

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CONSTRUÇÃO CIVIL
CURSO DE ENGENHARIA CIVIL**

**GABRIEL OCTAVIO MIRANDA PITOL
MATEUS CANCIAN SOMAVILLA**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS UTILIZADAS NA ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS EM EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL DA CIDADE DE PATO
BRANCO-PR**

**PATO BRANCO
2021**

**GABRIEL OCTAVIO MIRANDA PITOL
MATEUS CANCIAN SOMAVILLA**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS UTILIZADAS NA ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS EM EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL DA CIDADE DE PATO
BRANCO-PR**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação do Curso de Engenharia Civil do Departamento de Construção Civil da Universidade Tecnológica Federal do Paraná-Campus Pato Branco. Como Requisito Parcial para Obtenção do Título de Engenharia Civil.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Elizângela Marcelo Siliprandi

TERMO DE APROVAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC
POLÍTICAS E PRÁTICAS UTILIZADAS NA ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL DA CIDADE DE PATO BRANCO-PR

Por

MATEUS CANCIAN SOMAVILLA

e

GABRIEL OCTAVIO MIRANDA PITOL

Monografia apresentada 20 de agosto de 2021, às 15h50min, no Campus PATO BRANCO da UTFPR, como requisito parcial, para conclusão do Curso de ENGENHARIA CIVIL da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação e conferidas, bem como achadas conforme, as alterações indicadas pela Banca Examinadora, o trabalho de conclusão de curso foi considerado APROVADO.

Banca examinadora:

Prof. Dr. JOSÉ ILO PEREIRA FILHO	Membro
Prof. Dr. VOLMIR SABBI	Membro
Profª. Drª. ELIZÂNGELA MARCELO SILIPRANDI	Orientador
Profª. Drª. ELIZÂNGELA MARCELO SILIPRANDI	Professor(a) responsável TCCII



Documento assinado eletronicamente por (Document electronically signed by) **ELIZANGELA MARCELO SILIPRANDI, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em (at) 20/08/2021, às 17:43, conforme horário oficial de Brasília (according to official Brasilia-Brazil time), com fundamento no (with legal based on) art. 4º, § 3º, do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por (Document electronically signed by) **VOLMIR SABBI, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em (at) 20/08/2021, às 17:44, conforme horário oficial de Brasília (according to official Brasilia-Brazil time), com fundamento no (with legal based on) art. 4º, § 3º, do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por (Document electronically signed by) **JOSE ILO PEREIRA FILHO, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em (at) 20/08/2021, às 19:10, conforme horário oficial de Brasília (according to official Brasilia-Brazil time), com fundamento no (with legal based on) art. 4º, § 3º, do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site (The authenticity of this document can be checked on the website) https://sei.utfpr.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador (informing the verification code) **2184055** e o código CRC (and the CRC code) **BC11314B**.

AGRADECIMENTO

Agradecemos primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por ter nos dado força e coragem durante toda esta caminhada.

As nossas famílias, pelo amor, carinho, paciência, ensinamentos e incentivo ao longo da graduação, tal fato permitiu-nos a oportunidade do estudo.

A todos nossos professores da Engenharia Civil, em especial a nossa querida orientadora, Professora Elizângela, pela constante ajuda, por toda paciência e conhecimento passados a nós, e contribuição fundamental na realização deste trabalho e em nossa formação.

Por fim, agradecemos aos nossos amigos que nos acompanharam ao longo da caminhada acadêmica, por toda compreensão, ajuda e companheirismo, tornando todo esse período mais leve.

