civil Construction workers in Brazil. In methodological terms, the technical procedure of the study was based on the application of a questionnaire targeting employees in the Civil Construction market in Brazil. As a result, it was possible to analyze that a considerable part of the People Management practices described in this work is known to the construction companies, but many times they occur in an empirical way and without adequate strategic management by the company's managers, that is, good part of the processes are used without the due potential.

Keywords: Construction Sector; People Management Practices; performance improvement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa do Brasil, por regiões, contendo o número de vagas com carteira assinada geradas na Construção Civil no período de Janeiro a Agosto de 2020.....	15
Figura 2 – Diferencial de produtividade da construção civil entre 2003 e 2013.....	25
Figura 3 – Duplo gap de produtividade: construção x média da economia e Brasil x países desenvolvidos.....	25
Figura 4 – Variação da produtividade no serviço de concretagem.....	28
Figura 5 – Variação da produtividade no serviço de fôrmas.....	28
Figura 6 – Variação do CUM para os painéis de fôrmas e armadura.....	29
Figura 7 – Áreas de atuação da Gestão de Pessoas.....	32
Figura 8 – Os seis processos básicos de gestão de pessoas.....	32
Figura 9 – Os estratos de desenvolver pessoas.....	38
Figura 10 – Probabilidade de performance financeira superior à mediana nacional do setor.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Principais tendências e desafios para Gestão de Pessoas em 2021.....	31
Gráfico 2 – Faixa etária da amostra do estudo de caso.....	46
Gráfico 3 – Grau de escolaridade da amostra do estudo de caso.....	46
Gráfico 4 – Tempo de empresa da amostra do estudo de caso.....	46
Gráfico 5 – Gênero da amostra do estudo de caso.....	47
Gráfico 6 – Orientação Sexual da amostra do estudo de caso.....	48
Gráfico 7 – Cor ou etnia da amostra do estudo de caso.....	48
Gráfico 8 – Formas de primeiro contato com a empresa que trabalha.....	49
Gráfico 9 – Etapas presentes do processo seletivo realizado na empresa do colaborador.....	50
Gráfico 10 – Avaliação das competências necessárias para posição da contratação.....	51
Gráfico 11 - Papéis e funções claros durante a seleção.....	51
Gráfico 12 - Condições de trabalho, benefícios e salário proposto claros durante a contratação.....	52
Gráfico 13 - Contratação de pessoas alinhadas à cultura da empresa.....	52
Gráfico 14 - Contratação com papéis e objetivos claros na companhia.....	53
Gráfico 15 - Contratação com as ferramentas necessárias para rápida adaptação do novo colaborador.....	54
Gráfico 16 - Definição de metas, objetivos e resultados individuais por parte do gestor.....	54
Gráfico 17 - Os gestores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente.....	55
Gráfico 18 - Frequência das Avaliações de Desempenho.....	56
Gráfico 19 - Quantidade de conversas com o gestor imediato durante os últimos 12 meses para discutir desempenho ou receber feedbacks.....	57
Gráfico 20 - Remuneração adequada pelo trabalho realizado.....	58
Gráfico 21 - Satisfação com os benefícios oferecidos.....	58
Gráfico 22 - Promoções dadas a quem realmente merece.....	59
Gráfico 23 - Política de cargos e salários bem definida.....	60
Gráfico 24 - Oportunidade de receber um reconhecimento.....	61
Gráfico 25 - Oportunidade de treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o crescimento profissional.....	62
Gráfico 26 - Treinamentos aplicados com visão de curto prazo.....	63
Gráfico 27 - Consulta aos colaboradores para definição dos treinamentos que serão aplicados.....	63
Gráfico 28 - Oportunidades significativas para desenvolver novas e melhores formas de trabalhar nos últimos 12 meses.....	64
Gráfico 29 - Gestores dão autonomia para que os colaboradores exerçam suas funções.....	65
Gráfico 30 - Gestores mostram interesse sincero pelo colaborador como pessoa e não somente como funcionário.....	66
Gráfico 31 - Colaborador é considerado importante independentemente da posição na empresa.....	66
Gráfico 32 - Colaborador sente que faz a diferença na empresa.....	67
Gráfico 33 - Colaboradores evitam fazer “politicagem” e intrigas como forma de obter resultados.....	67
Gráfico 34 - Colaboradores são bem tratados independentemente da idade.....	68

Gráfico 35 - Colaboradores são bem tratados independentemente da cor ou etnia.....	68
Gráfico 36 - Colaboradores são bem tratados independentemente do gênero.....	69
Gráfico 37 - Colaboradores são bem tratados independentemente da orientação sexual.....	69
Gráfico 38 - Colaboradores recebem os equipamentos e recursos necessários para realizar o seu trabalho.....	71
Gráfico 39 - Local de trabalho é fisicamente seguro para trabalhar.....	71
Gráfico 40 - Local de trabalho é psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar.....	72
Gráfico 41 - Colaboradores são encorajados a equilibrar a sua vida profissional e pessoal....	72
Gráfico 42 - Pretensão de tempo de permanência na empresa.....	73
Gráfico 43 - Existência de área específica para analisar estrategicamente os indicadores de Gestão de Pessoas.....	74
Gráfico 44 - Existência de banco de dados ou sistemas de informações gerenciais para gestão dos colaboradores.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estoque de trabalhadores formais na Construção Civil, por gênero.....	19
Tabela 2 – Número de empregos formais na Construção Civil, por faixa etária.....	20
Tabela 3 – Grau de instrução dos colaboradores da construção civil no Brasil.....	20
Tabela 4 – Estoque de trabalhadores formais na Construção Civil, por tempo de permanência.....	21
Tabela 5 – Taxa de rotatividade no mês de Julho de 2011, por setor de atividade econômica.....	22
Tabela 6 – Remuneração média de dezembro, em reais, na construção civil do Brasil.....	22
Tabela 7 – Pessoas ocupadas na construção civil do Brasil (números absolutos – 1000 pessoas).....	23
Tabela 8 – Pessoas ocupadas na construção civil do Brasil – Participação % das categorias na população ocupada total do setor.....	24
Tabela 9 – Produtividade do trabalho, capital e produtividade total dos fatores (crescimento anual).....	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BN	Biblioteca Nacional
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
CUM	Consumo Unitário de Materiais
DP	Desvio Padrão
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GP	Gestão de Pessoas
GPS	<i>Global Positioning System</i>
GPTW	<i>Great Place To Work</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	International Standards Organization
PAIC-IBGE	Pesquisa Anual da Indústria da Construção
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PTF	Produtividade Total dos Fatores
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RMBH	Região Metropolitana de Belo Horizonte
RUP	Razão Unitária de Produção
SESI	Serviço Social da Indústria
SINDUSCON-MG	Sindicato da Indústria na Construção Civil no Estado de Minas Gerais
SINDUSCON-SP	Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UEG	Universidade Estadual de Goiás
UFF	Universidade Federal Fluminense

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1	Considerações Iniciais.....	15
1.2	Situação Problema.....	16
1.3	Objetivos da Pesquisa.....	16
1.3.1	Objetivo Geral.....	16
1.3.2	Objetivos Específicos.....	16
1.4	Organização da Pesquisa.....	17
2.	REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1	A importância dos recursos humanos na Construção Civil.....	18
2.1.1	Características da mão de obra da Construção Civil.....	18
2.1.1.1	Gênero.....	18
2.1.1.2	Faixa etária.....	19
2.1.1.3	Grau de instrução.....	20
2.1.1.4	Tempo de permanência.....	20
2.1.1.5	Taxa de rotatividade.....	21
2.1.1.6	Remuneração média.....	22
2.1.1.7	Formalização da mão de obra.....	23
2.1.2	Fatores influenciadores da produtividade da mão de obra na construção.....	24
2.1.3	Indicadores de produtividade da mão de obra da Construção Civil.....	27
2.2	Gestão de Pessoas.....	30
2.2.1	Conceitos de Gestão de Pessoas.....	30
2.2.2	Aspectos atuais de Gestão de Pessoas.....	30
2.2.3	Práticas da Gestão de Pessoas.....	32
2.2.3.1	Processo de agregar pessoas.....	33
2.2.3.1.1	Recrutamento.....	33
2.2.3.1.2	Seleção.....	33
2.2.3.2	Processo de aplicar pessoas.....	34
2.2.3.2.1	Orientação das pessoas e Modelagem do trabalho.....	34
2.2.3.2.2	Avaliação de desempenho.....	35
2.2.3.3	Processo de recompensar pessoas.....	36
2.2.3.3.1	Remuneração e Benefícios.....	37
2.1.3.4	Processo de desenvolver pessoas.....	38
2.1.3.4.1	Treinamento e Desenvolvimento.....	38
2.1.3.5	Processo de manter pessoas.....	39
2.1.3.5.1	Relação com os empregados.....	39
2.1.3.5.2	Saúde, segurança e qualidade de vida.....	40
2.1.3.6	Processo de monitorar pessoas.....	40
2.1.3.6.1	Banco de dados e sistema de informação de gestão de pessoas.....	41
3.	METODOLOGIA	42
3.1	Definição do método.....	42

3.2	Quanto aos fins.....	42
3.3	Quanto aos meios.....	43
3.4	Descrição dos instrumentos de coleta de dados.....	43
3.5	Descrição do questionário.....	
3.6	Descrição dos procedimentos de análise de dados.....	44
4.	ESTUDO DE CASO.....	45
4.1	Apresentação e discussão dos resultados.....	45
4.2	Identificação das principais características do público alvo do estudo.....	45
4.3	Análise das principais práticas de Gestão de Pessoas aplicadas na Construção Civil.....	48
4.3.1	Agregar pessoas – Recrutamento e Seleção.....	48
4.3.2	Aplicar pessoas – Orientação de pessoas, Modelagem do trabalho e Avaliação de Desempenho.....	53
4.3.3	Recompensar pessoas – Remuneração e Benefícios.....	58
4.3.4	Desenvolver pessoas – Treinamento e Desenvolvimento.....	61
4.3.5	Manter pessoas – Relação com os empregados e saúde, segurança e qualidade de vida.....	65
4.3.6	Monitorar pessoas – Banco de dados e sistema de informação de Gestão de Pessoas.....	73
5.	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS....	76
	REFERÊNCIAS	79

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

O setor da construção civil é um mercado que concentra diversas atividades essenciais para a economia brasileira, sendo um dos maiores geradores de empregos formais no Brasil no período de Janeiro a Agosto de 2020. Estes dados são do novo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) divulgados pela Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, do Ministério da Economia.

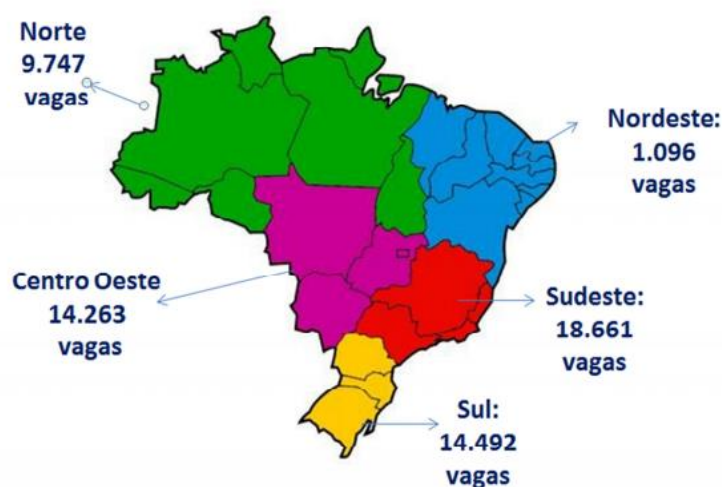


Figura 1: Mapa do Brasil, por regiões, contendo o número de vagas com carteira assinada geradas na Construção Civil no período de Janeiro a Agosto de 2020

Fonte: CBIC (2020)

A utilização dessa mão de obra ocorre em diferentes níveis hierárquicos em seus processos produtivos, o que impacta na produtividade e qualidade do resultado final. Diante disso, o setor apresenta problemas como alta rotatividade, baixa qualificação e elevados índices de acidentes.

Além disso, as corporações nunca estiveram inseridas em um mercado tão acirrado com clientes e concorrentes ansiosos por novos e melhores produtos. Segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2019, cerca de seis em cada dez empresas fecham antes de completar cinco anos de atividade o que exemplifica um pouco da pressão que as empresas carregam para inovar. Na era da informação, as ideias, tecnologias e estratégias estão disponíveis para serem adquiridas ou copiadas facilmente. Com isso, o grande diferencial está no corpo de colaboradores que fazem parte de uma organização.

É diante desse cenário que as corporações têm dado cada vez mais foco às práticas de Gestão de Pessoas, pois ter um time de colaboradores motivados e engajados pode beneficiar a

companhia na obtenção de melhores resultados, desempenho, engajamento dos funcionários, diminuição da rotatividade dos trabalhadores e a evitar desperdícios de tempo e dinheiro. Dito isso, uma boa gestão do capital humano é essencial para a evolução do negócio.

Segundo Simon Sinek (2018):

“100% dos clientes são pessoas. 100% dos funcionários são pessoas. Se você não entende de pessoas, você não entende de negócios” (SINEK, SIMON, 2018).

Com isso é evidente a necessidade do uso de ferramentas e práticas de Gestão de Pessoas, sobretudo no setor da construção, para que os recursos humanos possam atingir o máximo de suas potencialidades e conseqüentemente a empresa tenda a prosperar.

Com a finalidade de atingir esse nível de produtividade e eficiência por parte dos seus colaboradores essa pesquisa abordará quais são as principais práticas de Gestão de Pessoas e como são executadas no contexto da Construção Civil do Brasil.

1.2 Situação Problema

Tendo em vista a contextualização supracitada, o problema central da pesquisa é: como o setor da Construção Civil do Brasil está preparado com relação às práticas de Gestão de Pessoas para atender as demandas do mercado?

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem por objetivo analisar o nível de estruturação e os impactos dos processos referentes à Gestão de Pessoas para o público objeto do estudo, ou seja, trabalhadores da Construção Civil do Brasil.

1.3.2 Objetivos Específicos

Após a definição do objetivo geral, delimitam-se os objetivos específicos do estudo, que consistem em:

- Verificar em que medida o projeto de Construção Civil pode ser prejudicado pelas situações de falta de Gestão de Pessoas identificadas por este estudo;
- Identificar os principais benefícios de crescimento que as práticas de Gestão de Pessoas podem trazer para a Construção Civil do Brasil.

1.4 Organização da Pesquisa

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo introduz o contexto no qual o tema a ser abordado está submetido. A contextualização trata sobre a relevância do setor da construção civil no cenário econômico brasileiro e sobre a exposição das organizações que compõem esse setor à diversos riscos que podem ocasionar no encerramento do negócio pela baixa qualificação do corpo de colaboradores, trazendo a luz a importância de se realizar práticas de gestão de pessoas. Adiante, são apresentados o problema, os objetivos gerais e específicos do trabalho, além de suas delimitações e relevância do estudo.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, a qual tem como objetivo embasar a pesquisa realizada. Esta seção é responsável pela abordagem teórica, explicando aos leitores a respeito da temática tratada. Além disso, são explicitados os principais conceitos e definições de Gestão de Pessoas assim como seus aspectos atuais e as práticas que a compõe. Por fim, focaliza na importância dos recursos humanos para o setor da construção civil.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia do estudo utilizada na pesquisa e organização do trabalho. Explicam-se os procedimentos realizados e os métodos de análise. Essa seção também aborda as especificações nas quais o estudo de caso está inserido e o fluxo utilizado no trabalho.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso, com a finalidade de atendimentos dos principais objetivos da pesquisa.

O quinto capítulo apresenta a conclusão do projeto, onde a questão do estudo é respondida e são abordadas as principais recomendações e sugestões para futuras pesquisas. Após o capítulo de conclusão, estão as referências utilizadas ao longo do projeto.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A importância dos recursos humanos na Construção Civil

2.1.1 Características da mão de obra da Construção Civil

A construção civil é um dos setores mais importantes da economia de um país em desenvolvimento como o Brasil porque grande parte do que é investido no setor retorna como PIB, impostos, emprego e renda. Para exemplificar isso, segundo dados disponibilizados pela CBIC (2020), têm-se que a cada R\$ 1 milhão de investimento, a construção civil cria 7,64 empregos diretos e 11,4 empregos indiretos que geram R\$ 492 mil e R\$ 772 mil sobre o PIB, respectivamente.

Para demonstrar algumas características dos trabalhadores com carteira assinada na construção civil, este estudo utiliza como uma de suas referências a cartilha desenvolvida pelo Sindicato da Indústria na Construção Civil no Estado de Minas Gerais (SINDUSCON-MG), com base na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) que é uma das principais fontes de informações sobre o mercado de trabalho formal no País. O motivo da utilização de informações de 11 anos atrás se deve pois não foi possível obter dados mais recentes de maneira tão completa quanto a do estudo apresentado, além disso, os números apresentam que a problemática já estava em evidência.

2.1.1.1 Gênero

As estatísticas da RAIS apresentadas na cartilha da SINDUSCON-MG (2011) relativas ao recorte por gênero apresentam que a construção civil ainda é um setor majoritariamente masculino, apesar do crescimento significativo nos últimos anos da mão de obra feminina no setor. Vale destacar que o aumento das atividades no segmento tem proporcionado a expansão mais acentuada da força de trabalho feminina nos canteiros de obras. Em 2007, o número de mulheres em todo o setor era de 109 mil, contra 189 mil em 2010, demonstrando a crescente feminização do mercado de trabalho.

Considerando o período de 2004, até 2010, a presença feminina no setor no Brasil cresceu 154,86%, contra 138,16% da masculina. Isso significa que, em 2004, 6,89% do contingente empregado no segmento era constituído de mulheres. Já em 2010, a proporção de mulheres no total da mão de obra do setor aumentou para 7,56%.

Outro aspecto que corrobora para com a percepção de crescimento do público de trabalho feminino é o aumento da participação delas nas contratações totais do setor. Em 2004,

o número de postos de trabalho gerados pela construção civil foi de 70.319. Deste total, 2.609 eram mulheres (3,71%). Em 2010, o número de vagas geradas pelo setor foi de 376.634, sendo que as mulheres participaram com 8,22%, ou seja, 30.973 vagas. A partir dos dados presentes na tabela abaixo é possível analisar esse crescimento da mão de obra formal, por gênero, entre os anos de 2000 e 2010.

Ano	Homens	Mulheres	Total	Variação absoluta			Variação relativa (%)			Participação %		
				Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
2000	1.011.400	83.128	1.094.528	46.163	474	46.637	4,78	0,57	4,45	92,41	7,59	100,00
2001	1.048.553	84.402	1.132.955	37.153	1.274	38.427	3,67	1,53	3,51	92,55	7,45	100,00
2002	1.029.416	76.934	1.106.350	-19.137	-7.468	-26.605	-1,83	-8,85	-2,35	93,05	6,95	100,00
2003	973.798	74.453	1.048.251	-55.618	-2.481	-58.099	-5,40	-3,22	-5,25	92,90	7,10	100,00
2004	1.041.508	77.062	1.118.570	67.710	2.609	70.319	6,95	3,50	6,71	93,11	6,89	100,00
2005	1.159.587	85.808	1.245.395	118.079	8.746	126.825	11,34	11,35	11,34	93,11	6,89	100,00
2006	1.294.415	99.031	1.393.446	134.828	13.223	148.051	11,63	15,41	11,89	92,89	7,11	100,00
2007	1.508.983	109.006	1.617.989	214.568	9.975	224.543	16,58	10,07	16,11	93,26	6,74	100,00
2008	1.776.627	137.969	1.914.596	267.644	28.963	296.607	17,74	26,57	18,33	92,79	7,21	100,00
2009	1.973.508	158.780	2.132.288	196.881	20.811	217.692	11,08	15,08	11,37	92,55	7,45	100,00
2010	2.319.169	189.753	2.508.922	345.661	30.973	376.634	17,52	19,51	17,66	92,44	7,56	100,00

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais - Ministério do Trabalho e Emprego.

Tabela 1: Estoque de trabalhadores formais na Construção Civil, por gênero

Fonte: SIDUSCON (2011)

2.1.1.2 Faixa etária

As estatísticas da RAIS apresentadas na cartilha da SINDUSCON-MG (2011) relativas ao recorte por faixa etária apontam que houve crescimento em todos os níveis em termos absolutos. De 2004 para 2010, o maior aumento de empregos gerados ocorreu na faixa de 30 a 39 anos, seguida da faixa de 40 a 49 anos. Os incrementos foram, respectivamente, de 409 mil e 287 mil postos de trabalho. Para 2010, os dados da RAIS demonstram que as faixas etárias que concentraram o maior número de trabalhadores da construção civil no Brasil foram as de 30 a 39 anos (29,12% do total) e em seguida a faixa de 40 a 49 anos (20,96% do total). Apesar desse aumento, as faixas que envolvem idades acima de 40 anos representaram por mais de 35% do total dos trabalhadores no setor, sendo o maior contingente. A partir dos dados presentes na tabela abaixo é possível analisar esse crescimento da mão de obra formal, por faixa etária, entre os anos de 2003 e 2010.

Ano	Faixa etária em anos								Total
	Até 17	18 a 24	25 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 64	65 ou mais	Ignorado	
2003	2.698	170.256	181.404	320.914	238.516	128.540	5.918	5	1.048.251
2004	3.104	176.307	193.992	342.463	254.995	141.606	6.101	2	1.118.570
2005	3.355	195.028	215.360	380.220	282.785	161.795	6.843	9	1.245.395
2006	3.564	215.933	239.204	421.818	315.035	189.827	8.060	5	1.393.446
2007	4.353	257.054	276.203	482.441	359.492	228.586	9.851	9	1.617.989
2008	5.538	316.649	325.845	560.026	416.963	277.612	11.958	5	1.914.596
2009	5.945	358.043	361.868	627.482	458.825	306.513	13.609	3	2.132.288
2010	7.627	437.068	427.721	730.673	525.989	362.748	17.094	2	2.508.922
Varição absoluta 2004-2010	4.929	266.812	246.317	409.759	287.473	234.208	11.176	-3	1.460.671
Varição % 2004-2010	182,69	156,71	135,78	127,68	120,53	182,21	188,85	-60,00	139,34
Participação % de cada faixa em 2010	0,30	17,42	17,05	29,12	20,96	14,46	0,68	0,00	100,00

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)-Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Tabela 2: Número de empregos formais na Construção Civil, por faixa etária

Fonte: SIDUSCON (2011)

2.1.1.3 Grau de Instrução

As estatísticas da RAIS apresentadas na cartilha da SINDUSCON-MG (2011) relativas ao recorte por grau de instrução apontam um aumento da escolaridade de seus colaboradores que pode ser comprovado com base nos registros do emprego formal e explicado pela ampliação das atividades no segmento e incremento de tecnologia no processo produtivo.