EPÍGRAFE

“A menos que modifiquemos à nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”. (Albert Einstein)

RESUMO

PITOL, Gabriel Octavio Miranda, SOMAVILLA, Mateus Cancian. POLÍTICAS E PRÁTICAS UTILIZADAS NA ÁREA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL DA CIDADE DE PATO BRANCO-PR, 2021, 86 f. Trabalho de conclusão de curso (**Bacharelado em Engenharia Civil**). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Departamento Acadêmico de Construção Civil Curso de Engenharia Civil UTFPR. Pato Branco 2021

Com o advento da globalização, aumentou-se o número de empresas nas mais diversas áreas, o que conseqüentemente também aumentou a competitividade empresarial. Para se manterem no mercado as empresas devem buscar diferenciais, além de meios para aumentar o seu desempenho. Uma forma para alcançar esse objetivo é realizar uma boa gestão de recursos humanos, visto que a grande maioria das companhias encontra dificuldade em tal tarefa. A fim de estudar o comportamento das empresas em relação a estes aspectos, este trabalho analisa as políticas e práticas da gestão de pessoas utilizadas no setor da construção civil na cidade de Pato Branco – PR. Para isto, foi elaborado um questionário e aplicado as empresas da cidade. A partir dos resultados foram organizados gráficos, com as respostas de 22 empresas respondentes, concluindo-se que a forma de RH entre as empresas pesquisadas é predominantemente a tradicional. Uma forma de RH em que o foco é operacional, com predominância do controle burocrático, divisão fixa e especializada de trabalho.

Palavras chave: Gestão de Pessoas. Construção civil. Recursos humanos.

ABSTRACT

PITOL, Gabriel Octavio Miranda; SOMAVILLA, Mateus Cancian. POLICIES AND PRACTICES USED IN THE AREA OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN CIVIL CONSTRUCTION COMPANIES IN THE CITY OF PATO BRANCO-PR, 2021, 86 p. Civil Engineering Undergraduate Thesis (Bachelor's Degree) – Department of Building Construction, Federal Technological University of Paraná – UTFPR, Pato Branco, 2021.

Currently with the advance of globalization, the number of companies in the most diverse areas increased, which consequently also increased business competitiveness. To remain in the business, companies must reach differentials to increase their performance. One way to achieve this goal is to carry out good human resources management, as the vast majority of companies encounter difficult to this activity. In order to study the behavior of companies in relation to these aspects, this work analyzes the policies and practices of people management used in the civil construction sector in the city of Pato Branco - PR. To develop this, a questionnaire was elaborated and applied to companies in the city. From the results, graphs were organized, with the answers of 22 companies, concluding that the form of HR among the companies surveyed is predominantly the traditional one. A form of HR in which the focus is operational, with a predominance of bureaucratic control, fixed and specialized division of work

Key words: People Management. Civil construction. Human resources.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de operação da empresa.....	47
Gráfico 2 - Número de funcionários diretos na empresa	48
Gráfico 3 - Atividades desenvolvidas pela empresa	48
Gráfico 4 - Disponibilidade das informações operacionais a toda organização	49
Gráfico 5 - Disponibilidade das informações gerenciais aos diretores e gestores.....	49
Gráfico 6 - Divisões formais de serviços do setor comercial da organização.....	50
Gráfico 7 - Divisões formais de serviços do setor administrativo	51
Gráfico 8 - Divisões formais de serviços do setor de produção.....	51
Gráfico 9 - Forma da administração do RH.....	52
Gráfico 10 - Subdivisões do RH	53
Gráfico 11 - Forma de recrutamento	54
Gráfico 12 - Modo utilizado para a seleção do candidato.....	54
Gráfico 13 - Técnicas utilizadas para seleção do candidato	55
Gráfico 14 - Profissionais que recebem treinamento.....	55
Gráfico 15 - Frequência dos treinamentos na empresa	56
Gráfico 16 - Formas de treinamentos oferecidos	56
Gráfico 17 - Forma de remuneração	57
Gráfico 18 - Benefícios oferecidos aos funcionários	57
Gráfico 19 - Critérios formais de remuneração variável	58
Gráfico 20 - Participação em lucros	58
Gráfico 21 - Sistema de reconhecimento público	59
Gráfico 22 - Repasse das informações	60
Gráfico 23 - Forma de repasse de informações	60
Gráfico 24 - Principais causas de conflitos.....	62
Gráfico 25 - Ferramentas e técnicas utilizadas para gestão de pessoas	62
Gráfico 26 - Faixa etária.....	63
Gráfico 27 - Tempo de atuação junto a empresa	63
Gráfico 28 - Escolaridade	64