Analisando os dados dispostos pela RAIS pode-se constatar que ocorreu uma queda expressiva no percentual do grupo de analfabetos até o nono ano incompleto do ensino fundamental uma vez que em 2001, esses grupos correspondiam a 59,23% dos trabalhadores formais no setor, e em 2010 caiu para 37,38%. Por outro lado, houve um crescimento expressivo na participação de trabalhadores com ensino fundamental completo, com ensino médio incompleto e com ensino médio completo já que o percentual desse grupo saiu de 35,77% dos trabalhadores da construção no Brasil em 2001, para 56,65% em 2010.

Grau de instrução dos trabalhadores da construção	2001	Participação %	2004	Participação %	2010	Participação %
Analfabeto	27.683	2,44	15.961	1,43	24.696	0,98
Até o 5º ano Incompleto do Ensino Fundamental	191.477	16,90	153.713	13,74	248.395	9,90
5º ano Completo do Ensino Fundamental	237.099	20,93	184.206	16,47	253.432	10,10
Do 6º ao 9º ano Incompleto do Ensino Fundamental	214.862	18,96	219.224	19,60	411.453	16,40
Ensino Fundamental Completo	200.997	17,74	226.828	20,28	514.809	20,52
Ensino Médio Incompleto	65.813	5,81	76.262	6,82	212.511	8,47
Ensino Médio Completo	138.415	12,22	182.968	16,36	694.029	27,66
Educação Superior Incompleta	15.755	1,39	17.674	1,58	41.791	1,67
Educação Superior Completa	40.854	3,61	41.734	3,73	105.774	4,22
Mestrado Completo	0	0,00	0	0,00	1.517	0,06
Doutorado Completo	0	0,00	0	0,00	515	0,02
Total	1.132.955	100,00	1.118.570	100,00	2.508.922	100,00

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais - Ministério do Trabalho e Emprego.

Tabela 3: Grau de instrução dos colaboradores da construção civil no Brasil

Fonte: SIDUSCON (2011)

2.1.1.4 Tempo de permanência

As estatísticas da RAIS apresentadas na cartilha da SINDUSCON-MG (2011) relativas ao recorte por tempo de permanência apontam que 63,02% dos empregados que possuíam vínculo ativo no setor em todo o Brasil ao fim de 2010 ainda não tinham completado 12 meses de permanência no emprego. Para apenas 23,22% dos trabalhadores do setor o tempo era de 12 meses a 35,9 meses. Fica nítida a alta rotatividade dos colaboradores no setor da construção civil no Brasil.

Faixa de tempo de emprego	Brasil	%	Minas Gerais	%	RMBH	%
Até 2,9 meses	561.621	22,38	78.077	25,32	41.207	25,38
De 3,0 a 5,9 meses	479.341	19,11	65.150	21,13	32.812	20,21
De 6,0 a 11,9 meses	540.254	21,53	63.446	20,58	32.995	20,32
De 12,0 a 23,9 meses	394.479	15,72	45.089	14,62	24.273	14,95
De 24,0 a 35,9 meses	188.236	7,50	20.929	6,79	10.979	6,76
De 36,0 a 59,9 meses	162.373	6,47	17.401	5,64	9.791	6,03
De 60,0 a 119,9 meses	118.423	4,72	12.305	3,99	6.906	4,25
120 meses ou mais	62.642	2,50	5.592	1,81	3.240	2,00
Ignorado	1.553	0,06	321	0,10	175	0,11
Total	2.508.922	100,00	308.310	100,00	162.378	100,00

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais /Ministério do Trabalho e Emprego - 2010.

Tabela 4: Estoque de trabalhadores formais na Construção Civil, por tempo de permanência

Fonte: SIDUSCON (2011)

2.1.1.5 Taxa de rotatividade

As estatísticas da CAGED apresentadas na cartilha da SINDUSCON-MG (2011) relativas ao recorte por taxa de rotatividade por setor de atividade foram realizadas a partir de um cálculo do Ministério do Trabalho, demonstrando o percentual dos trabalhadores que são substituídos mensalmente em relação ao estoque vigente no primeiro dia do mês.

Para o cálculo mensal desse indicador é utilizado o menor valor entre o total de admissões e o total de desligamentos, dividido pelo estoque de emprego no primeiro dia do mês. A fórmula utilizada para o cálculo é a seguinte:

$$TR(t) = \frac{\text{mínimo} [A(t), D(t)] \times 100}{E(t)}$$

Onde, TR(t) = taxa de rotatividade do mês t;

A(t) = total de admissões no mês t;

D(t) = total de desligamentos no mês t;

E(t) = total de empregos no 1º dia do mês t

Em julho de 2011, a construção civil no Brasil apresentou taxa de rotatividade de 7,75%. É a maior observada entre todos os segmentos divulgados pelo CAGED e também maior que a média geral, envolvendo todos os setores que é de 4,18%. A partir desses dados pode-se

confirmar o indicativo que o tópico 2.2.1.4 deixou ao final, ou seja, tempo de permanência e taxa de rotatividade estão diretamente ligados.

Setor de atividade econômica	Brasil	Minas Gerais	RMBH
Total	4,18	5,00	5,12
Extrativa Mineral	1,94	1,97	2,41
Indústria da Transformação	3,64	4,33	4,52
Serviços Ind. Utilidade Pública	1,72	1,37	0,81
Construção Civil	7,75	9,71	9,32
Comércio	4,4	4,72	5,14
Serviços	3,83	4,17	4,52
Administração Pública	0,68	0,80	1,17
Agropecuária	5,98	7,65	3,67

Fonte: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged)-Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Tabela 5: Taxa de rotatividade no mês de Julho de 2011, por setor de atividade econômica

Fonte: SIDUSCON (2011)

2.1.1.6 Remuneração média

As estatísticas da RAIS apresentadas na cartilha da SINDUSCON-MG (2011) relativas a remunerações apontam um incremento significativo a partir de 2004, ano em que se iniciou o processo de crescimento do setor.

Na média do setor no Brasil, esta remuneração média atingiu o valor de R\$1.425,41 em dezembro de 2010, contra R\$1.120,70 no mesmo mês de 2004, ou seja, aumentou 29,91% em termos reais (já descontando a inflação). Esse resultado positivo reflete um cenário de mercado aquecido por uma maior demanda por mão de obra no setor e o crescimento acelerado das suas atividades. Com isso, têm-se o crescimento das demandas salariais e, por consequência, valorização real dos salários.

Ano	Brasil	Var. Real (%)
2004	1.120,70	2,14
2005	1.163,73	3,84
2006	1.199,35	3,06
2007	1.247,07	3,98
2008	1.343,85	7,76
2009	1.379,90	2,68
2010	1.425,41	3,30
Var. Real % Acum. 2004-2010		29,91

Fonte: Rais/Ministério do Trabalho e Emprego.

Elaboração: Assessoria Econômica/Sinduscon-MG.

Obs.: Deflacionado pelo INPC/IBGE a preços de dezembro/2010.

Tabela 6: Remuneração média de dezembro, em reais, na construção civil do Brasil

Fonte: SIDUSCON (2011)

2.1.1.7 Formalização da mão de obra

As estatísticas da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)/IBGE apresentadas na cartilha da SINDUSCON-MG (2011) relativas à formalização da mão de obra apontam uma evolução significativa do número de pessoas ocupadas na construção civil. Em 2001, o Brasil possuía 5,24 milhões de pessoas ocupadas no setor entre empregadores, empregados, trabalhadores para uso próprio, conta própria, etc. Em 2009, esse número subiu para 6,83 milhões representando um crescimento de 30,44%. Logo, do total de 91 milhões de pessoas ocupadas no Brasil, conforme os resultados da PNAD, 7,5% estavam na construção civil.

Outro fator importante que a pesquisa aponta é que do total de 6,83 milhões de ocupações na construção civil em todo o Brasil 3,55 milhões estavam empregados, 2,73 milhões trabalhavam por conta própria, os empregadores somavam 390 mil e entre os 157 mil restantes estavam os trabalhadores não remunerados e os trabalhadores para próprio uso.

Ano	Empregados com carteira assinada	Empregados sem carteira assinada	Conta própria	Empregadores	Não remunerados	Trabalhadores na construção para o próprio uso	Total ocupados
2001	1.087	1.538	2.152	241	69	149	5.237
2002	1.205	1.538	2.427	238	61	149	5.617
2003	1.056	1.403	2.373	220	48	117	5.217
2004	1.188	1.470	2.260	221	49	99	5.288
2005	1.244	1.476	2.436	248	40	121	5.665
2006	1.377	1.528	2.407	247	49	135	5.744
2007	1.494	1.462	2.618	206	67	142	5.988
2008	1.914	1.705	2.683	356	64	107	6.827
2009	1.955	1.596	2.733	390	54	103	6.831

Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios/PNAD/IBGE.

Tabela 7: Pessoas ocupadas na construção civil do Brasil (números absolutos – 1000 pessoas)

Fonte: SINDUSCON (2011)

Em 2009, 28,6% do total de indivíduos ocupados na construção civil eram empregados com carteira assinada, o que representou uma evolução em relação a 2001, já que a participação destes empregados foi de 20,8%. A partir desse dado, pode-se constatar o aumento de trabalhadores com vínculo empregatício. Essa maior formalização da mão de obra está ligada ao aquecimento das atividades no setor desde 2004, quando se observa um crescimento contínuo na participação dos empregados com carteira assinada. Ao mesmo tempo, verifica-se uma redução na participação dos colaboradores sem carteira de trabalho assinada, que caiu de 29,4% para 23,4% do total dos ocupados quando se compara 2001 com 2009.

Ano	Empregados com carteira assinada	Empregados sem carteira assinada	Conta própria	Empregadores	Não remunerados	Trabalhadores na construção para o próprio uso	Total ocupados
2001	20,8	29,4	41,1	4,6	1,3	2,8	100,0
2002	21,5	27,4	43,2	4,2	1,1	2,7	100,0
2003	20,2	26,9	45,5	4,2	0,9	2,2	100,0
2004	22,5	27,8	42,7	4,2	0,9	1,9	100,0
2005	22,4	26,5	43,8	4,5	0,7	2,2	100,0
2006	24,0	26,6	41,9	4,3	0,9	2,4	100,0
2007	24,9	24,4	43,7	3,4	1,1	2,4	100,0
2008	28,0	25,0	39,3	5,2	0,9	1,6	100,0
2009	28,6	23,4	40,0	5,7	0,8	1,5	100,0

Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios/PNAD/IBGE.

Tabela 8: Pessoas ocupadas na construção civil do Brasil – Participação % das categorias na população ocupada total do setor

Fonte: SIDUSCON (2011)

2.1.2 Fatores influenciadores da produtividade da mão de obra na construção

Para Giseli (2020) a produtividade na construção civil precisa evoluir muito no Brasil uma vez que sua falta é perceptível no desempenho das obras em geral, que poderiam ser mais ágeis, com menos desperdício de recursos e maior rentabilidade.

Em um estudo realizado em 2015 pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) por solicitação do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo (SINDUSCON-SP) estimou-se, para o período de 2003 a 2013, a produtividade da construção em âmbito nacional e para outros 17 países selecionados com o objetivo de apontar lições que poderiam ser adotadas no Brasil com a devida adequação à realidade local.

A partir dessa pesquisa, constatou-se que a produtividade da construção civil brasileira em 2013 correspondia a 30,5% da produtividade média dos outros países. O estudo ainda aponta ao comparar a mão de obra dos Estados Unidos com a do Brasil que a mesma atingiu apenas 20% da produtividade dos trabalhadores norte-americanos. Outra comparação relevante é que no período apresentado enquanto a produtividade na construção civil do país cresceu 20,6%, na China ela cresceu 108,4%.

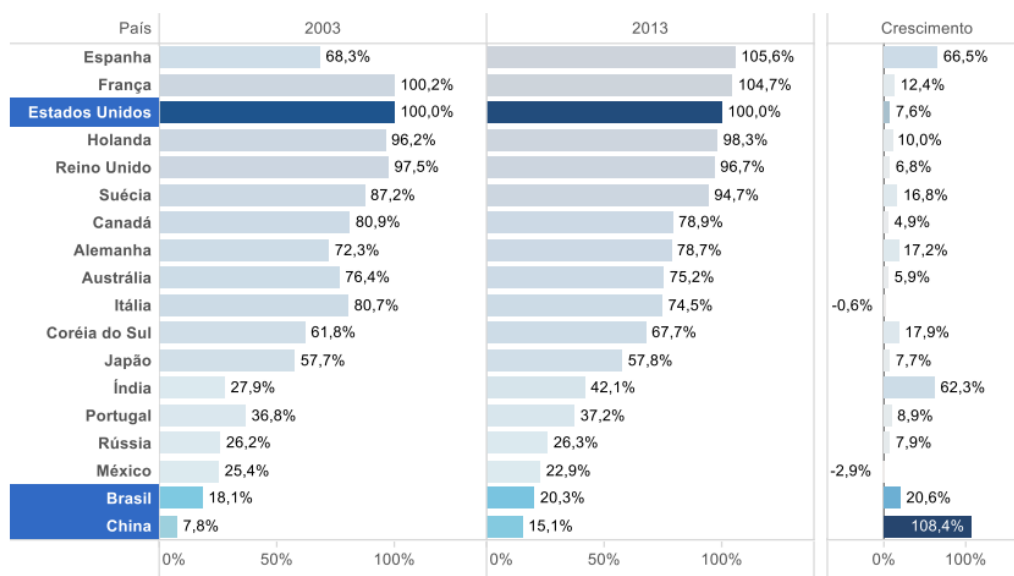


Figura 2: Diferencial de produtividade da construção civil entre 2003 e 2013

Fonte: WIOD, Conference Board. Elaboração FGV (2015)

Outro fator que corrobora essa discrepância é quando se analisa o gráfico abaixo de Duplo Gap. Nele, percebe-se que mesmo nos países desenvolvidos, a produtividade da construção civil fica abaixo da produtividade média da economia, que é a base 100. Além disso, ele apresenta grande diferença em ambos os índices de produtividade nacional quando comparados com a média da economia dos países mais desenvolvidos, bem como em relação a produtividade do setor nesses países.

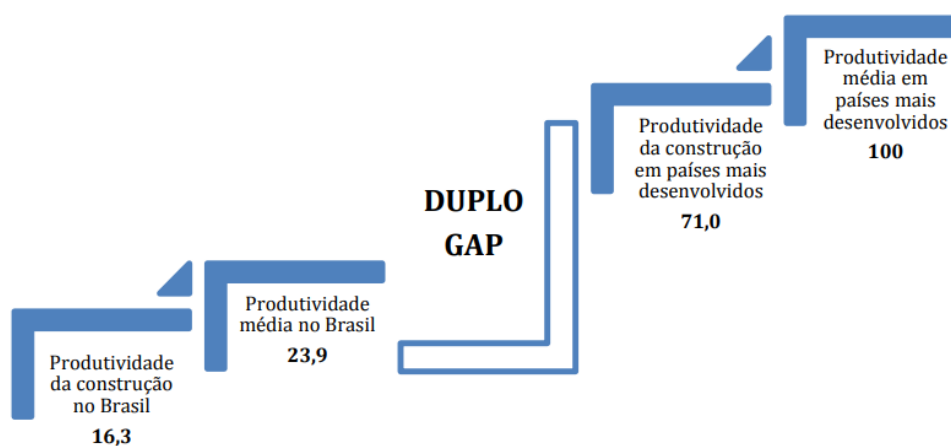


Figura 3: Duplo gap de produtividade: construção x média da economia e Brasil x países desenvolvidos

Fonte: WIOD, Conference Board. Elaboração FGV (2015)

Um estudo realizado em parceria entre a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) com a FGV, traz elementos para avaliar o que ocorreu com a produtividade setorial entre os anos 2003 e 2009, tendo como referência a Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC-IBGE), as contas nacionais brasileiras e uma pesquisa de opinião junto às empresas.

O trabalho da FGV analisou a produtividade das empresas formais da Construção com base em três elementos: a produtividade do trabalho, a produtividade do capital e a produtividade total dos fatores (PTF). Para tal, foram considerados dois subperíodos de análise: 2003-2005, caracterizado por uma série de aprimoramentos institucionais decisivos para o setor; e 2006-2009, em que se deu a retomada das atividades da construção. Os resultados da produtividade para as empresas da construção com cinco ou mais pessoas ocupadas para o período de 2003 a 2009 podem ser vistos na Tabela 8 abaixo.

Períodos	Produto / Trabalhador	Produto / Capital	Produtividade total dos fatores
2003/2009	5,8%	-3,5%	1,2%
2003/2006	7,2%	-8,3%	-0,8%
2006/2009	4,4%	1,6%	3,1%

Tabela 9: Produtividade do trabalho, capital e produtividade total dos fatores (crescimento anual)

Fonte: FGV a partir de dados da PAIC.

Essa segmentação da produtividade mostra que, de 2003 a 2009, a produtividade da mão de obra (valor adicionado/trabalhador) cresceu 5,8% ao ano, enquanto a produtividade do capital (valor adicionado/unidade de capital) foi negativa, com queda de 3,5% ao ano. O aumento da produtividade da mão de obra indica que o crescimento da renda gerada pelas empresas foi superior ao aumento do emprego. Em contrapartida, o crescimento significativo do estoque de capital, 9,6% ao ano, foi maior do que o crescimento do valor adicionado, o que acarretou a uma queda na produtividade do capital. Os dados da tabela ainda revelam algumas tendências importantes como o crescimento expressivo do investimento e a substituição de mão de obra por capital. No período de análise, o investimento por trabalhador aumentou 61% em termos reais. Logo, o maior investimento em máquinas, equipamentos e terrenos realizado pelas empresas contribuiu para aumentar a produtividade do trabalho e diminuir a do capital.

Outro fator relevante é que apenas nos últimos três anos, entre 2006 a 2009, a PTF passou a ser positiva, crescendo 3,1% ao ano ou 9,7% no período. Houve, nesse período, uma mudança importante na composição do resultado, com a redução da produtividade da mão de obra. Isso ocorreu devido ao processo de intensa contratação e de formalização na construção civil, com mais empregos com carteira assinada. Além disso, a pressão no mercado de trabalho repercutiu nos custos setoriais já que nesse período, os salários registraram crescimento real de 4,7% ao ano, superando o aumento da produtividade do trabalho, que registrou crescimento de 4,4% ao ano, o que representou também uma mudança em relação ao período anterior, em que o aumento da produtividade da mão de obra foi superior a elevação real dos salários. Nesse

último período, a produtividade do capital tornou-se positiva e registrou incremento de 1,6% ao ano.

Conclui-se, portanto, que os fatores que influenciam a produtividade são: o intenso crescimento econômico do setor de construção, sobretudo após 2005; a crescente formalização das empresas e da mão de obra do setor de construção civil; a qualificação crescente dos trabalhadores do setor e a forte expansão dos investimentos em capital físico.

2.1.3 Indicadores de produtividade da mão de obra da Construção Civil

Para Takashina (1999), os indicadores são representações quantificáveis das características de produtos e processos, sendo assim utilizados para a melhoria da qualidade e desempenho de um produto, serviço ou processo, ao longo do tempo. Os indicadores surgem como auxiliares nas tomadas de decisões, fundamentando as argumentações mediante o fornecimento das informações dos processos. Para além dos critérios, a criação de um indicador sugere a atribuição de uma meta, a qual consiste na definição de um valor pretendido ao indicador em determinadas condições. Já para Mourão (2006), pode-se caracterizar um indicador como uma estatística, um fato, uma medida, uma série quantitativa de dados (indicador quantitativo) ou uma série de evidências ou percepções postuladas sobre a realidade (indicador qualitativo).

De acordo com o manual básico de indicadores de produtividade na construção civil elaborado pela CBIC em parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI) um indicador de produtividade é a relação entre a quantidade de recursos demandados e a quantidade de produtos realizados.

$$\text{Indicador de Produtividade: } IP = \frac{\text{Recurso ou esforço}}{\text{Produto ou resultado}}$$

Se tratando da mão de obra, adota-se um indicador denominado Razão Unitária de Produção (RUP), o qual pode ser apresentado na forma de RUP cumulativa ou de RUP potencial.

$$RUP = \frac{Hh}{Qs}$$

Onde, Hh = homens hora;

Qs = quantidade de serviço realizado

A RUP cumulativa representa o esforço total acumulado em relação ao total do serviço executado. Trata-se de um indicador útil para execução de orçamentos, já que diz respeito ao

desempenho global do serviço. Já a RUP potencial se associa aos ciclos de execução de serviço em que nada atrapalhou a execução, ou seja, seria uma produtividade ideal. Essa medida costuma ser utilizada para definir o tamanho das equipes, uma vez que se idealiza os times de forma que deem conta de realizar o serviço com boa produtividade.

Outro fator relevante é a sua alta variabilidade. As figuras 5 e 6 abaixo mostram as faixas de variação da produtividade, respectivamente para os serviços de concretagem de viga e laje e de fôrmas de pilar.

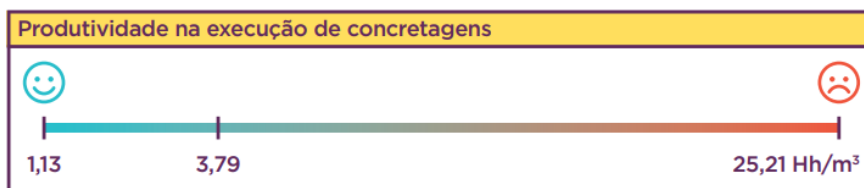


Figura 4: Variação da produtividade no serviço de concretagem

Fonte: CBIC (2017)

Os principais fatores que contribuem positivamente para essa ocorrência de variação na execução de concretagens são: concretagem de lajes maciças ou nervuradas; concretagem com uso de bomba; área média de laje maior do que 20 metros quadrados; área de seção média de pilar maior ou igual a 0,25 metros quadrados. Já os fatores que contribuem negativamente para essa variação são: concretagem de laje pré-moldada; concretagem com uso de elevadores; área média de laje menor ou igual a 20 metros quadrados; área de seção média de pilar menor ou igual a 0,25 metros quadrados.