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: CICLO PDCA.....	39
---------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Aspectos da perspectiva tradicional x aspectos da perspectiva estratégica	68
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	15
1.1.1	Objetivos gerais	15
1.1.2	Objetivos específicos	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	17
2.1.1	Evolução mundial.....	17
2.1.2	Evolução no Brasil	19
2.2	COMPONENTES DA GESTÃO DE PESSOAS (SCHULER, 1992).....	21
2.2.1	Filosofias, políticas e práticas	21
2.2.1.1	Práticas tradicionais de RH.....	21
2.2.1.1.1	Recrutamento	21
2.2.1.1.2	Seleção.....	24
2.2.1.1.3	Entrevista de Seleção	24
2.2.1.1.4	Provas ou testes de conhecimento ou de capacidade.....	25
2.2.1.1.5	Testes Psicológicos	25
2.2.1.1.6	Testes de Personalidade	25
2.2.1.1.7	Técnicas de Simulação.....	25
2.2.1.1.8	Treinamento e desenvolvimento.....	26
2.2.1.1.9	Remuneração	26
2.2.1.1.10	Avaliação de desempenho	29
2.2.1.1.11	Plano de carreira	30
2.2.1.1.12	Rotina de Pessoal.....	31
2.3	A GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL	31
2.3.1	Conflitos na gestão de pessoas na construção civil.....	33
2.3.1.1	Conflitos de comunicação	33
2.3.1.2	Conflito de relacionamento	33
2.3.1.3	Conflitos de conhecimento técnico	34
2.3.1.4	Conflitos Comportamentais.....	35
2.3.1.5	Conflitos culturais.....	36

2.3.2	Ferramentas e Técnicas de gestão de recursos humanos	36
2.3.2.1	<i>Onboarding</i>	37
2.3.2.2	PDCA.....	38
2.3.2.3	Feedback	39
2.3.2.4	Programa de remuneração e carreira	40
2.3.2.5	Programas de capacitação e desenvolvimento.....	40
2.4	GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	41
3	METODOLOGIA	44
4	RESULTADOS E ANÁLISES	47
4.1	RESULTADOS GERAIS DA PESQUISA.....	47
4.1.1	Informações gerais do respondente.....	47
4.1.2	Níveis dos organogramas das organizações	48
4.1.3	Recursos humanos	53
4.1.4	Avaliação e desempenho.....	60
4.1.5	Plano de carreira.....	61
4.1.6	Conflitos no ambiente de trabalho	61
4.1.7	Ferramentas e técnicas de gestão de pessoas.....	62
4.1.8	Informações do respondente	63
4.2	ANÁLISE.....	64
4.2.1	Práticas tradicionais x Práticas estratégicas	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS RESPONDENTES	78

1 INTRODUÇÃO

As práticas humanas passam constantemente por mudanças, sejam elas no âmbito cultural, social, político ou econômico. Essas modificações decorrem da própria evolução humana e refletem profundamente nas relações interpessoais e nos padrões empresariais objetivando mais conforto, produtividade e sobretudo lucratividade. Diante disso, percebe-se que o atual cenário de grande competitividade e busca constante pelo aumento de desempenho que as empresas enfrentam, se encaixa perfeitamente no modelo da evolução histórica dos meios de produção (TANISSARI, 2013).

Até o fim do século XIX, todo o processo produtivo era realizado pelos artesãos, os quais eram gestores da produção e donos do negócio, contudo não apresentavam escala e padrão de produção. Conforme as demandas de produtos manufaturados aumentaram houve a necessidade de aumentar também a produtividade, o que levou à mudança da monopolização da produção. Isto é, houve a repartição do trabalho pela especialização de tarefas. Logo, ocorreu uma segmentação de todo o meio de produção e um grande número de pessoas começou a fazer parte deste (VENTURINI, 2011).

A partir do momento em que mais pessoas acabaram sendo envolvidas no processo de produção, começaram a surgir conflitos e problemas envolvendo a gestão de pessoas; e assim viu-se a necessidade do desenvolvimento da área de gestão de recursos humanos (VENTURINI, 2011).