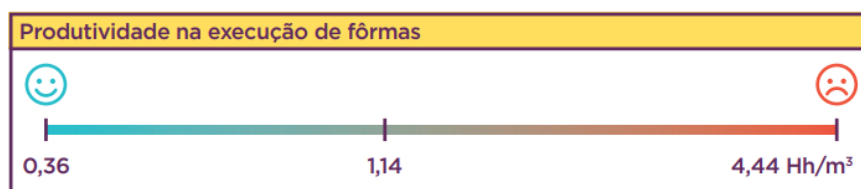


Figura 5: Variação da produtividade no serviço de fôrmas

Fonte: CBIC (2017)

Por outro lado, os principais fatores que contribuem positivamente para ocorrência de variação na execução de fôrmas são: pé direito simples; compensado plastificado; área média de laje maior do que 20 metros quadrados; área de seção média de pilar maior ou igual a 0,25 metros quadrados; escoramento com garfo de madeira e maior utilização de fôrma. Já os fatores que contribuem negativamente para essa variação são: pé direito duplo; uso de madeira serrada; área média de laje menor ou igual a 20 metros quadrados; área de seção média de pilar menor ou igual a 0,25 metros quadrados; escoramento com pontalete de madeira e menor utilização de fôrmas.

Portanto, esse indicador deve ser previsto para cada obra uma vez que não existe RUP única por serviço já que pode variar devido a mudanças do produto, do processo e da eficiência da condução do trabalho.

Se tratando de materiais, adota-se um indicador denominado Consumo Unitário de Materiais (CUM) que é a razão entre a quantidade de materiais adquiridos e a quantidade de serviço realizado.

$$CUM = \frac{Q_{mat}}{Q_{serviço}}$$

Onde, Q_{mat} = quantidade de material;

$Q_{serviço}$ = quantidade de serviço realizado

Pode-se também expressar a CUM como a conjugação de um consumo unitário teórico (CUM teórico) considerando as perdas de materiais.

$$CUM = CUM \text{ teórico} \times \left(1 + \frac{Perdas\%}{100}\right)$$

Onde, CUM teórico = consumo unitário teórico de material;

Perdas = percentual de perdas de materiais

Para se chegar ao CUM real, é preciso somar as “perdas” ao CUM teórico, ou seja, material adicional em relação ao teoricamente necessário. Essas perdas podem ser originadas por entulho, incorporadas ou a partir de furtos/roubos. Com isso, os valores de CUM podem variar bastante. A figura 7 abaixo apresenta as faixas de variação para o consumo de compensado e de armadura na execução de estruturas.

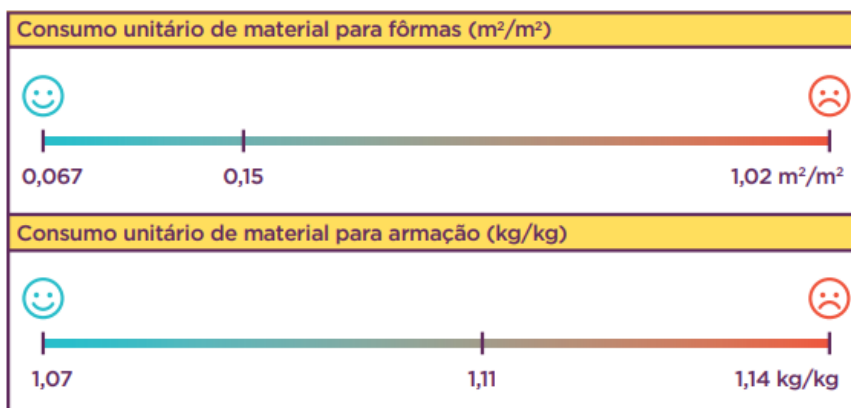


Figura 6: Variação do CUM para os painéis de fôrmas e armadura

Fonte: CBIC (2017)

Tendo em vista que a produtividade pode variar muito, é necessário saber prever a mesma para uma próxima obra. Para isso, dois caminhos podem ser tomados: fazer uso de indicadores levantados pela própria empresa em função do histórico de avaliações feitas em

obras anteriores ou utilização de indicadores confiáveis disponibilizados no mercado. No caso da utilização de histórico, um fator importante é que além de armazenar os valores de RUPs e CUMs, deve-se apurar as causas de resultados melhores ou piores, ou seja, entender os fatores que fariam a previsão de produtividade ser mais ou menos otimista em busca de resultados mais assertivos.

2.2 Gestão de Pessoas

2.2.1 Conceitos e Definições

A definição para GP, segundo Chiavenato (2014), é de que são um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Para o autor, a GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina no mercado. Ela é contingencial e situacional pois depende de aspectos como a estrutura organizacional, a cultura existente na empresa, as características do seu mercado, o negócio da organização, os processos internos, o estilo de gestão, característica das pessoas que a constituem, dentre outras variáveis.

Segundo Bruna Guimarães (2021), a GP é a área responsável por administrar o capital humano das empresas. Para tal, utiliza técnicas de recursos humanos de forma a conciliar os objetivos dos colaboradores com as metas da organização. Para que isso ocorra da melhor maneira, é necessário que os envolvidos na gestão estejam em sintonia com os times e captem os talentos mais adequados à cultura para focar em ações de engajamento, desenvolvimento e motivação.

Logo, percebe-se os colaboradores como capital humano e produtivo das empresas e a Gestão de Pessoas como a ferramenta responsável por gerenciar esses recursos em prol de suas metas em concomitância com a realização dos objetivos de seus funcionários.

2.2.2 Aspectos atuais de Gestão de Pessoas

Em dezembro de 2020 foi realizada uma pesquisa do GPTW (*Great Place To Work*) com 1.724 pessoas, que opinaram quais são as tendências de Gestão de Pessoas. Segundo o relatório, as principais tendências e desafios para GP em 2021 são:

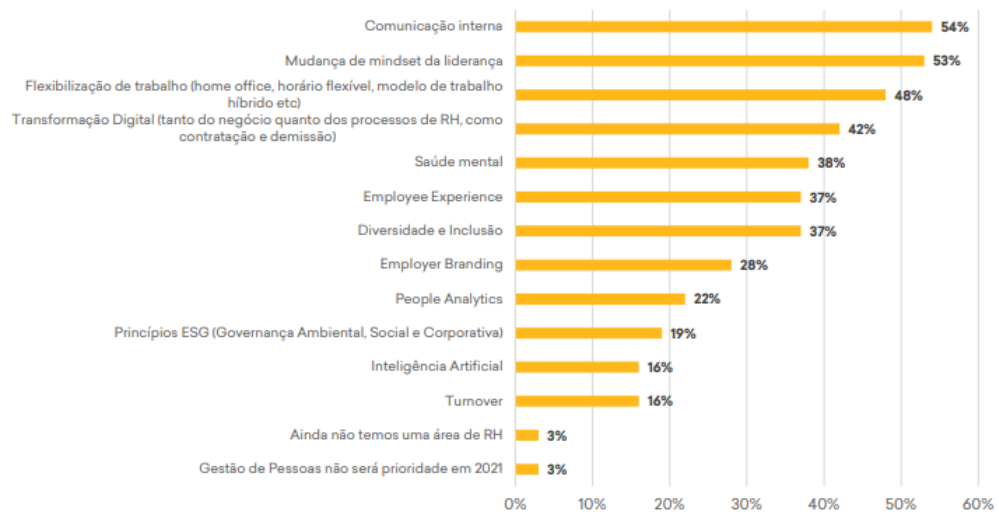


Gráfico 1: Principais tendências e desafios para Gestão de Pessoas em 2021

Fonte: GPTW (2021)

Saúde mental, diversidade e inovação apareceram com grande importância como desafio, mas também como tendência e devem estar no radar dos líderes, gestores e colaboradores. “Este impacto no bem-estar dos colaboradores, aliás, foi um tema largamente debatido em 2020 e que, claro, continua em pauta em 2021. Saúde mental foi citada por 38% dos respondentes da pesquisa do GPTW como o principal tema de Gestão de Pessoas a ser trabalhado, logo depois de transformação digital, que aparece em 4º lugar com 42% dos votos”, aponta o texto do relatório.

Além disso, uma questão discutida pelos executivos da área é o papel da mesma dentro das corporações. Segundo Chiavenato (2014), GP está ampliando limites ao deixar o lado operacional para os gerentes ou terceiros e passando a atuar na frente tática e também mais amplamente como consultoria organizacional no âmbito da organização como um todo. A figura 7, abaixo, demonstra a ideia dessa progressiva ampliação de fronteiras.



Figura 7: Áreas de atuação da Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (2014)

Portanto, percebe-se que esse movimento tem por intuito adequar a área a um papel intimamente ligado ao negócio da organização, ampliando cada vez mais sua atuação ao se tornar um parceiro ou impulsionador do negócio, prospectando novas oportunidades de mercado e assessorando fusões, aquisições e decisões.

2.2.3 Práticas de Gestão de Pessoas

Para Chiavenato (2014) a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de GP são: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

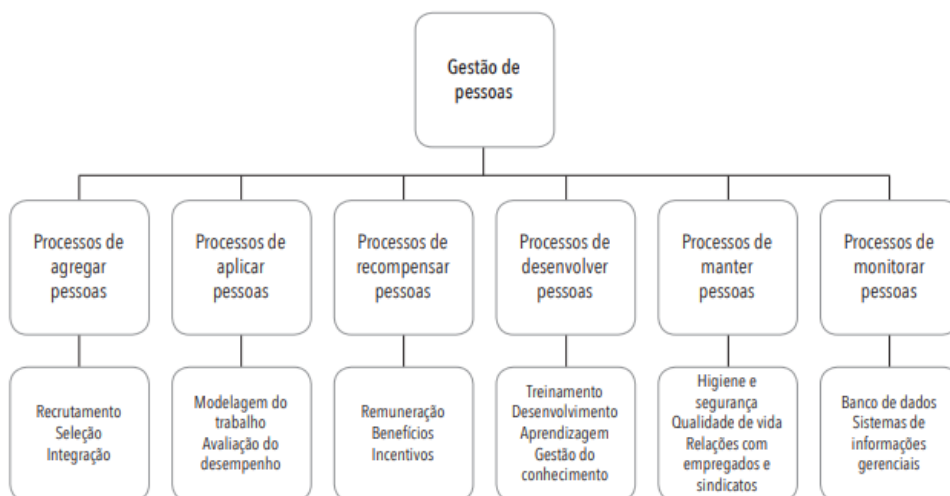


Figura 8: Os seis processos básicos de gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (2014)

2.2.3.1 Processo de agregar pessoas

Para Chiavenato (2014) são processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa e constituem o primeiro grupo de métodos da moderna Gestão de Pessoas. Além disso, podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas e subdivididos em recrutamento e seleção de pessoas.

2.2.3.1.1 Recrutamento

Chiavenato (2014) define recrutamento como um conjunto de técnicas e procedimentos que tem por objetivo atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. Em linha gerais, funciona como uma espécie de sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

De maneira complementar, Gómez, Balkin e Candy (1995) destringem o mercado do qual a organização pode buscar os candidatos como interno, externo ou uma combinação de ambos. Uma diferença relevante entre eles é foco. Enquanto o recrutamento interno está interessado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las a partir de oportunidades para seus atuais colaboradores, o recrutamento externo está focado na aquisição de competências externas uma vez que os candidatos trarão experiências e competências ainda não existentes ou pouco frequentes na organização. Nesse sentido, o recrutamento externo precisa abordar o mercado de recursos humanos de maneira precisa e eficaz, para alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar. Por outro lado, o recrutamento interno ajuda e acelera a chance de promoção dos funcionários.

Para Chiavenato (2014) os Recursos Humanos precisam ser vistos como seres vivos e participantes ativos no ambiente corporativo e que com os seus conhecimentos e habilidades constituem a principal base da organização. A procura por profissionais qualificados e capazes de conciliar suas competências com os objetivos organizacionais, é a fórmula do novo modelo de recrutamento e seleção de pessoas que determina o futuro da organização. O autor define três fases para o planejamento do recrutamento: O que a empresa necessita em relação às pessoas; o que o mercado oferece e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

2.2.3.1.2 Seleção

Assim como o recrutamento, a seleção faz parte do processo de agregar pessoas e ocorre em seguida do mesmo. A diferença vital entre os dois é que enquanto o objetivo do recrutamento

é abastecer o processo seletivo de seus recursos básicos, ou seja, candidatos, o objetivo da seleção é o de escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades da organização. Logo, se o recrutamento falha, a seleção é prejudicada pela falta de participantes.

Cenzo e Robbins (1996) definem seleção como o processo de escolher o melhor candidato para o cargo. Já para Chiavenato (2014) a seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização. Essa diferença de definições é um reflexo da mudança de mentalidade que as empresas vêm tendo ao longo dos últimos anos. Antes, o foco era em contratar uma pessoa simplesmente para ocupar um cargo específico no curto prazo, já agora, a ideia central é focalizar em candidatos com as competências desejadas pela organização para que tenham uma carreira de longo prazo na empresa. Esse objetivo visa aumentar a eficiência do desempenho humano bem como a eficácia da organização.

De tal forma, constata-se que os processos de recrutamento e seleção de pessoas, são importantes para garantir a entrada de novos talentos com competências e habilidades alinhadas aos desejos da companhia a fim de contribuírem para o crescimento organizacional. Contudo, a má realização desses processos pode acarretar em prejuízos à organização e conseqüentemente diminuição da produtividade da mesma.

2.2.3.2 Processo de aplicar pessoas

Para Chiavenato (2014) são processos que proporcionam informação sobre como as pessoas estão integradas e identificadas com cargos, tarefas e competências. O objetivo principal é mostrar como as pessoas são recepcionadas, selecionadas, escolhidas, introduzidas e iniciadas na organização. Os processos de aplicação de pessoas envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros à organização, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação do desempenho no cargo.

2.2.3.2.1 Orientação das pessoas e Modelagem do trabalho

Com relação a orientação das pessoas e modelagem do trabalho no processo de aplicação de pessoas, Chiavenato (2014) expõe que “O trabalho organizacional não é feito ao acaso. A maneira como as pessoas trabalham nas organizações depende basicamente de como seu trabalho foi planejado, modelado e organizado.”

O processo de orientar pessoas é o primeiro passo para a adaptação dos colaboradores, novos ou antigos, nas diversas atividades da organização. Trata-se de alocar as pessoas em suas

funções e deixar claro o seu papel e objetivos na companhia. Dessa forma, direcionar comportamentos e ações, definir metas e objetivos e estabelecer resultados a cumprir são medidas que a organização deve oferecer aos seus funcionários seja quando ingressam na empresa ou quando ocorre alguma mudança interna (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), o programa de orientação visa reduzir ansiedade e rotatividade, economizar tempo e desenvolver expectativas realísticas. Isso ocorre a partir da tutoria de funcionários experientes pela orientação e apoio e que são capazes de reduzir a insegurança do colaborador a respeito de falhar no trabalho, fazendo com que se sintam úteis e pertencentes a companhia, integrando-os de forma mais rápida e melhor a equipe e consequentemente ganhando mais eficiência.

Assim como a orientação de pessoas é de suma importância para o alinhamento entre as expectativas do colaborador e da empresa, uma boa modelagem de trabalho será crucial para que o funcionário entenda qual é o seu papel na organização. Afinal, a maneira como as pessoas trabalham depende basicamente de como seu trabalho foi planejado, modelado e organizado, ou seja, como foi feita a distribuição das tarefas. O conjunto dessas tarefas definem os cargos e sua estrutura é condicionada pelo desenho organizacional em que está inserido (CHIAVENATO, 2014).

Para a companhia, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais e são desenhados, projetados e definidos com o objetivo de buscar a eficiência da organização. Além disso, são o modo pelo qual a empresa aloca e utiliza as competências das pessoas para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e motivação e é o meio pelo qual executam suas tarefas para alcançar determinados objetivos individuais. (CHIAVENATO, 2014).

Logo, a orientação de pessoas e a modelagem de trabalho na organização visam promover o acultramento e direcionar o colaborador aos objetivos e resultados que atendem aos desejos da companhia, fazendo com que a alocação adequada dos profissionais a torne mais competitiva e produtiva.

2.2.3.2.2 Avaliação de desempenho

Gómez, Balkin e Candy (1995) definem o processo de avaliação de desempenho como a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se concentra na análise de cargos e procura determinar quais áreas de trabalho se

deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o aspecto central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com padrões objetivos. Já a administração é a chave de todo sistema de avaliação e deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.

Um estudo de Bititci (2015) reforça alguns conceitos chave dentro da avaliação de desempenho. Para eles, desempenho é a eficiência e/ou eficácia de uma ação enquanto a medição de desempenho é a avaliação qualitativa ou quantitativa da eficiência e/ou eficácia. Já o sistema de avaliação de desempenho é o desenvolvimento de um conjunto de medidas de desempenho com coleta, análise, interpretação, revisão e ação sobre os dados.

Já para Chiavenato (2014) a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado, seu gerente, seus clientes internos e externos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um excelente método para identificar problemas de supervisão e gestão, de integração das pessoas à organização e ao trabalho, de possíveis carências de treinamento, de construção de competências e, conseqüentemente estabelecer os planos de ação e desenvolvimento para aprimorar continuamente o desempenho humano.

É primordial para o desenvolvimento do colaborador que ele receba uma devolutiva a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções ou melhorias. Sem esse retorno, as pessoas caminham às cegas. Também é importante para a organização saber como os funcionários desempenham suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades e dar as ferramentas necessárias para melhorarem sua produtividade e eficácia.

A avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de melhorar a qualidade do trabalho e de vida nas organizações. Além disso, pode ser um dos mecanismos mais econômicos de atingir esse desenvolvimento uma vez que são utilizados recursos humanos já presentes na companhia.

2.2.3.3 Processo de recompensar pessoas

Para Chiavenato (2014) são processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.

2.2.3.3.1 Remuneração e Benefícios

As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a investir esforço e dedicação ao trabalho, metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga o retorno adequado. Logo, o engajamento dos colaboradores depende do grau de reciprocidade percebido por elas, ou seja, na medida em que sentem que o seu trabalho produz vantagens ou resultados esperados, maior será esse engajamento. A partir desse cenário surge a necessidade das organizações projetarem sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas no negócio (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Chiavenato (2014), a remuneração total dos funcionários é constituída de quatro principais componentes: remuneração básica, incentivos salariais, incentivos não financeiros e benefícios.

A remuneração básica, na maioria das organizações, é o principal componente de remuneração e compõe o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou por hora. Já os incentivos salariais são programas desenhados para recompensar funcionários que atingem elevado desempenho, alcançam objetivos pré definidos e conseqüentemente contribuem direta ou indiretamente para o resultado final da organização. Esses incentivos assumem diversas formas, como bônus, prêmios e participação no resultado alcançado em metas e objetivos da companhia (CHIAVENATO, 2014).

Para que a remuneração seja adequada, clara e transparente é crucial que as empresas tenham um plano de cargos e salários bem definidos uma vez que ele é o desenho de toda a estrutura de remuneração da empresa, relacionada aos cargos que ela oferece. Nesse planejamento, devem ser abordados os requisitos mínimos exigidos por cada posição, bem como responsabilidades inerentes a atividade e o conhecimento necessário para que o ocupante exerça planejamento suas atribuições (LEITE, 2015).

Os benefícios são vantagens concedidas pelas organizações e constituem, geralmente, um pacote de serviços que faz parte integrante da remuneração de pessoal de todos ou de parte de seus colaboradores. Alguns benefícios e serviços sociais oferecidos são assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, plano de previdência privada, etc (CHIAVENATO, 2014).

Constata-se, portanto, que engajamento e produtividade têm relação direta no ambiente corporativo. Nesse sentido, ter um plano de remuneração e benefícios bem estruturado melhora a motivação dos colaboradores, otimiza os subsistemas de GP e contribui com o desenvolvimento do negócio.

2.2.3.4 Processo de desenvolver pessoas

Para Chiavenato (2014) esse processo indica os pontos fortes e fracos de cada colaborador, quais são aqueles que precisam de treinamento assim como os resultados dos programas de treinamento. Dessa forma, facilita a relação de aconselhamento entre colaborador e gestor e encoraja os gerentes a observarem o comportamento dos liderados para ajudar a desenvolvê-los.

2.2.3.4.1 Treinamento e Desenvolvimento

Cenzo e Robbins (1996) definem treinamento como a experiência adquirida que é capaz de produzir uma mudança relativamente permanente em uma pessoa e melhorar sua capacidade de desempenhar uma função. Pode significar uma mudança de atitudes, habilidades, conhecimento ou comportamento no ambiente de trabalho.

Desenvolver pessoas significa dar apenas as ferramentas necessárias para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem (CHIAVENATO, 2014).

Os processos de desenvolvimento envolvem três estratos que se superpõem: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Treinamento e desenvolvimento (T&D) tratam da absorção do conhecimento no nível individual e como as pessoas aprendem e se desenvolvem. Já o desenvolvimento organizacional é o estrato mais amplo e se refere a como as organizações aprendem e se desenvolvem pela mudança e inovação (CHIAVENATO, 2014).



Figura 9: Os estratos de desenvolver pessoas

Fonte: Chiavenato (2014)

Os processos de desenvolvimento podem ser trabalhados nas corporações sob a ótica tradicional ou moderna. Na tradicional, os treinamentos ocorrem com uma visão de curto prazo e atitude reativa, ou seja, são propostos apenas quando surge alguma necessidade ou

oportunidade. Além disso, geralmente são aplicados para pessoas que são escolhidas de maneira aleatória e sem consulta prévia (CHIAVENATO, 2014).

No caminho contrário, a abordagem moderna segue uma visão de longo prazo e uma atitude proativa, ou seja, busca capacitar todos os colaboradores de maneira planejada como parte da cultura organizacional, antecipando-se às necessidades e criando talentos. Esses treinamentos são propostos geralmente para os funcionários de forma participativa (CHIAVENATO, 2014).

Percebe-se, portanto, que os processos de treinamento e de desenvolvimento são complementares uma vez que o colaborador tem a oportunidade de evoluir a sua habilidade de desempenhar alguma função a partir de uma capacitação. Já com relação aos modelos de aplicação, as organizações têm procurado migrar da abordagem tradicional para moderna pois esta é mais estratégica e econômica para a empresa na medida em que há o planejamento e investimento adequados visando um retorno técnico e consequentemente de resultado a longo prazo.

2.2.3.5 Processo de manter pessoas

Para Chiavenato (2014) esse processo indica o desempenho e os resultados alcançados pelos colaboradores e existe para mantê-los satisfeitos, motivados e engajados bem como para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e se sentirem importantes para a organização.

2.2.3.5.1 Relação com os empregados

O alinhamento das pessoas, do desempenho e das competências às estratégias e objetivos da organização figuram como condição básica para que os líderes tenham sucesso nas atividades. Nesse contexto, o relacionamento entre a empresa e os seus colaboradores torna-se um fator primordial uma vez que quanto melhor o clima interno e o moral das pessoas envolvidas, maior a probabilidade de sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Assim como cada indivíduo é singular a organização também o é. Dessa forma, para trabalhar em uma companhia é crucial que seus colaboradores tenham a competência e adaptabilidade esperadas. Competência para executar o trabalho, atender ao cliente, focar nas metas e atingir os resultados. Adaptabilidade para seguir as regras da organização, entender o seu contexto, sua estrutura organizacional e o seu estilo de gestão.

Por sua vez, a companhia pode desenvolver esse bom relacionamento e valorizar os seus colaboradores a partir de programas de sugestões, reconhecimento ou assistência. O programa de sugestões tem por objetivo ouvir a opinião das pessoas, colocar suas sugestões em prática ou então justificar o porquê de não as aplicar. Os programas de reconhecimento são pagamentos ou créditos dados aos colaboradores por uma contribuição extraordinária à empresa. Para ambos os casos, a ideia é comunicar o que fizeram e torna-los modelos para os demais colaboradores. Por fim, os programas de assistência são estruturados para ajudar os colaboradores que apresentam queda no desempenho por conta de problemas pessoais (CHIAVENATO, 2014).

Além de uma boa relação com os funcionários, a organização deve fornecer boas condições físicas, psicológicas e sociais para a execução das atividades de todos os colaboradores, principalmente pelo fato de passarem parte considerável do seu dia no ambiente de trabalho.

2.2.3.5.2 Saúde, segurança e qualidade de vida

O ambiente de trabalho se caracteriza intimamente por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. De um lado, os aspectos ambientais que podem afetar positiva ou negativamente o bem estar físico, a saúde, e a integridade física das pessoas. De outro lado, os aspectos ambientais que podem afetar o bem estar físico e psicológico, a saúde física e mental e a integridade moral das pessoas. De um lado a saúde e segurança e do outro a qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Chiavenato (2014) afirma que um ambiente de trabalho favorável melhora a relação entre os colaboradores assim como a sua produtividade. Além disso, tende a reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade.

Percebe-se que não basta agregar, aplicar, recompensar e desenvolver pessoas. É preciso mantê-las satisfeitas e engajadas na organização para que possam retribuir os investimentos feitos pela companhia e a relação entre ambos seja duradoura e próspera.

2.2.3.6 Processo de monitorar pessoas

Para Chiavenato (2014) esse processo é utilizado para acompanhar as atividades das pessoas, verificar resultados, garantir que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

2.2.3.6.1 Banco de dados e sistema de informação de gestão de pessoas

Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas em determinados limites de variação. A preferência pela palavra “monitorar” em vez de “controlar” não é ao acaso. Dessa forma, evita-se confundir com o significado de fiscalização e submissão a regras e regulamentos impostos. Em uma cultura democrática e participativa, o controle deve ser substituído pela autonomia das pessoas em direção a metas e resultados a serem alcançados (CHIAVENATO, 2014).

Um banco de dados, na visão de Chiavenato (2014), é um sistema integrado de armazenamento e acumulação de dados relacionados logicamente para melhorar e facilitar o acesso aos dados, eliminar redundância e proporcionar significado, tendência e inteligência. A eficiência da informação é maior com o apoio de bancos de dados, não somente pela “memória” em arquivos, mas também porque os dados logicamente interligados permitem um acesso mais profundo e ágil das informações e, com isso, um maior conhecimento das necessidades, reduzindo inconsistências.

Buscando organizar, orientar, diagnosticar e analisar essa coleta de dados as empresas tem optado pela criação da área de *People Analytics*. Esse setor tem como objetivo central tornar a Gestão de Pessoas mais estratégica, otimizando processos e auxiliando a tomada de decisão dos líderes a partir do cruzamento e análise de diferentes dados dos colaboradores. Segundo Amauri Campos (2021) alguns resultados relevantes percebidos após a origem de um setor estruturado de *People Analytics* são: automação de tarefas, a diminuição do turnover, aumento do engajamento, assertividade na atração e seleção de talentos e diminuição do absenteísmo.

Pode-se concluir que a prática de processos de Gestão de Pessoas quando integrados e executados de maneira sistêmica são a maneira mais econômica e estratégica para obtenção do sucesso organizacional. Isso porque em todos os processos o objeto central são as pessoas e as empresas nada seriam sem elas. Dessa forma, ao estabelecer uma organização sinérgica, engajada e alinhada com os objetivos da corporação as chances de sucesso aumentam consideravelmente.

3. METODOLOGIA

3.1 Definição do método

A metodologia adotada para este trabalho foi o estudo de caso, que de acordo com Fonseca (2002), pode ser caracterizado como o estudo de uma entidade, instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social, que visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

O estudo de caso trata-se de uma abordagem qualitativa, seja como o próprio trabalho monográfico, seja como elemento complementar em uma coleta de dados, segundo Minayo (2000):

“A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização das variáveis”.

(MINAYO, 2000, p.21-22)

A escolha desse modelo teve como objetivo entender o nível de estruturação das práticas de Gestão de Pessoas assim como medir o seu impacto no setor da Construção Civil do Brasil. Para isso, foi aplicado um questionário tendo como público alvo colaboradores da Construção Civil do Brasil. Desta forma, foi possível explorar seu universo, compreender em que medida o projeto de Construção Civil pode ser prejudicado pelas situações de falta de Gestão de Pessoas além de identificar as principais avenidas de crescimento que tais práticas podem trazer para o setor do Brasil. Por ser uma metodologia de análise aprofundada, não foi possível alcançar todos os diferentes nichos dentro do segmento da Construção Civil.

3.2 Quanto aos fins

Foi realizada uma pesquisa empírica de caráter descritivo e exploratório. De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva, como o próprio nome já indica, tem o objetivo de dar a descrição sobre algo de forma a expor os pontos necessários para a análise de suas características. No presente estudo, analisa as contribuições fornecidas pela literatura pertinente e por dados extraídos sobre a Gestão de Pessoas na Construção Civil do Brasil.

O trabalho é de natureza exploratória pois envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram ou possuem experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999, p. 43).

3.3 Quanto aos meios

Pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário. A pesquisa bibliográfica é definida por Gil (2002), como um apanhado constituído, principalmente, por livros e artigos científicos. Sua proposta é analisar diferentes posições que englobam um determinado assunto.

Já o questionário foi aplicado aos trabalhadores da Construção Civil no Brasil e elaborado com perguntas objetivas e apenas duas delas com alternativas abertas para complementar as opções previamente dispostas. O critério para definição das perguntas do formulário foi com base em pesquisas de clima do mercado adaptadas para os seis processos básicos de GP, por Chiavenato (2014). Além disso, possui outras perguntas pertinentes ao estudo.

3.4 Descrição dos instrumentos de coleta de dados

A pesquisa bibliográfica compreende o levantamento da bibliografia já publicada em forma de livros, periódicos, teses, anais de congressos ou indexados em bases de dados em formato on-line. Sua finalidade é proporcionar ao aluno ou ao pesquisador o acesso à literatura produzida sobre determinado assunto, servindo de apoio para o desenvolvimento de trabalhos científicos e análise das pesquisas.

Para a elaboração de uma pesquisa bibliográfica é necessário seguir os seguintes passos (UEG, 2008): 1) Escolha do assunto; 2) Identificação do problema; 3) Localização de fontes primárias, secundárias e terciárias; 4) Compilação das informações e dados obtidos; 5) Leitura.

Desta forma, foram coletadas informações de autores com certo destaque sobre o tema de Gestão de Pessoas e artigos do Google Acadêmico e Periódico Capes, dando preferência aos artigos publicados nos últimos dez anos com o objetivo de introduzir o tema da pesquisa e definir os conceitos fundamentais para o estudo em questão.

Já o ensaio de campo, prática comum nos estudos descritivos, tratou-se de um levantamento com o qual por meio de um questionário buscou-se respostas de 55 colaboradores da Construção Civil do Brasil, acessando-se aqueles que se encontravam disponíveis e dispostos a responde-lo por meio dos canais de comunicação digitais como computador, celular ou tablet.

3.5 Descrição do questionário

O questionário foi elaborado com perguntas objetivas e apenas duas delas com alternativas abertas para complementar as opções previamente dispostas. A maioria das perguntas foram formuladas de acordo com as orientações da escala de atitude, que apresenta como opções de resposta as alternativas compostas de seguinte forma: 1) Discordo totalmente; 2) Discordo parcialmente; 3) Indiferente; 4) Concordo parcialmente; 5) Concordo totalmente.

Na análise das respostas que estão nesse tipo de escala, as alternativas de números 4 e 5 foram interpretadas como respostas favoráveis que aludiram à argumentação de validação da ocorrência e aceitação sobre a manifestação das variáveis que compuseram as perguntas.

Com relação a aplicação, o questionário foi compartilhado em canais de troca de mensagens de texto dos alunos da Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense (UFF) e foi solicitado que os mesmos repassassem para os seus colegas de trabalho a fim de atingir uma pluralidade demográfica nas respostas. Aqueles que se encontravam disponíveis e dispostos responderam pelos meios de comunicação digitais como computador, celular ou tablet.

3.6 Descrição dos procedimentos de análise de dados

Os dados sofreram tratamento estatístico descritivo por meio da tabulação dos resultados com cálculos de frequência e percentual, ilustrados com gráficos de setores ou de barras, utilizando-se o software Microsoft Excel, com o propósito de facilitar o entendimento do texto pelo uso da representação dos dados numéricos obtidos da análise dos questionários aplicados que teve por finalidade entender o nível de estruturação das práticas de Gestão de Pessoas assim como medir o seu impacto no setor da Construção Civil do Brasil.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação e Discussão dos Resultados

Espera-se que este estudo traga contribuições efetivas com vistas na melhoria da Gestão de Pessoas no segmento da Construção Civil e, assim, propor medidas práticas e pertinentes aos processos empregados atualmente. Certamente não é pretensão que o estudo dê conta, por completo, dessa temática. Tem-se a expectativa de que possa, sem a conotação de originalidade, oferecer reflexões válidas para fomentar discussões mais profundas e, quem sabe, se constituir em mais um segmento científico de estudo na área da Engenharia Civil.

A identificação do nível de estruturação das práticas de Gestão de Pessoas assim como o seu impacto no setor da Construção Civil do Brasil certamente não contemplou toda a dimensão que o tema pode abranger e, com isso, deparou-se com a dificuldade de buscar maior sustentação nos resultados de outras pesquisas publicadas, tornando-se uma pesquisa bibliográfica e de levantamento.

4.2 Identificação das principais características do público alvo do estudo

A principal orientação que o cruzamento dos dados permite avaliar é que o público respondente é majoritariamente universitário, o que vai de encontro com os meios no qual o questionário foi divulgado. Essa dedução tem embasamento nas perguntas de Faixa Etária, na qual 70,9% responderam que possuem “25 anos ou menos”; de Grau de Escolaridade, na qual 85,5% responderam que possuem “Ensino superior incompleto ou cursando” e de Tempo de Casa na empresa atual, na qual 72,7% responderam que possuem “até 1 ano”.

Qual a sua faixa etária?

55 respostas

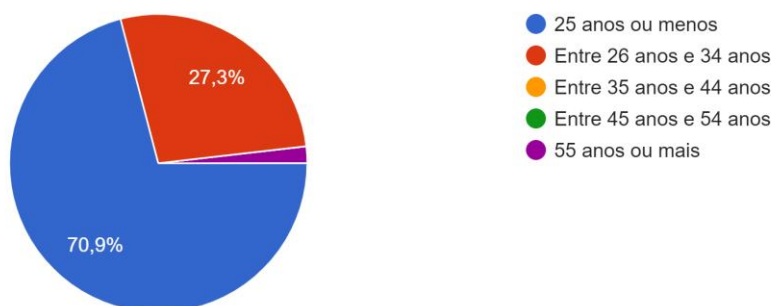


Gráfico 2: Faixa etária da amostra do estudo de caso

Fonte: Elaborado pelo autor

Qual o seu grau de escolaridade?

55 respostas



Gráfico 3: Grau de escolaridade da amostra do estudo de caso

Fonte: Elaborado pelo autor

Qual o seu tempo de casa na empresa atual?

55 respostas

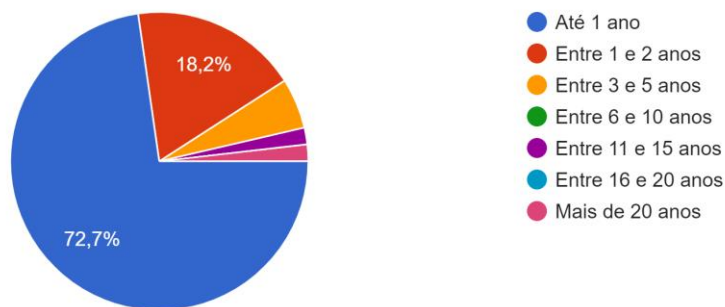


Gráfico 4: Tempo de empresa da amostra do estudo de caso

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir disso, é possível extrair dados relevantes levando em consideração que é um público recém chegado no mercado de trabalho e que fará parte de uma nova geração de colaboradores do setor da Construção Civil do Brasil. Como exemplo, está a informação de que 52,7% dos respondentes se identificam com o gênero “Feminino”. Por mais que seja uma diferença pequena com relação ao “Masculino” (47,3% dos respondentes), se for comparada com as estatísticas da RAIS na cartilha da SINDUSCON-MG (2011) relativas ao recorte por gênero apresentadas no tópico 2.1.1.1 deste estudo, é uma diferença abrupta. Um dos motivos é que o estudo da SINDUSCON-MG considera os colaboradores que realizam trabalho manual e esses além de maioria quantitativa, são compostos predominantemente pelo gênero

masculino. De toda forma, pode-se concluir que houve um crescimento de oportunidades para o público feminino já que é um segmento historicamente marcado pela presença masculina.

Com qual gênero você se identifica?

55 respostas

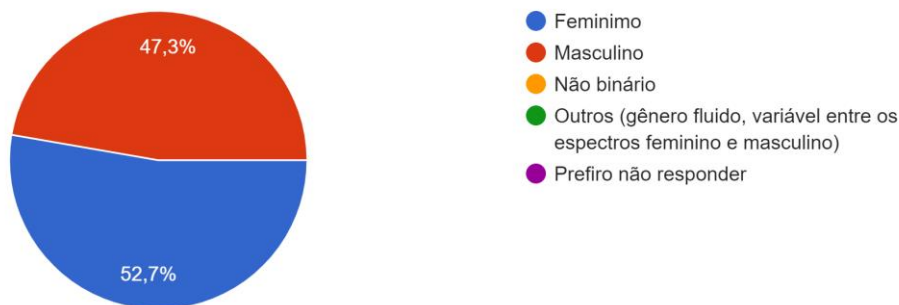


Gráfico 5: Gênero da amostra do estudo de caso

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar do tema de diversidade ter apresentado uma significativa melhora na questão de Gênero, ainda deixa a desejar nos quesitos Orientação Sexual e Cor/Etnia. Com relação ao primeiro enquanto 85,5% dos respondentes se identificam como “Heterossexual”, apenas 9,1% se identificam como “Bissexual” e 5,5% como “Homossexual”. Além disso, enquanto 70,9% dos respondentes se identificam como “Branca” apenas 14,5% se identificam como “Parda”, 12,7% como “Preta” e 1,8% como “Amarela”. Esse cenário é preocupante uma vez que a amostra diz respeito a um público recém chegado no mercado de trabalho. Dito isso, o setor da Construção Civil do Brasil deve evoluir muito no que diz respeito a diversidade e inclusão.

Com qual das orientações sexuais abaixo você se identifica?

55 respostas

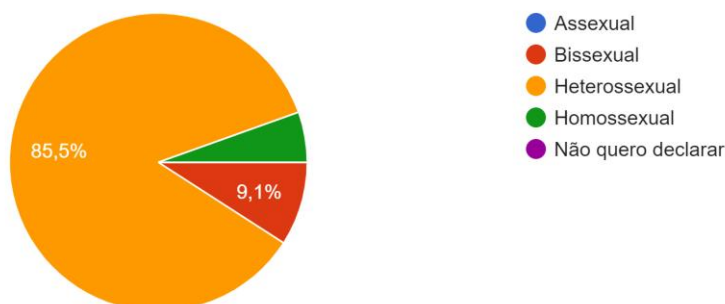


Gráfico 6: Orientação Sexual da amostra do estudo de caso

Fonte: Elaborado pelo autor

Com qual cor ou etnia você se identifica?

55 respostas

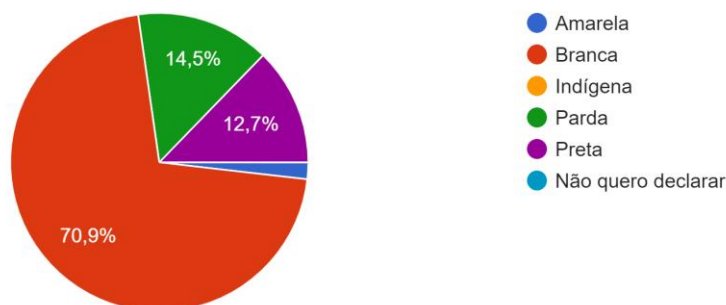


Gráfico 7: Cor ou etnia da amostra do estudo de caso

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Análise das principais práticas de Gestão de Pessoas aplicadas na Construção Civil

4.3.1 Agregar pessoas – Recrutamento e Seleção

As práticas de agregar pessoas ocorrem mediante processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa e está presente no questionário por meio de 6 perguntas que tratam sobre Recrutamento e Seleção.

Em linhas gerais, o Recrutamento funciona como uma espécie de sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado as oportunidades de emprego que pretende preencher. Dito isso, o estudo buscou identificar quais os principais meios de comunicação que as empresas se utilizam para anunciar suas vagas e obterem o primeiro contato com o candidato.

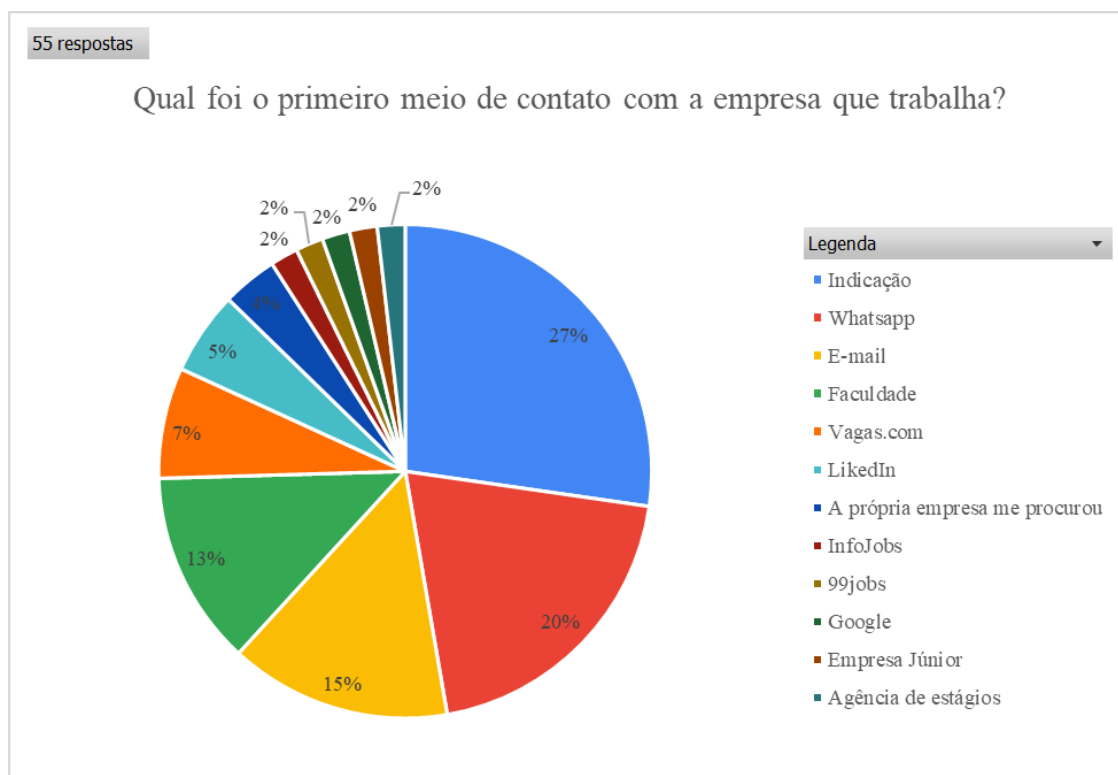


Gráfico 8: Formas de primeiro contato com a empresa que trabalha

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando os dados apurados, percebe-se que o setor da Construção Civil do Brasil ainda atua de forma informal uma vez que a Indicação (27%) e o Whatsapp (20%) foram os instrumentos mais citados, caracterizando quase metade da amostra. Outro ponto de destaque é a baixa representatividade de plataformas de anúncio de vagas como Vagas.com (7%), LinkedIn (5%), InfoJobs (2%) e 99jobs (2%) entre os respondentes. Nesse aspecto, há uma oportunidade de investimento em Recrutamento para o setor uma vez que esses portais possibilitam um aumento no alcance de candidatos e também uma avaliação prévia do perfil do mesmo. Além disso, tornam o processo mais profissional uma vez que essas ferramentas de anúncio são de cunho corporativo e plataformas como o Whatsapp são, em suma maioria, de cunho social.

Com o intuito de analisar as práticas para Seleção de futuros colaboradores, etapa esta que tem por objetivo escolher e classificar aqueles mais adequados às necessidades da organização, o presente estudo questionou aos participantes por quais fases eles tiveram que passar durante o processo seletivo para a empresa na qual trabalham atualmente.

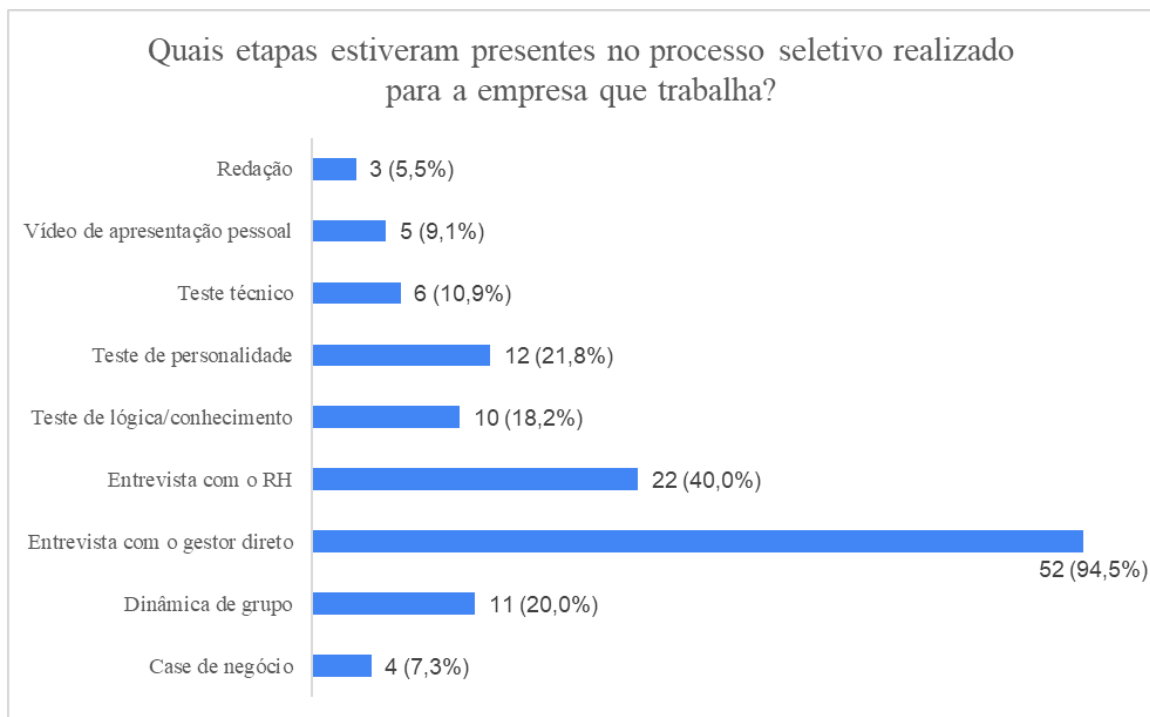


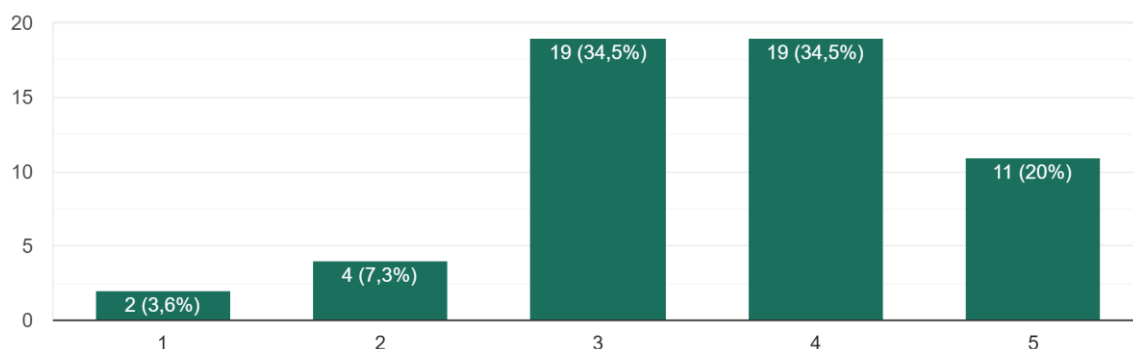
Gráfico 9: Etapas presentes do processo seletivo realizado na empresa do colaborador

Fonte: Elaborado pelo autor

Pôde-se observar que 94,5% dos respondentes tiveram entrevista com o gestor direto, o que é fundamental visto que ambos trabalharão juntos e devem ter as expectativas alinhadas. Além disso, 58,2% dos respondentes passaram por algum tipo de avaliação seja esta de personalidade (21,8%), lógica/conhecimento (18,2%), técnica (10,9%) ou case de negócio (7,3%). O tipo de teste que é aplicado geralmente varia com a posição que vai ser ocupada, porém, testes de personalidade podem ser sempre utilizados pois medem o quanto aquela pessoa está em linha com a cultura da organização, sendo este um fator primordial para o engajamento do colaborador. No entanto, um dado alarmante é que apenas 40% dos respondentes passaram por entrevista com algum profissional de Recursos Humanos. Isso demonstra que boa parte das organizações do setor da Construção Civil do Brasil ainda não dão o devido valor a área uma vez que provavelmente não possuem uma Gestão de Pessoas estruturada. Por consequência, justificam-se os altos índices de turnover, engenheiros sobrecarregados por terem que acumular múltiplas funções, falta de engajamento e organizações menos competitivas frente ao mercado.

Outro resultado relevante está no questionamento de se o processo seletivo em questão avaliou as competências necessárias para a posição na qual foram contratados. Nele, 45,4% dos respondentes atribuíram uma nota desfavorável, ou seja, consideraram que o processo seletivo não avaliou as competências da forma mais adequada.

O processo seletivo avaliou as competências necessárias para posição que fui contratado(a)
55 respostas



Legenda:

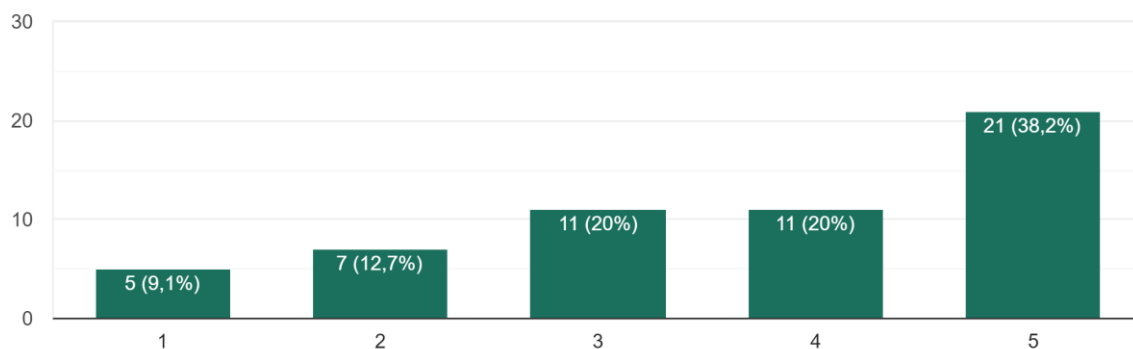
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 10: Avaliação das competências necessárias para posição da contratação

Fonte: Elaborado pelo autor

Em paralelo, 41,8% dos respondentes também atribuíram uma nota desfavorável quando perguntados se durante a seleção ficou claro os papéis e funções que iriam desempenhar. Pode-se atribuir a esses fatos a constatação do parágrafo anterior de que não há uma Gestão de Pessoas estruturada no setor, com isso, *softskills* não são avaliados da melhor maneira assim como não são claras as descrições e funções de cada cargo. Além disso, a sobrecarga do engenheiro por conta de múltiplas funções deve fazer com que o processo ocorra de forma mais sucinta e os *hardskills* não sejam analisados de forma mais assertiva.

Durante a seleção, o RH deixou claro os papéis e funções que iria desempenhar
55 respostas



Legenda:

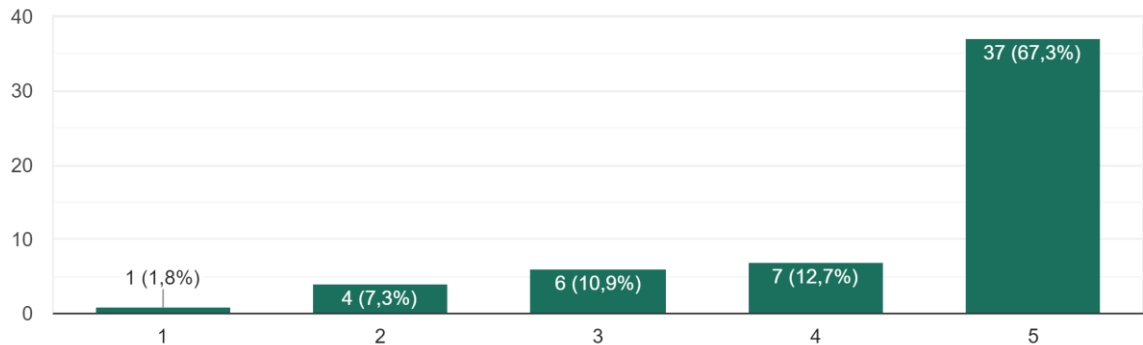
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 11: Papéis e funções claros durante a seleção

Fonte: Elaborado pelo autor

Fatores positivos foram apresentados quando foi avaliado se durante a contratação ficaram claras as condições de trabalho, benefícios e salários propostos assim como se os gestores contratam pessoas que estão alinhadas à cultura da empresa. Em ambos, 80% dos respondentes atribuíram uma nota favorável.

Durante a contratação, o RH deixou claro as condições de trabalho, benefícios e salário propostos
55 respostas



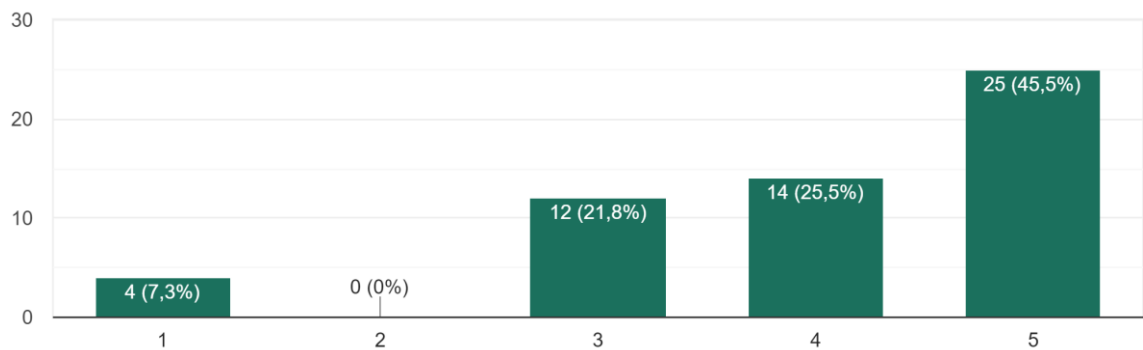
Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 12: Condições de trabalho, benefícios e salário proposto claros durante a contratação

Fonte: Elaborado pelo autor

Os gestores contratam pessoas que estão alinhadas à cultura da empresa
55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 13: Contratação de pessoas alinhadas à cultura da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

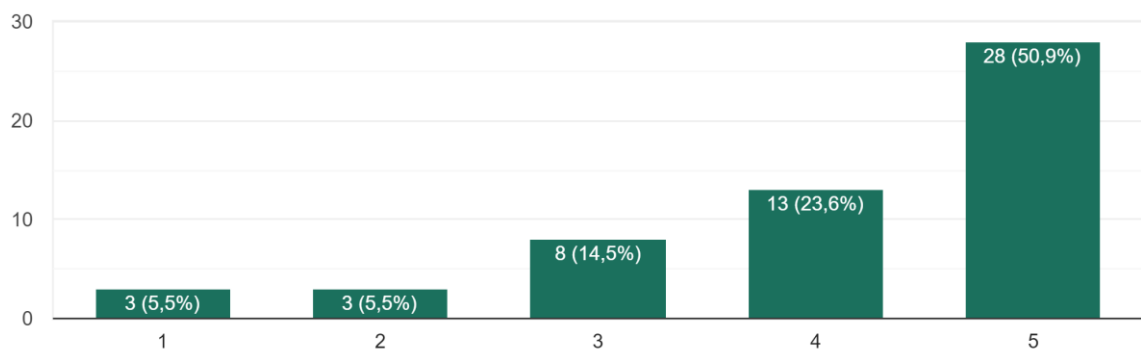
4.3.2 Aplicar pessoas – Orientação de pessoas, Modelagem do trabalho e Avaliação de Desempenho

As práticas de aplicar pessoas envolvem os primeiros passos na integração dos novos colaboradores à organização, o desenho do cargo a ser exercido e a avaliação do desempenho na função. No presente questionário, o tema é abordado por meio de 6 perguntas que tratam sobre orientação de pessoas, modelagem de trabalho e avaliação de desempenho.

Com o intuito de analisar as práticas para orientação dos funcionários no contexto da Construção Civil do Brasil, o presente estudo questionou aos respondentes se quando foram contratados os gestores deixaram claro o seu papel e objetivo na companhia. Como resultado, 74,5% dos envolvidos atribuíram uma nota favorável, ou seja, consideram que no momento da contratação ocorreu o alinhamento adequado por parte do gestor sobre sua função e objetivo na empresa.

Quando fui contratado(a) os gestores deixaram claro o meu papel e objetivo na companhia

55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

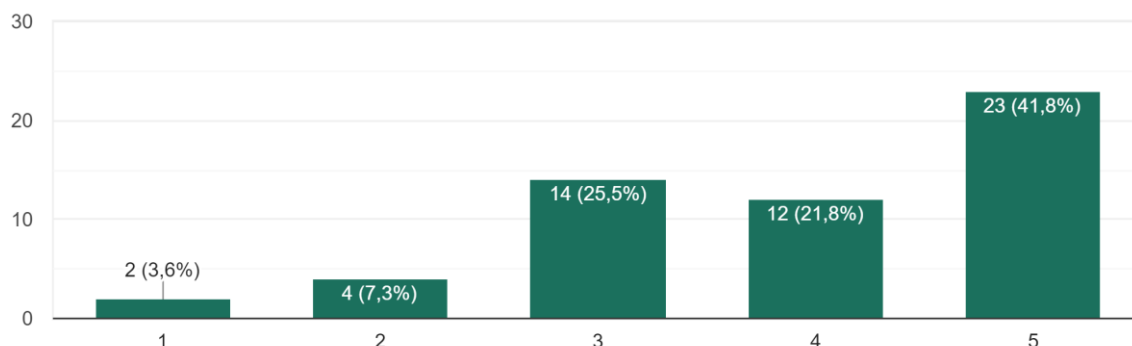
Gráfico 14: Contratação com papéis e objetivos claros na companhia

Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda tratando sobre orientação na contratação, foi perguntado se a empresa disponibilizou as ferramentas necessárias para que o respondente tivesse uma rápida adaptação. Como resultado, 63,6% deles atribuíram uma nota favorável, ou seja, consideram que a companhia promoveu o suporte necessário para que o novo colaborador rapidamente estivesse a par da estrutura organizacional, normas da empresa, hierarquia e processos de trabalho assim como seus papéis e responsabilidades na função que exercem.

Quando fui contratado(a) a empresa disponibilizou as ferramentas necessárias para que eu tivesse uma rápida adaptação

55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

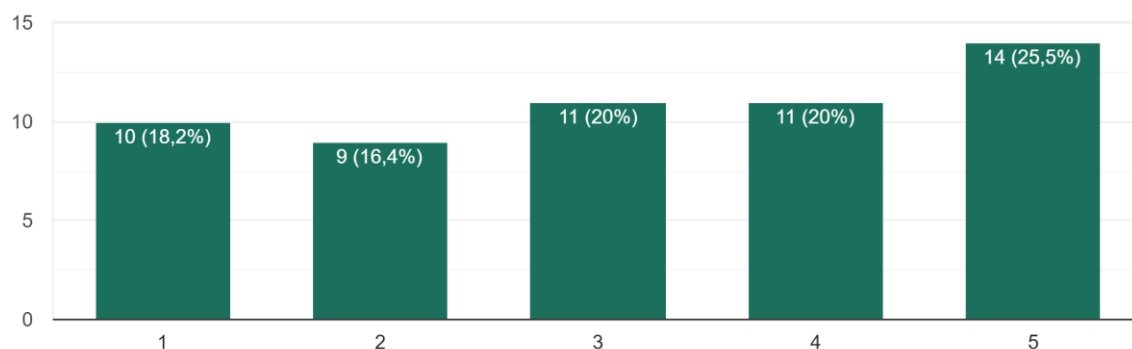
Gráfico 15: Contratação com as ferramentas necessárias para rápida adaptação do novo colaborador

Fonte: Elaborado pelo autor

Enquanto as perguntas relativas à orientação de pessoas tiveram, de maneira geral, resultados favoráveis, o mesmo não se refletiu para a temática de modelagem do trabalho. Um dos dados alarmantes é de que 54,5% dos respondentes não possuem metas, objetivos e resultados individuais definidos pelo gestor. Esse fato impacta diretamente na produtividade, qualidade, engajamento do colaborador e conseqüentemente no cronograma do projeto uma vez que o trabalhador não consegue ter uma visão estratégica e sistêmica das suas ações.

Os gestores definem metas, objetivos e resultados individuais a serem cumpridos

55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 16: Definição de metas, objetivos e resultados individuais por parte do gestor

Fonte: Elaborado pelo autor

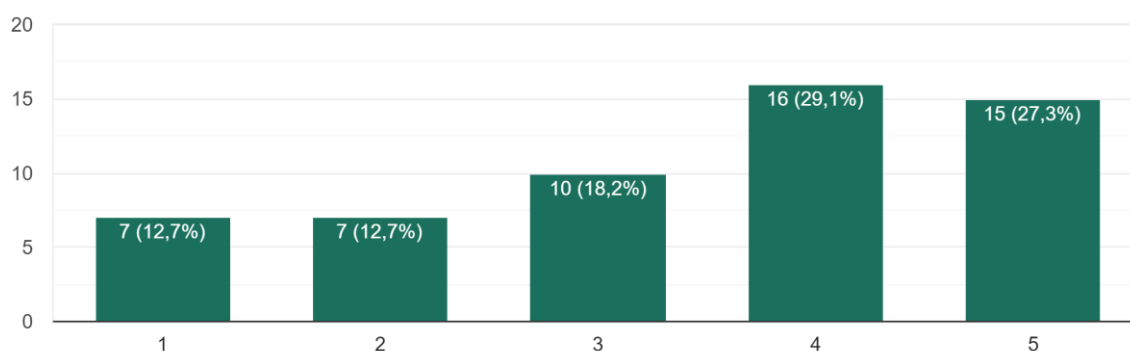
Os objetivos servem como uma espécie de GPS (*Global Positioning System* ou Sistema de Posicionamento Global) guiando o melhor caminho para chegar a determinado ponto, no

caso, a determinado resultado. Para medir se os envolvidos estão seguindo esse trajeto da melhor maneira possível traçam-se as metas e resultados individuais. Se forem elaborados de forma assertiva, na medida que os indicadores forem atingidos a empresa estará cada vez mais próxima de alcançar o seu resultado global. Dito isso, uma vez que o colaborador não sabe o porquê de realizar determinadas atividades e também não possui um acompanhamento de se está seguindo o caminho correto, seu engajamento cai e conseqüentemente sua produtividade e qualidade no trabalho. Diretamente relacionado a isso está a ideia de Simon Sinek, escritor e palestrante inglês, que pôde concluir que as pessoas não se inspiram pelo o que se faz e sim no porquê se faz algo. Como consequência dessa falta de conhecimento do propósito está a geração de retrabalho, conflitos por falta de alinhamento e atraso no cronograma do projeto.

Outro resultado desfavorável relevante é o de que 43,6% dos respondentes consideram que os seus gestores não sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente. Esse indicador conflita justamente com a primeira pergunta abordada nesse capítulo pois se o gestor deixou claro para colaborador seu papel e objetivo na companhia também deveria ser tangível para ele a distribuição de tarefas de determinada função. Além disso, apresenta uma lacuna de gestão dos líderes na Construção Civil do Brasil uma vez que não coordenam seus times da melhor maneira. Uma má gestão de pessoas e tarefas acarreta em desmotivação, aumento do turnover, queda na qualidade e eficiência do serviço. Também pode gerar problemas de saúde, como o Burnout, devido à sobrecarga, o que levará o colaborador a pedir licença do trabalho e impactará a empresa financeiramente.

Os gestores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente

55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 17: Os gestores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente

Fonte: Elaborado pelo autor

O mesmo cenário negativo se refletiu nos tópicos sobre a avaliação de desempenho. Pôde-se observar que a frequência da realização de avaliações de desempenho ficou distribuída de forma que 25,5% dos respondentes não possuem, 23,6% não souberam dizer, 7,3% possuem anualmente, 25,5% semestralmente, 9,1% trimestralmente e 9,1% mensalmente.

Com qual frequência ocorrem avaliações de desempenho?
55 respostas

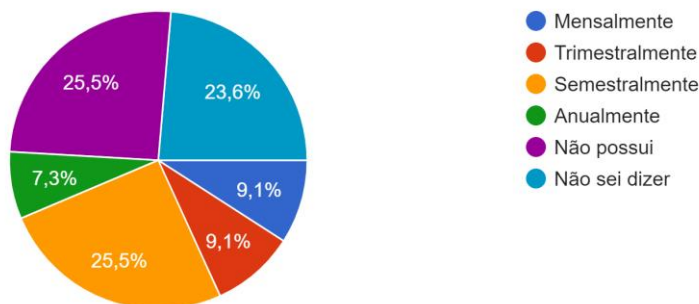


Gráfico 18: Frequência das Avaliações de Desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, constata-se que quase metade da amostra ou não tem seu desempenho avaliado ou não sabe dizer se o processo acontece. Esse fato é extremamente prejudicial para o desenvolvimento do trabalhador pois sem uma devolutiva a respeito de seu desempenho ele não consegue mensurar o nível de qualidade do seu trabalho e fazer as devidas correções ou melhorias. Além disso, sem uma avaliação de desempenho o desenvolvimento de um plano de carreira ou sucessão ficam prejudicados o que causa, respectivamente, uma insegurança para o colaborador e uma falta de preparo adequado dos futuros gestores da companhia.

Também é prejudicial para a organização uma vez que não é possível coletar fatos e dados de como os funcionários desempenham suas atividades, ter uma ideia de suas potencialidades e analisar as melhores ferramentas para aumentar a sua produtividade e eficácia. Em menor grau, porém igualmente preocupante, estão os casos de avaliações com frequência anual. Por conta do extenso intervalo entre as aplicações muitas das vezes o trabalhador não recebe a devolutiva a tempo de melhorar sua performance e acaba sendo desligado da empresa, fato que aumenta ainda mais o já elevado turnover do setor assim como os custos com pessoal.

Além do momento formal da avaliação de desempenho, é de suma importância que o colaborador receba feedbacks constantes no dia a dia de trabalho a respeito de suas entregas, relações e atitudes para que possa se adaptar e evoluir de forma ágil na organização. Com

relação a esse tema, 61,8% dos respondentes afirmaram que tiveram três ou menos conversas com o gestor nos últimos 12 meses para discutir seu desempenho ou receber feedback. Esse dado é bastante crítico pois representa uma falta de alinhamento entre gestor e colaborador a respeito do desempenho do mesmo. De tal forma, o funcionário fica às cegas sem saber onde têm que melhorar e o que fazer para tal. Além disso, por conta do grande espaçamento entre os momentos de feedback, a evolução do funcionário ocorre de forma mais lenta do que deveria e muitas vezes até tarde demais, fato esse que retarda o crescimento da empresa e também aumenta o turnover do setor assim como os custos com pessoal.

Indique a quantidade de conversas que você teve com seu gestor imediato, durante os últimos 12 meses, para discutir seu desempenho ou receber feedback

55 respostas

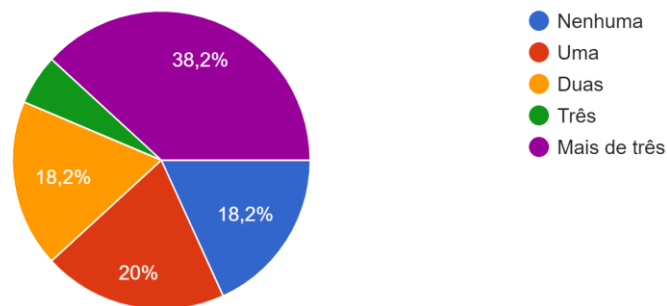


Gráfico 19: Quantidade de conversas com o gestor imediato durante os últimos 12 meses para discutir desempenho ou receber feedbacks

Fonte: Elaborado pelo autor

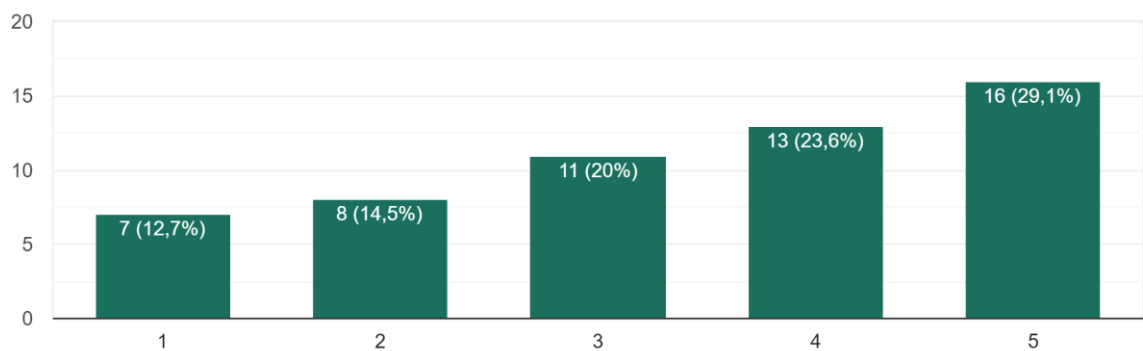
Implementar uma cultura como essa na organização pode trazer muitos diferenciais para a equipe, o que comprova uma pesquisa feita em 2015 pela Hubspot. De acordo com o levantamento, 39% das pessoas entrevistadas disseram não se sentir reconhecidas no trabalho, enquanto 69% delas afirmaram que trabalhariam mais e melhor se os seus esforços fossem reconhecidos pelas lideranças. Além disso, segundo o mesmo estudo, as chances de engajamento aumentam em 30 vezes quando os profissionais sentem que suas lideranças prestam mais atenção em suas atividades. 65% das pessoas ainda afirmaram que desejam receber mais feedbacks. Porém, 58% das lideranças que concederam suas respostas afirmaram que fornecem o suficiente, ou seja, há um conflito nas respostas. Na pesquisa ainda foi constatado que 43% das pessoas mais engajadas recebem feedback pelo menos uma vez por semana. Por fim, foi percebido que organizações com uma cultura de feedback contínua tiveram taxas de turnover reduzidas em 14,9%.

4.3.3 Recompensar pessoas – Remuneração e Benefícios

As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a investir esforço e dedicação ao trabalho, metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga o retorno adequado. Diante disso, as práticas de recompensar pessoas têm por objetivo criar essa relação de reciprocidade de tal forma que seu engajamento cresça. No presente questionário, o tema é abordado por meio de 5 perguntas que tratam sobre Remuneração e Benefícios.

O presente estudo buscou identificar se os respondentes acreditam que as pessoas são remuneradas adequadamente pelo trabalho que fazem nas suas respectivas empresas. Como resultado, apenas 52,7% dos envolvidos consideram a remuneração paga apropriada. De forma complementar, apenas 56,4% dos respondentes estão satisfeitos com os benefícios que suas respectivas empresas oferecem.

As pessoas aqui são remuneradas adequadamente pelo trabalho que fazem
55 respostas



Legenda:

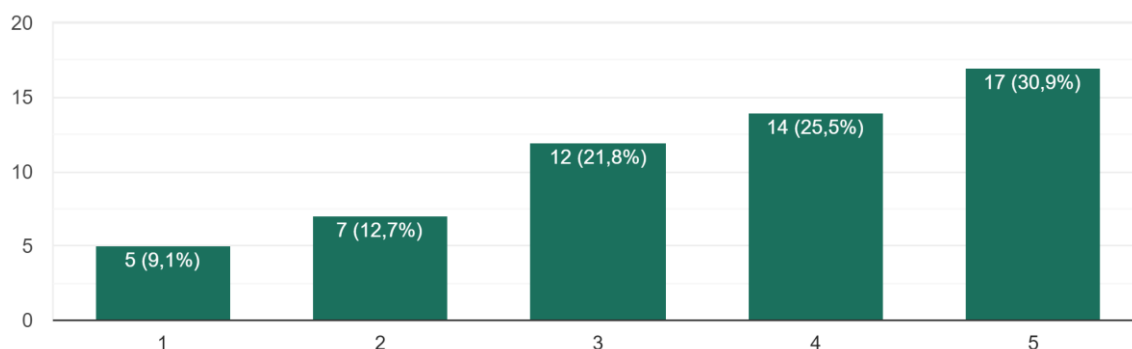
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 20: Remuneração adequada pelo trabalho realizado

Fonte: Elaborado pelo autor

Estou satisfeito com os benefícios que a empresa oferece

55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 21: Satisfação com os benefícios oferecidos

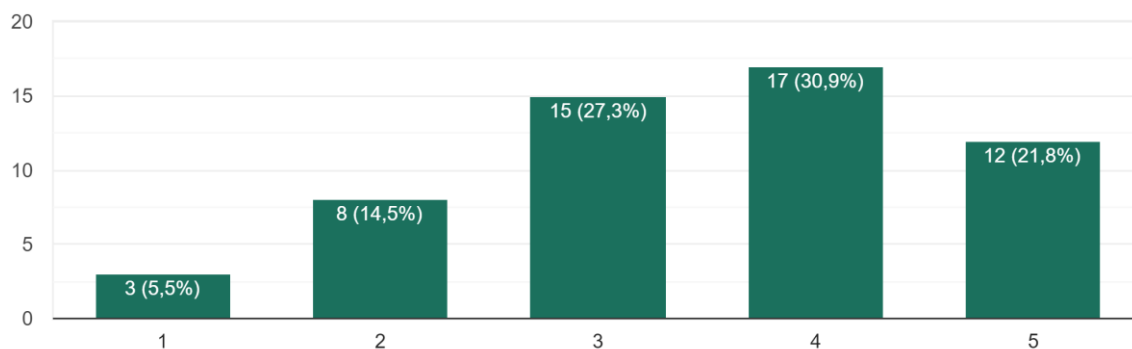
Fonte: Elaborado pelo autor

A polaridade dos dados apresentada até então indica que quase metade dos colaboradores não estão satisfeitos com a remuneração e benefícios recebidas. De tal forma, há um iminente risco para as companhias em questão visto que o tema é extremamente sensível para a qualidade de vida, valorização e sentimento de pertencimento do colaborador. Sendo assim, a tendência de que os funcionários busquem um outro lugar com melhores oportunidades ou então de que recebam uma proposta externa e a aceitem aumenta significativamente.

Essa dualidade também se refletiu quando foram avaliados quesitos que representam uma valorização do colaborador. Um deles é que apenas 52,7% dos envolvidos consideram que as promoções são dadas às pessoas que realmente merecem.

As promoções são dadas às pessoas que realmente merecem

55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

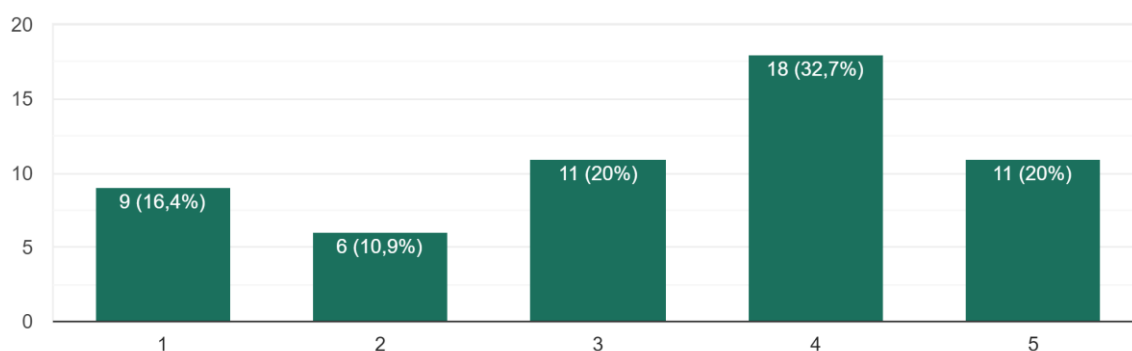
Gráfico 22: Promoções dadas a quem realmente merece

Fonte: Elaborado pelo autor

Esse resultado passa uma ideia de que existe favoritismo nas decisões de movimentação salarial e está diretamente relacionada a falta de uma avaliação de desempenho bem estruturada assim como a inexistência de uma área de Gente e Gestão consolidada nas empresas do setor da Construção Civil do Brasil. Com isso, as competências não são avaliadas ou não acontecem na frequência apropriada e fica a cargo do gestor decidir quem receberá e de quanto será o aumento ou promoção, o que ocorre sem o embasamento devido. Essa situação demonstra uma falta de profissionalização já que esse tipo de juízo deveria ser tomado de forma estratégica, com apoio da área de Gente e Gestão, e com base em uma política de cargos e salários. Como consequência, também apenas 52,7% dos respondentes consideram que a empresa possui uma política de cargos e salários bem definida.

A empresa possui uma política de cargos e salários bem definida

55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 23: Política de cargos e salários bem definida

Fonte: Elaborado pelo autor

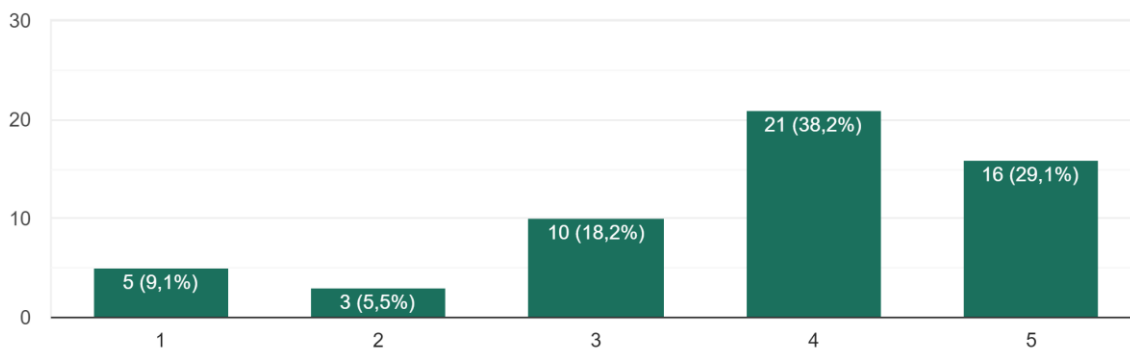
De acordo estudo elaborado por Rabah Saci (2020), a combinação de variáveis que mais influenciam para o aumento do turnover são o tempo de casa do colaborador, se o mesmo teve algum tipo de promoção e sua performance. A partir dessa pesquisa pode-se constatar que a probabilidade de o turnover estar elevado nessas organizações é alto visto que a performance do colaborador não é avaliada da melhor maneira e também não existe uma política de cargos e salários bem definida para deliberar movimentações salariais.

No entanto, de forma oposta ao que já foi elucidado até então, 67,3% dos envolvidos avaliam que todos têm oportunidade de receber um reconhecimento na sua respectiva empresa, ou seja, no dia a dia de trabalho ainda possuem esperança de que podem ser valorizadas, apesar de não ocorrer na prática para quase metade da amostra. Um dos elementos que tendem a contribuir para esse resultado é a inexperiência devido baixa faixa etária dos respondentes, o

que leva a crer que muitos devem estar vivendo a primeira oportunidade no mercado de trabalho.

Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento

55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 24: Oportunidade de receber um reconhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor

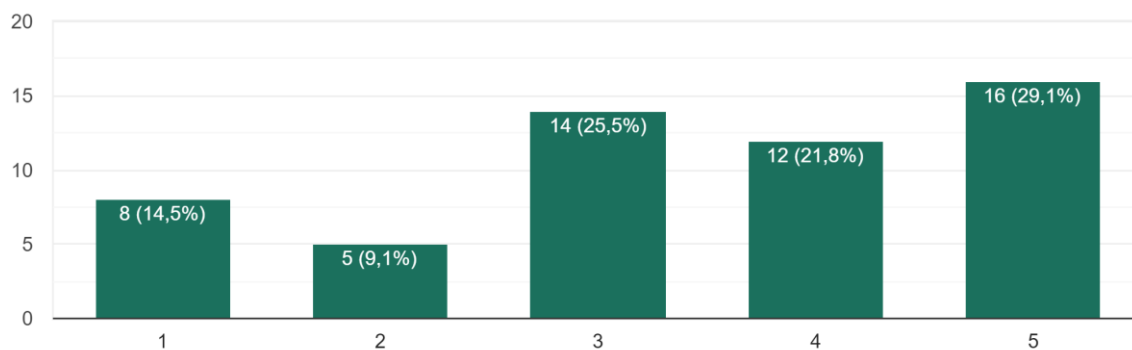
4.3.4 Desenvolver pessoas – Treinamento e Desenvolvimento

As práticas de desenvolver pessoas envolvem três aspectos que se superpõem: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Treinamento e Desenvolvimento tratam da absorção do conhecimento no nível individual e como as pessoas aprendem e se aprimoram. Já o desenvolvimento organizacional é o espectro mais amplo e se refere a como as organizações aprendem e se desenvolvem pela mudança e inovação. No presente questionário, o tema é abordado por meio de 5 perguntas que tratam sobre T&D.

Com o objetivo de mensurar o nível de oferta de treinamento para os colaboradores, foi perguntado se a empresa oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o crescimento pessoal do respondente. Como resultado, apenas 50,9% avaliaram de forma favorável, ou seja, o tema não é tratado com a importância que deveria principalmente levando em consideração que a amostra possui, majoritariamente, até 1 ano de casa. Sem receber a capacitação devida, a probabilidade de que ocorram falhas de execução crescem e podem afetar diversas áreas do projeto como o orçamento, planejamento e qualidade do serviço. Além disso, sem a mentalidade de aprendizado constante a empresa fica estagnada com relação à inovação e novas práticas de mercado.

A empresa me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional

55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

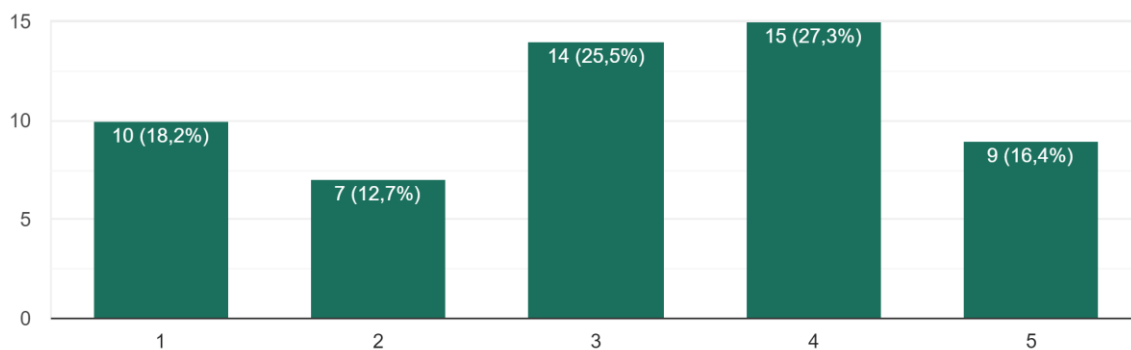
Gráfico 25: Oportunidade de treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o crescimento profissional

Fonte: Elaborado pelo autor

Tão importante quanto a quantidade de treinamentos promovidos está na abordagem que é utilizada. A abordagem moderna vem sendo cada vez mais priorizada pelo mercado pois segue uma visão de longo prazo e uma atitude proativa, ou seja, busca capacitar todos os colaboradores de maneira planejada como parte da cultura organizacional, antecipando-se às necessidades e criando talentos. Esses treinamentos são propostos geralmente para os funcionários de forma participativa. Para compreender qual o caminho que o setor da Construção Civil do Brasil tem tomado foi perguntado se a empresa aplica treinamentos com uma visão de curto prazo, ou seja, apenas quando surge alguma necessidade ou oportunidade e também se a companhia consulta os colaboradores para definir os treinamentos que serão aplicados. Como resultado, respectivamente, 43,7% e 74,5% consideraram como desfavoráveis os tópicos listados. Dessa forma, é possível concluir que o setor ainda se encontra sob uma ótica tradicional quando o assunto é Treinamento e Desenvolvimento. Como consequência dessa falta de planejamento e visão estratégica está o desperdício de tempo e dinheiro gastos com capacitações que não contribuem para o crescimento técnico do colaborador ou então após situações emergenciais em que algum problema já aconteceu e muitas das vezes a empresa já está sendo lesada por isso e o treinamento vem como uma ação paliativa ao invés de ter como objetivo central a inovação, desenvolvimento individual e organizacional.

A empresa aplica treinamentos com uma visão de curto prazo, ou seja, apenas quando surge alguma necessidade ou oportunidade

55 respostas



Legenda:

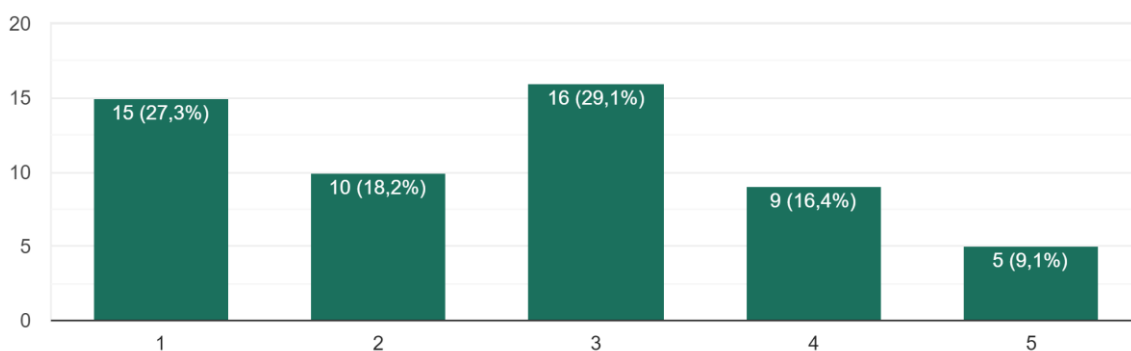
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 26: Treinamentos aplicados com visão de curto prazo

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa consulta os colaboradores para definir os treinamentos que serão aplicados

55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 27: Consulta aos colaboradores para definição dos treinamentos que serão aplicados

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro resultado relevante está na análise de quantas oportunidades significativas o respondente teve para desenvolver novas e melhores formas de trabalhar nos últimos 12 meses. Nela, 34,5% consideram que tiveram “poucas oportunidades”, 32,7% que tiveram “algumas oportunidades”, 20% que tiveram “várias oportunidades” e 12,7% que não tiveram “nenhuma oportunidade”.

Nos último 12 meses, quantas oportunidades significativas você teve para desenvolver novas e melhores formas de trabalhar?

55 respostas

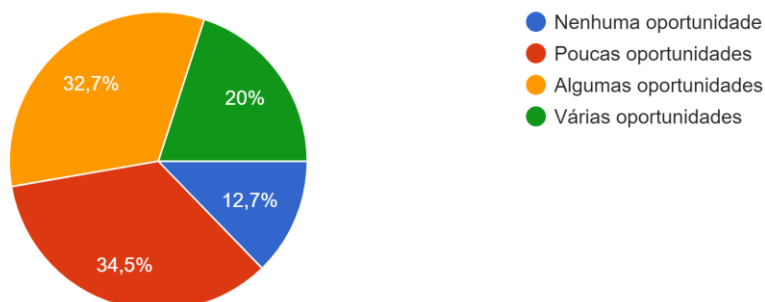


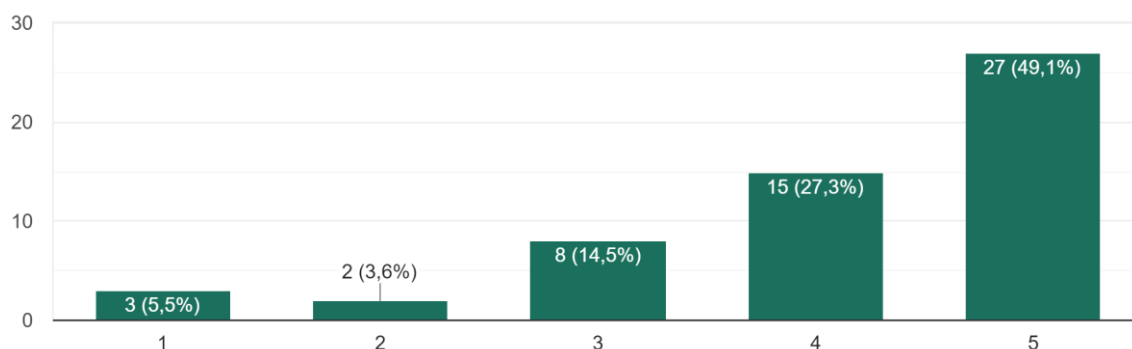
Gráfico 28: Oportunidades significativas para desenvolver novas e melhores formas de trabalhar nos últimos 12 meses

Fonte: Elaborado pelo autor

De forma isolada seria possível constatar que, em suma maioria, os colaboradores do setor da Construção Civil do Brasil ficam presos a rotina e não tem a parte criativa explorada já que apenas 20% dos respondentes alegaram ter várias oportunidades de desenvolver novas e melhores formas de trabalhar. Porém, ao checar que 76,4% dos envolvidos condicionaram de forma favorável que os gestores dão autonomia para que os colaboradores exerçam suas funções essa tese perde o fundamento. Por outro lado, pelo cruzamento desses dados com o tempo de casa e faixa etária dos colaboradores é possível avaliar que por terem, majoritariamente, até 1 ano de casa e por possuírem 25 anos ou menos, esses trabalhadores ainda não tiveram o tempo hábil necessário para dominarem as funções que exercem e estarem no estágio de propor novas e melhores formas de trabalhar. Fato esse que não impede de que tenham autonomia necessária para tal, restando apenas o conhecimento técnico por conta da inexperiência na função e sobre a empresa.

Os gestores dão autonomia para que os colaboradores exerçam suas funções

55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 29: Gestores dão autonomia para que os colaboradores exerçam suas funções

Fonte: Elaborado pelo autor

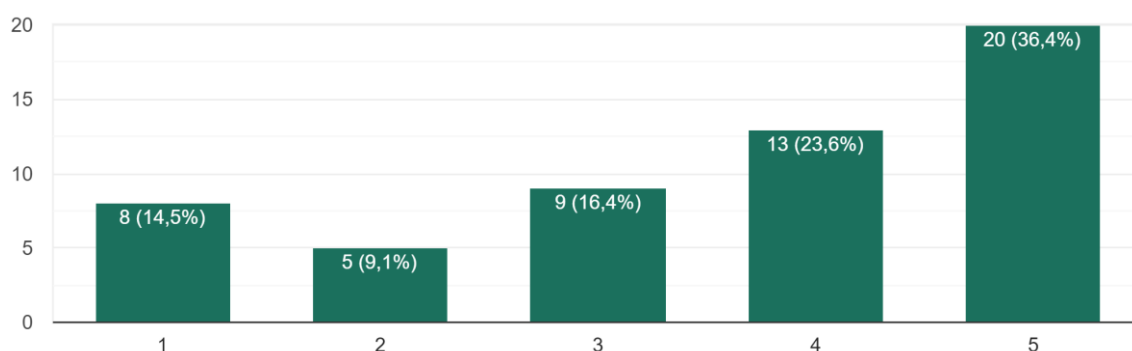
4.3.5 Manter pessoas – Relação com os empregados, Saúde, Segurança e Qualidade de Vida

As práticas de manter pessoas existem para assegurar os colaboradores satisfeitos, motivados e engajados bem como para promover-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e se sentirem importantes para a organização. No presente questionário, o tema é abordado por meio de 14 perguntas que tratam sobre Relação com os empregados, Saúde, Segurança e Qualidade de Vida.

Para que o colaborador desempenhe suas funções no mais alto nível, é vital que a relação que ele tem com o trabalho seja a mais harmoniosa possível principalmente pelo fato de passar parte considerável do seu dia nesse lugar. Dito isso, indicativos como senso de pertencimento, valorização e participação foram analisados no formulário do presente estudo com intuito de mensurar essa relação entre a organização e o funcionário.

No que diz respeito a senso de pertencimento, valorização e participação na empresa, todas as respostas foram favoráveis, porém, com uma polaridade marcante. Por exemplo, 60% dos respondentes consideram que os gestores demonstram interesse sincero por eles como pessoa e não somente como funcionários. Esse fato é importante pois fortalece a conexão entre gestor e colaborador e este se sente mais confortável e engajado para desempenhar suas tarefas.

Os gestores mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como funcionário
55 respostas



Legenda:

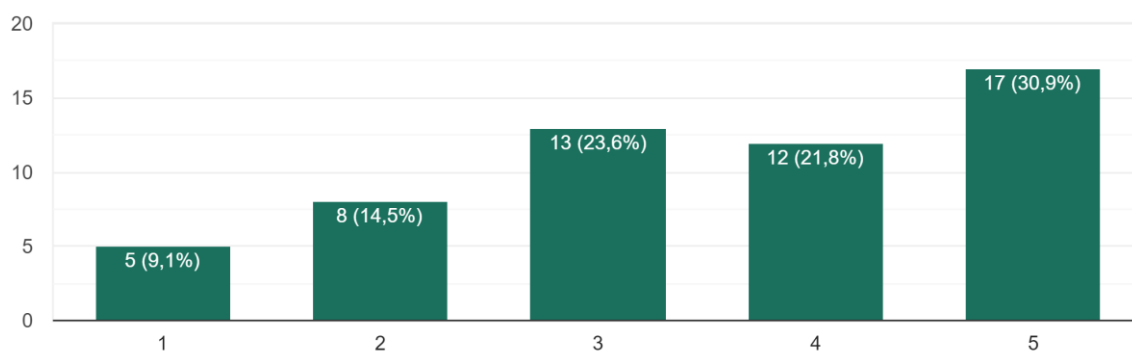
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 30: Gestores mostram interesse sincero pelo colaborador como pessoa e não somente como funcionário

Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, 52,7% dos envolvidos avaliaram que são considerados importantes independentemente da posição que ocupam na empresa. Essa valorização isenta do nível hierárquico é fundamental para que os funcionários sintam que seu trabalho faz a diferença e gera resultados para a organização. Prova disso é que 56,3% dos respondentes sentem que fazem a diferença na empresa que trabalham.

Eu sou considerado importante independentemente de minha posição na empresa
55 respostas



Legenda:

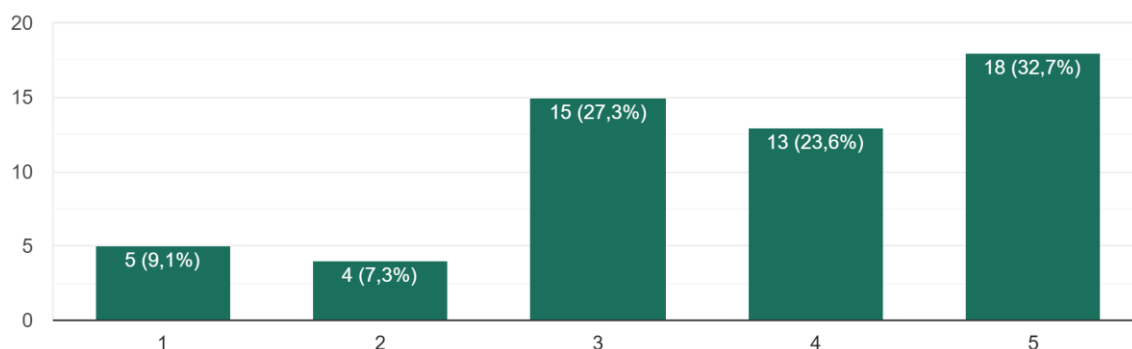
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 31: Colaborador é considerado importante independentemente da posição na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Sinto que eu faço a diferença aqui

55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

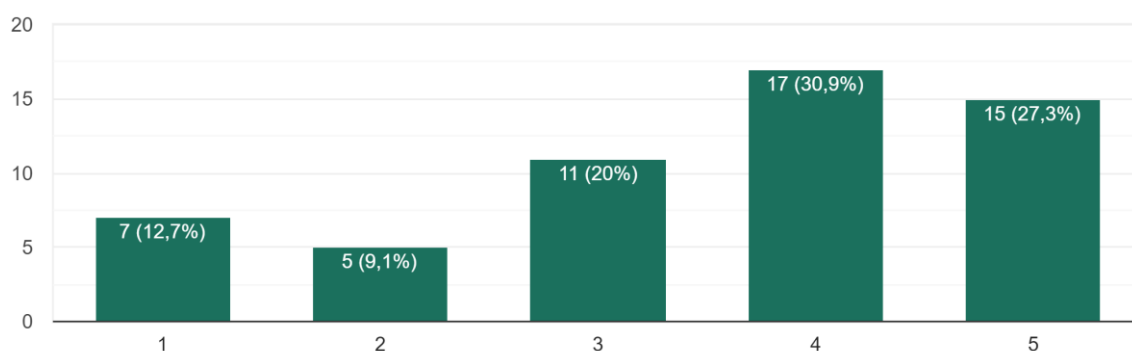
Gráfico 32: Colaborador sente que faz a diferença na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, 58,2% dos envolvidos consideraram que as pessoas evitam fazer “politicagem” e intrigas como forma de obter resultados. Esses números direcionam para a ideia de que existe um ambiente colaborativo no setor da Construção Civil do Brasil e de que as pessoas são valorizadas pelo o que elas são e não pelo cargo que ocupam. Com isso, o funcionário tende a estar mais motivado e engajado a realizar o seu trabalho o que aumenta a produtividade e qualidade do serviço prestado.

As pessoas evitam fazer "politicagem" e intrigas como forma de obter resultados

55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 33: Colaboradores evitam fazer “politicagem” e intrigas como forma de obter resultados

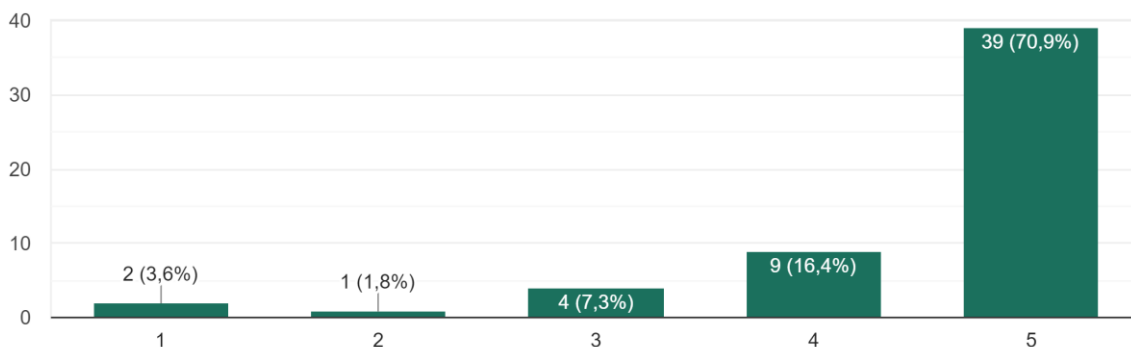
Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar disso, quando se observa o senso de pertencimento com um olhar de inclusão social o setor da Construção Civil está aquém do ideal. Por mais que todos os resultados também tenham sido favoráveis, a falta de representatividade das minorias no ramo impede que a

avaliação ocorra de maneira assertiva e conclusiva. De toda forma, para fins explanatórios, os dados obtidos foram de que 87,3% dos respondentes avaliaram que são bem tratados independente de sua idade, 87,3% independente de sua cor ou etnia, 78,1% independente de seu gênero e 72,7% independente de sua orientação sexual.

As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade

55 respostas



Legenda:

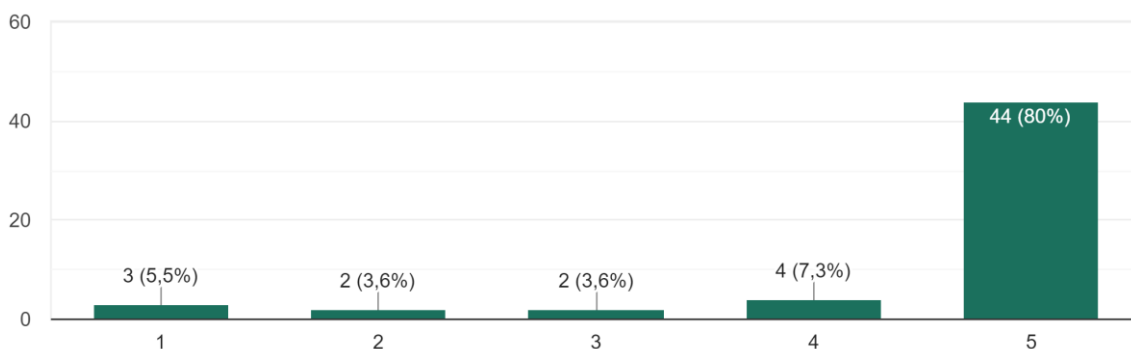
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 34: Colaboradores são bem tratados independentemente da idade

Fonte: Elaborado pelo autor

As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia

55 respostas



Legenda:

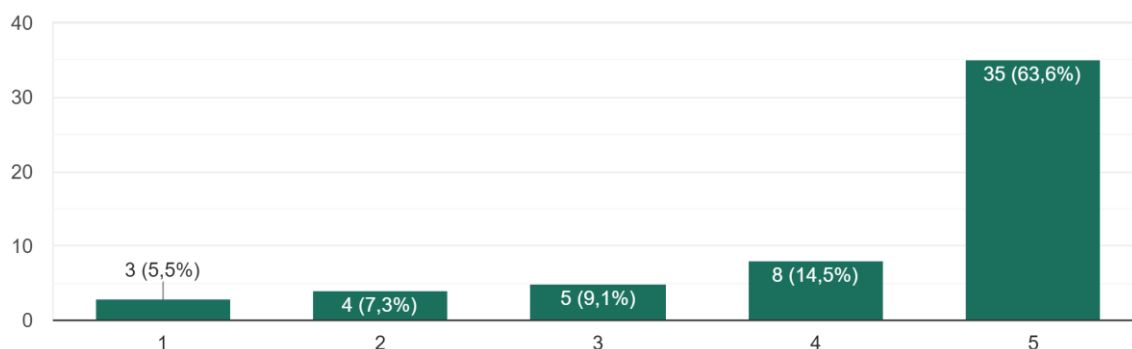
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 35: Colaboradores são bem tratados independentemente da cor ou etnia

Fonte: Elaborado pelo autor

As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de seu gênero

55 respostas



Legenda:

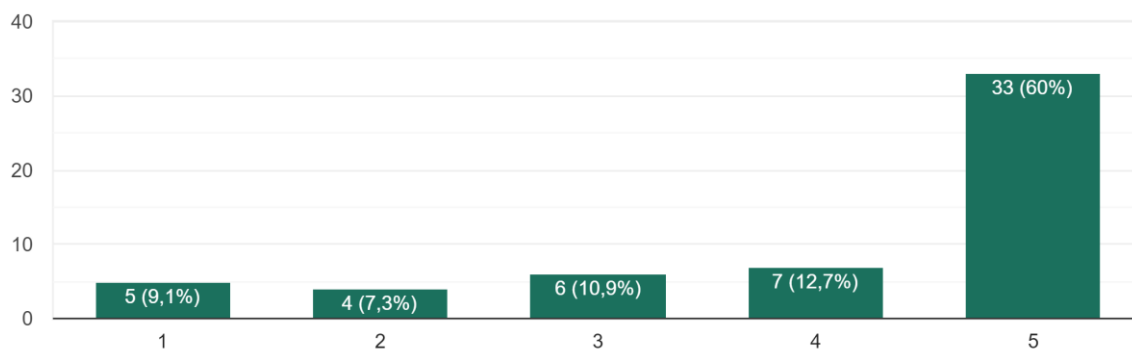
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 36: Colaboradores são bem tratados independentemente do gênero

Fonte: Elaborado pelo autor

As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua orientação sexual

55 respostas



Legenda:

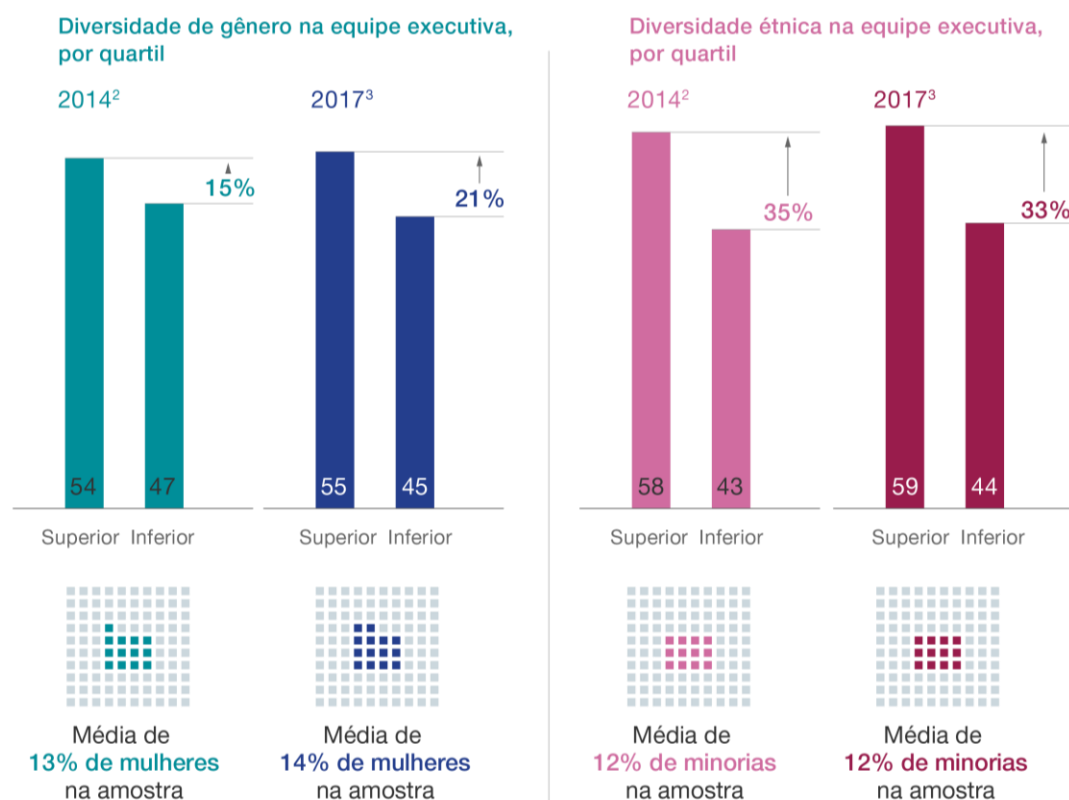
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 37: Colaboradores são bem tratados independentemente da orientação sexual

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante desse cenário, é crucial que um dos setores que mais gera empregos no Brasil avance na pauta de diversidade e inclusão para se tornar referência também em pautas sociais. Além disso, de acordo com estudo divulgado pela McKinsey & Company em 2018, empresas presentes no quartil superior para diversidade de gênero em suas equipes executivas eram 21% mais propensas a ter lucratividade acima da média do que as empresas no quartil inferior. Com relação à diversidade étnica e cultural, os dados de 2017 indicaram 33% de probabilidade de performance superior. Ou seja, ter uma equipe de colaboradores diversa traz também resultados financeiros para a companhia.

Probabilidade de performance financeira¹ superior à mediana nacional do setor, %



¹Margem EBIT média (lucros antes de juros e impostos), 2010-13 em *Diversity Matters I*, e 2011-15 em *Diversity Matters II*.

²Os resultados são estatisticamente significativos com valor de $p < 0,10$.

³Os resultados são estatisticamente significativos com valor de $p < 0,05$.

McKinsey&Company

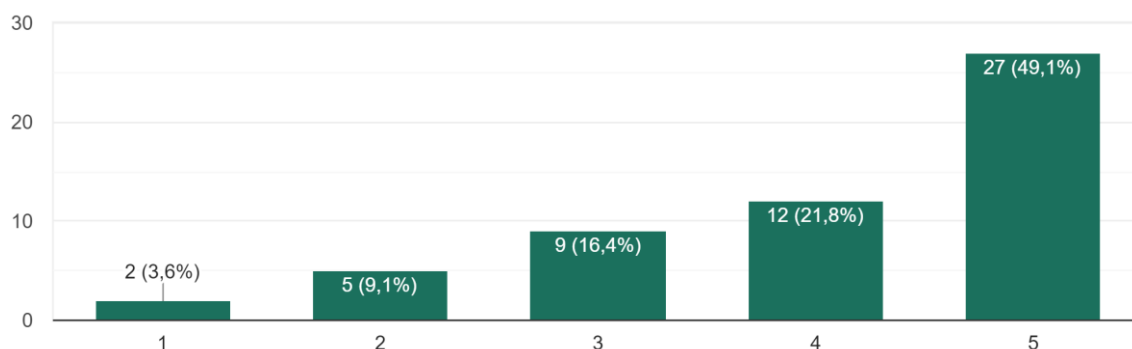
Figura 10: Probabilidade de performance financeira superior à mediana nacional do setor

Fonte: McKinsey & Company (2018)

Além de uma boa relação com os funcionários, a organização deve fornecer boas condições físicas, psicológicas e sociais para a execução das atividades de todos os colaboradores. Para se obter condições físicas é necessário que a infraestrutura do local de trabalho seja adequada e cumpra os requisitos de segurança. Com relação a esse tópico, todas as respostas foram favoráveis. Por exemplo, 70,9% dos envolvidos consideraram que recebem os equipamentos e recursos necessários para realizar o seu trabalho e de forma complementar, 85,4% avaliaram que o lugar que trabalham é fisicamente seguro. Esse índice favorável tem como reflexo o perfil da amostra já que por se tratar de um público universitário a probabilidade de que trabalhem em escritório ou sem a utilização de esforço manual e maquinário é grande. Dito isso, a chances de ocorrência de acidentes diminui consideravelmente, fato retratado nas respostas dadas pelos participantes do questionário.

Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho

55 respostas



Legenda:

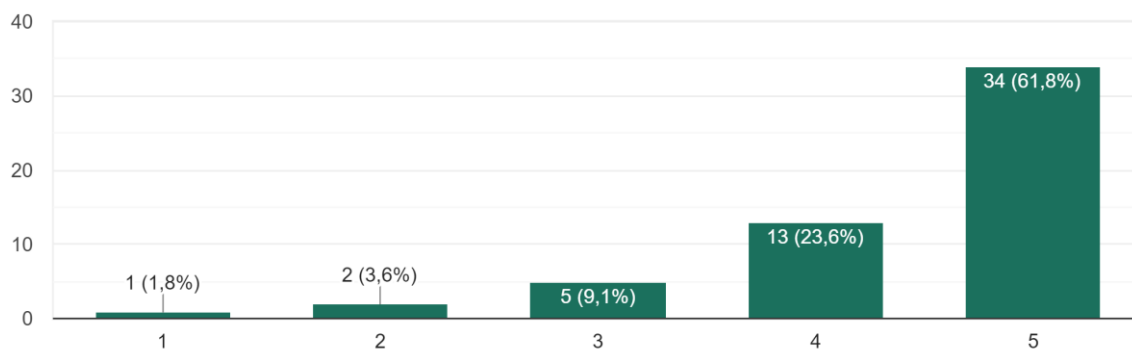
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 38: Colaboradores recebem os equipamentos e recursos necessários para realizar o seu trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar

55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

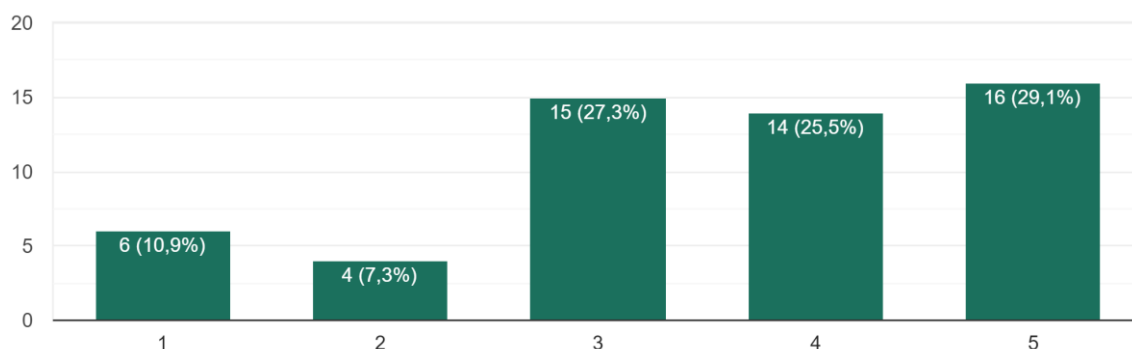
Gráfico 39: Local de trabalho é fisicamente seguro para trabalhar

Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito as condições psicológicas e sociais, os resultados, apesar de todos favoráveis, apresentaram uma polaridade marcante. Por exemplo, apenas 54,6% consideraram que a empresa é um lugar psicologicamente e emocionalmente saudável para trabalhar, ao mesmo tempo que apenas 52,7% avaliaram que as pessoas são encorajadas a equilibrar a sua vida profissional e pessoal.

Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar

55 respostas



Legenda:

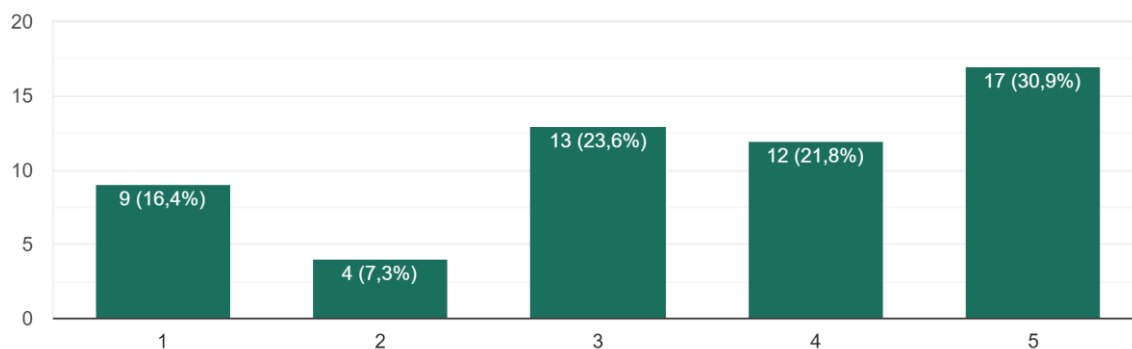
1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 40: Local de trabalho é psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar

Fonte: Elaborado pelo autor

As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal

55 respostas



Legenda:

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente

Gráfico 41: Colaboradores são encorajados a equilibrar a sua vida profissional e pessoal

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, se encontra no setor da Construção Civil do Brasil um ambiente de extrema pressão que pode acarretar em problemas de saúde como estresse, crises de ansiedade e *Burnout*. Além desses problemas oriundos do trabalho, por não conseguirem balancear a vida pessoal e profissional, a qualidade de vida do colaborador também é prejudicada. A soma desses fatores traz para o funcionário além das questões supracitadas, uma queda de rendimento, motivação, engajamento e identificação com a empresa. Para a corporação, além do impacto direto na produtividade e por consequência no resultado, há a chance do trabalhador solicitar licença médica proveniente dos problemas de saúde causados pelo ambiente corporativo. Além dos custos de pessoal, também gera uma sobrecarga para quem for ficar responsável por realizar

as atividades do colaborador de licença ou ainda mais despesas com a contratação de um funcionário provisório.

Um indicador que resume e agrega todos os temas supracitados nesse tópico é o de por quanto tempo os envolvidos desejam continuar trabalhando na sua respectiva empresa. Como resultado, 23,6% sinalizaram que pretendem ficar de 1 a 2 anos, 21,8% por menos de 1 ano, 21,8% por mais de 5 anos, 16,4% não souberam responder, 14,5% de 3 a 5 anos e 1,8% preferiram não responder. De tal maneira, se observa que 45,4% dos respondentes pretendem ficar na empresa por um curto prazo, 14,5% por um médio prazo e apenas 21,8% por um longo prazo. É significativo também os 18,2% quem não sabem ou preferiram não responder.

Por quanto tempo você deseja continuar trabalhando nessa empresa?

55 respostas

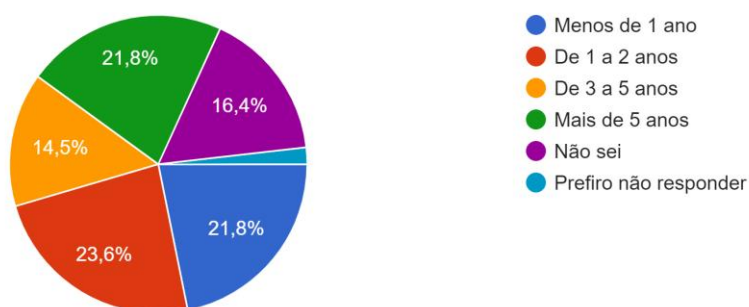


Gráfico 42: Pretensão de tempo de permanência na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se, portanto, que não basta só individualmente agregar, aplicar, recompensar, desenvolver ou manter pessoas. É preciso ter todas essas práticas bem estruturadas e integradas para que a empresa tenha os melhores colaboradores, no ápice do seu desempenho e engajados na organização para que possam retribuir os investimentos feitos pela companhia e a relação entre ambos seja duradoura e próspera.

4.3.6 Monitorar pessoas – Banco de dados e sistema de informação de Gestão de Pessoas

As práticas de monitorar pessoas são utilizadas a partir do auxílio de banco de dados e sistemas de informações gerenciais para acompanhar as atividades dos funcionários, verificar resultados e garantir tanto a boa execução do planejamento quanto o atingimento dos objetivos. No presente questionário, o tema é abordado por meio de 2 perguntas.

Com intuito organizar, orientar, diagnosticar e analisar essa coleta de dados as empresas tem optado pela criação de uma área de *People Analytics* dentro do setor de Gente e Gestão. Diante desse cenário, foi questionado aos envolvidos se a empresa que trabalham possui uma área específica para analisar estrategicamente os indicadores de GP. Como resultado, 32,75% dos respondentes avaliaram que não possui, 32,75% não souberam dizer e apenas 34,5% alegaram que existe.

A empresa que trabalho possui uma área específica para analisar estrategicamente os indicadores de Gestão de Pessoas
55 respostas

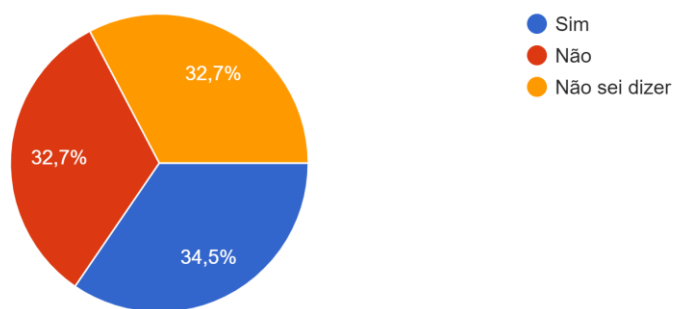


Gráfico 43: Existência de área específica para analisar estrategicamente os indicadores de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pelo autor

Por ser um trabalho específico da área de Gente e Gestão e o público alvo do estudo serem trabalhadores da Construção Civil do Brasil, é compreensível que boa parte da amostra não saiba da existência de um setor de análise de indicadores de Recursos Humanos. Além disso, é possível presumir que boa parte dos que responderam “Não” se deve pela empresa na qual trabalham não ter uma área de Gestão de Pessoas ou ela não ser bem estruturada.

No que diz respeito ao armazenamento e gestão dos colaboradores, foi perguntado se a empresa na qual trabalham possui banco de dados ou sistemas de informações gerenciais. Como resultado, 45,5% dos respondentes avaliaram que a empresa possui, 32,7% não souberam dizer e 21,8% que não possui. Segundo Ivan de Souza (2020) esse avanço tecnológico traz benefícios para a empresa como a melhoria da produtividade, redução de riscos de operação, aumento da segurança e melhora na tomada de decisão.

A empresa que trabalho possui banco de dados ou sistemas de informações gerenciais para gestão dos colaboradores

55 respostas

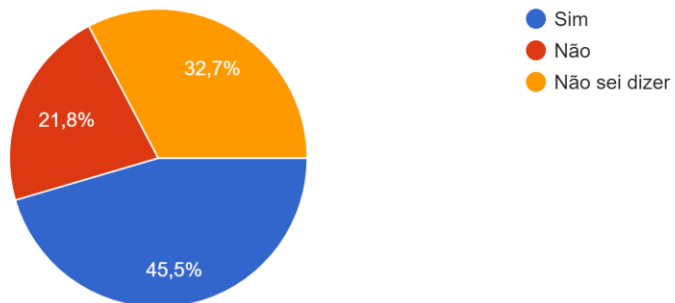


Gráfico 44: Existência de banco de dados ou sistemas de informações gerenciais para gestão dos colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Este estudo atende o objetivo geral de analisar o nível de estruturação e os impactos dos processos referentes à Gestão de Pessoas para o público objeto do estudo, ou seja, trabalhadores da construção civil do Brasil, a partir da comparação da teoria, apresentada principalmente na revisão da literatura, com as práticas analisadas no estudo de caso desenvolvido.

A partir deste objetivo, foi realizada a revisão da literatura, buscando apresentar as principais práticas relacionadas a Gestão de Pessoas e, principalmente, entender o tamanho da importância dos recursos humanos para o setor da Construção Civil.

As construtoras, estão em busca constante pela melhoria da produtividade e da qualidade dos serviços, mas o que se percebe são diversos fatores influenciadores relacionados com a mão de obra que colaboram para o efeito contrário. Logo, constata-se que a eficiência de uma empresa não está relacionada somente a sua produção final, mas também ao uso e gestão adequados dos seus recursos humanos.

Pôde-se analisar que considerável parte das práticas de Gestão de Pessoas descritas nesse trabalho é de conhecimento das construtoras pois tiveram significativa avaliação favorável na aplicação do questionário, porém muitas das vezes elas ocorrem de maneira empírica e sem a gestão estratégica adequada por parte dos gestores da empresa, ou seja, boa parte dos processos são utilizados sem o potencial devido. Isso faz com que o setor sofra com problemas recorrentes no passar dos anos, como alta rotatividade devido ao recrutamento e seleção ineficientes; engenheiros sobrecarregados por terem que acumular múltiplas funções como consequência de uma má modelagem de trabalho; erros e retrabalhos no processo produtivo, o que pode gerar prazos não cumpridos, devido à má execução ou realização por um profissional pouco especializado, o que evidencia falta de treinamento e desenvolvimento; além de casos de problemas de saúde causados pelo trabalho por conta de uma frágil capacidade da companhia em prover qualidade de vida a seus funcionários.

Tratando de pessoas, é crucial que um dos setores que mais gera empregos no Brasil avance na pauta de diversidade e inclusão para se tornar referência também em causas sociais. Além disso, de acordo com estudo divulgado pela McKinsey & Company em 2018, ter uma equipe de colaboradores diversa traz também resultados financeiros para a companhia.

Em uma indústria onde o fator humano é de grande importância para qualidade do produto final e para produtividade, a Gestão de Pessoas deve agir de maneira estratégica, desde o momento da contratação, realizando o recrutamento de forma adequada e mais abrangente possível, tendo uma descrição de trabalho detalhada e uma seleção baseada em aspectos práticos

de execução, o que de fato é importante para o setor. Para que isso aconteça, é fundamental que as empresas de Construção Civil do Brasil profissionalizem os processos de atração e contratação de talentos além de investir em ferramentas de Recrutamento e Seleção.

Além de contratar as pessoas certas é de suma importância integrá-las à organização por meio do alinhamento do escopo de trabalho, aproximação às metas e resultados da companhia e com uma cultura de *feedback* e avaliações de desempenho. Caso contrário, o setor poderá ser impactado diretamente na produtividade, qualidade, engajamento do colaborador e consequentemente no cronograma do projeto uma vez que o trabalhador não conseguirá ter uma visão estratégica e sistêmica das suas ações.

Outro aspecto relevante e extremamente sensível ao colaborador é o de Remuneração e Benefícios. A polaridade dos dados apresentados no capítulo 4 indica que boa parte dos trabalhadores da Construção Civil não estão satisfeitos com a Remuneração e Benefícios recebidas. De tal forma, há um iminente risco para as companhias em questão visto que o tema está diretamente relacionado a qualidade de vida, valorização e sentimento de pertencimento do colaborador. Sendo assim, a tendência de que os funcionários busquem um outro lugar com melhores oportunidades ou então de que recebam uma proposta externa e a aceitem aumenta significativamente. Dito isso, é interessante que seja feito um estudo de mercado para avaliar se essa hipótese de fato é verdadeira. Nessa pesquisa será importante avaliar tanto companhias do mesmo segmento quanto com mercados similares para descobrir o quão estão próximas ou distantes do que é oferecido. A partir de então, a companhia poderá adotar planos de ação tanto para readequação da composição de salários e benefícios quanto reforçar sua política de cargos e salários.

Além disso, o setor apresenta grande necessidade de capacitação da mão de obra o que reflete o pouco investimento e estratégia das empresas em processos de treinar e desenvolver pessoas. Sem receber a capacitação devida, a probabilidade de que ocorram falhas de execução crescem e podem afetar diversas áreas do projeto como o orçamento, planejamento e qualidade do serviço. Além disso, sem a mentalidade de aprendizado constante a empresa fica estagnada com relação à inovação e novas práticas de mercado. Com relação à metodologia aplicada nas práticas de Treinamento e Desenvolvimento é possível observar que o setor ainda se encontra sob uma ótica tradicional. Como consequência dessa falta de planejamento e visão estratégica está o desperdício de tempo e dinheiro gastos com capacitações que não contribuem para o crescimento técnico do colaborador ou então ocorrem de forma paliativa ao invés de ter como objetivo central a inovação, desenvolvimento individual e organizacional. Dito isso, o ideal

seria que a organização oferecesse um processo de *Onboarding* estruturado assim como ciclos de treinamentos individualizados para realização dos trabalhos mais técnicos.

Com relação aos fatores de Saúde, Segurança e Qualidade de vida o setor da Construção Civil do Brasil se encontra em um ambiente de extrema pressão que pode acarretar em problemas de saúde como estresse, crises de ansiedade e *Burnout*. Além desses problemas oriundos do trabalho, por não conseguirem balancear a vida pessoal e profissional, a qualidade de vida do colaborador também é prejudicada. A soma desses fatores traz para o funcionário além das questões supracitadas, uma queda de rendimento, motivação, engajamento e identificação com a empresa. Para a corporação, além do impacto direto na produtividade e por consequência no resultado, há a chance do trabalhador solicitar licença médica proveniente dos problemas de saúde causados pelo ambiente corporativo. Além dos custos de pessoal, também gera uma sobrecarga para quem for ficar responsável por realizar as atividades do colaborador de licença ou ainda mais despesas com a contratação de um funcionário provisório.

A partir desse cenário há a necessidade que as empresas entendam que a eficiência e eficácia dos seus processos está diretamente relacionada com a correta utilização dos seus recursos em todos seus níveis hierárquicos, e os mesmos devem ser vistos como um dos principais fatores para a melhoria de competitividade das organizações, principalmente a qualidade e diversidade do seu corpo de colaboradores.

Sendo assim, espera-se que esse estudo possa contribuir para uma melhor compreensão das práticas da Gestão de Pessoas no âmbito da Construção Civil, como ferramenta para melhor competitividade das construtoras e permitir que a empresa tenha os melhores funcionários, desempenhando suas funções em alto nível e imersos em um ambiente de trabalho adequado.

Como sugestões de estudos futuros, recomenda-se uma análise quantitativa do impacto positivo que uma construtora que domina as práticas de Gestão de Pessoas tem em seus resultados frente à outras que não possuem essa característica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BITITCI, U.S. *Managing Business Performance: The Science and the Art*. Chichester: John Wiley, 2015.
- CAMPOS, A. Análise de Pessoas: conceitos, origem e tipos de *people analytics*. Mindsight, 2021. Disponível em: < <https://mindsight.com.br/people-analytics/> >. Acesso em: 29 de ago. de 2021.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO, CBIC. Manual básico de indicadores de produtividade na construção civil. Brasília-DF, mai. de 2017.
- CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO, CBIC. Trabalhadores da construção: Perfil, Expectativas e Avaliação dos empresários. 1 ed. Brasília, 2015.
- CENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. *Human resource management*. Nova York: John Wiley, 1996. p. 171.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CONSTRUÇÃO civil é a locomotiva do crescimento, com emprego e renda. CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO, CBIC, 28 de jan. de 2020. Disponível em:<<https://cbic.org.br/construcao-civil-e-a-locomotiva-do-crescimento-com-emprego-e-renda/>>. Acesso em: 01 de ago. de 2021.
- COX, L. *11 Eye-Opening Statistics on the Importance of Employee Feedback [Infographic]*. Hubspot, 6 de Jul. de 2015, atualizado em 26 de Ago. de 2017. Disponível em: < <https://blog.hubspot.com/marketing/11-employee-feedback-statistics>>. Acesso em: 30/01/2022.
- DE SOUZA, I. Banco de dados: saiba o que é, os tipos e a importância para o site da sua empresa. Rockcontent, 25 de fev. de 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/banco-de-dados/>>. Acesso em: 29 de jan. de 2022.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. Quarta edição. Editora Atlas, 2002.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Sexta Edição. Editora Atlas, 2008.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CANDY, R. L. *Managing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- GUIMARÃES, B. *Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares*. Gupy, 2021. Disponível em: < <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas> >. Acesso em: 18 de jul. de 2021.

HUNT, V.; YEE, L.; PRINCE, S.; DIXON-FYLE, S. A diversidade como alavanca de performance. McKinsey & Company, 18 de jan. de 2018. Disponível em:< <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR> >. Acesso em: 23 de jan. de 2022.

MARTINS, T. A importância da administração de cargos e salários. Rh Portal, 02 de set. de 2015. Disponível em:< <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-administracao-de-cargos-e-salrios/>>. Acesso em: 30/01/2022

MINAYO, M. O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 14. ed. Hucitec Editora, 2000. p. 1-101.

OLIVEIRA, A. Relatório Tendências de Gestão de Pessoas em 2021. GPTW, 29 de jan. de 2021.

O que é Pesquisa Bibliográfica. UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS, UEG, 28 de fev. de 2008. Disponível em:<http://www.ueg.br/noticia/36347_o_que_e_pesquisa_bibliografica>. Acesso em: 05 de set. de 2021.

PRODUTIVIDADE da Construção Civil Brasileira. CBIC, 18 de jan. de 2016. Disponível em:<<http://www.cbicdados.com.br/menu/estudos-especificos-da-construcao-civil/produktividade-da-construcao-civil-brasileira>>. Acesso em: 11 de ago. de 2021.

PRODUTIVIDADE na Construção. SINDUSCON-SP, fev. de 2015. Disponível em: <http://www.sindusconsp.com.br/wp-content/uploads/2016/01/Produtividade_estudo.pdf>. Acesso em: 11 de ago. de 2021.

SACI, R. *Predicting employee leaves using machine learning algorithms*, 12 de abr. de 2020. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/predicting-employee-leaves-using-machine-learning-rabah-saci-mba/>>. Acesso em: 22 jan. 2022.

SANTOS, M. Et al. *Um estudo da qualificação da mão-de-obra na construção civil*. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 02, Vol. 07, pp. 21-36. Fevereiro de 2021.

SINEK, S. *Comece peça porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir*. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SEIS em cada dez empresas fecham em cinco anos de atividade, aponta IBGE. **Veja Abril**, 17 de out. de 2019. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/seis-em-cada-dez-empresas-fecham-em-cinco-anos-de-atividade-aponta-ibge/>>. Acesso em: 27 de jun. de 2021.

SEIS fatores externos que mais prejudicam a produtividade na construção civil. Sieng, 21 de ago. de 2020. Disponível em: <<https://www.sienge.com.br/blog/6-viloes-da-atividade-na-construcao-civil/>>. Acesso em: 11 de ago. de 2021.

Sindicato da Indústria da Construção Civil no Estado de Minas Gerais. *As características da mão de obra na Construção Civil e a evolução do emprego no setor*. Belo Horizonte: SINDUSCON-MG, 2011.

SOLIGO, V. *Indicadores: Conceito e complexidade do mensurar em estudos de fenômenos sociais*. São Paulo, v. 23, n. 52, p. 12-25, mai./ago. de 2012.

TAVARES, A. *Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil: um estudo descritivo*. 2012. Tese (Projeto de Conclusão de Curso) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.