A gestão de recursos humanos não tem só uma visão sistêmica e total do meio, mas também valoriza a solução específica de cada parte do processo produtivo e busca o desempenho e compromisso entre todos os envolvidos. Visto isso, e levando em consideração o atual cenário de competitividade, nota-se que recursos técnicos, tecnológicos e informações não são mais exclusividade de uma determinada empresa. Portanto, para se sobressair em uma relação às outras, as empresas devem saber gerir de maneira adequada o seu capital humano, e isto se tornou uma grande necessidade. Num caminho diferente, isto é, de uma gestão ineficiente, leva-se ao mau desempenho, reflete na falta de engajamento e insatisfação da equipe, acarretando riscos à empresa, e isto é desnecessário. Dessa forma, evidencia-se que

as empresas contemporâneas têm a necessidade de aplicar adequadamente a gestão de Recursos Humanos (RH). (XAVIER, 2012).

Nas empresas da construção civil a gestão de RH se faz necessário, uma vez que se constitui como um ramo típico onde participa muita mão de obra. Não havendo uma boa gestão a empresa corre o risco de perder talentos, não extrair o melhor dos trabalhadores, aumentar o desperdício, reduzir a qualidade, diminuir a produtividade, diminuir a segurança e a satisfação dos trabalhadores, o que pode tornar a empresa fragilizada e não competitiva no mercado (XAVIER, 2012).

Atualmente há indícios de que as empresas adotam um sistema de gestão de RH muito empírico e distante das recomendações preconizadas, o que as tornam fragilizadas com grande volatilidade de mão de obra, refletindo na sua sustentabilidade econômica e empresarial. Na construção civil essa ineficiência ocorre, em muitas vezes, devido ao fato de que esse papel não é desempenhado por alguém qualificado e voltado para a gestão em si, já que ela é feita pelos engenheiros, mestre de obras ou pelo proprietário (SIENGE, 2016).

Nas universidades a formação acadêmica está focada demasiadamente na parte técnica e pouco voltada para as relações humanas, fazendo a gestão ocorrer na prática através de erros e acertos. Assim, é notório o atraso no setor de gestão de recursos humanos na construção civil, e os maiores problemas derivam da falta de aplicação de práticas de gestão apropriados que afunilam na adoção de mão de obra desqualificada para baratear os custos da obra refletindo também na qualidade do empreendimento (SIENGE, 2016).

Assim, este trabalho pretende responder ao seguinte questionamento: a condução da gestão de pessoas no setor da construção civil, na cidade de Pato Branco-PR, está atrelada à estratégia destas empresas?

Diante disso, a primeira etapa desse trabalho será a apuração de dados através de pesquisa em artigos na base de dados Scielo com as palavras chaves “gestão de recursos humanos” e “construção civil”. Além disso, será pesquisado na literatura (livros texto) as principais práticas de gestão de recursos humanos. Na segunda etapa, será efetuada a pesquisa em campo, na forma de questionário, a qual será aplicada em empresas de construção civil, na cidade de Pato Branco-Paraná. Após a coleta dos dados, será realizada a discussão e conclusão de resultados obtidos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivos gerais

Identificar o processo de gestão de recursos humanos, sob as óticas tradicional e estratégica nas empresas de construção civil na cidade de Pato Branco - PR

1.1.2 Objetivos específicos

- Pesquisar na cidade de Pato Branco-PR, e relatar o que está sendo praticado em relação a gestão de recursos humanos nas empresas do setor da construção civil da cidade;
- Identificar nas empresas da cidade de Pato Branco-PR a tendência de RH adotada;
- Sugerir práticas de RH a serem implementadas no setor em estudo.

1.2 JUSTIFICATIVA

A gestão de recursos humanos na construção civil no Brasil há muito tempo vem ganhando notoriedade e mostrando sua importância, visto que quando praticada de maneira positiva, são significativos os ganhos (TERRA, 2017).

Ainda, segundo Terra (2017), a segurança nas obras e a produtividade do trabalho decorrem da adoção de uma série de medidas, entre as quais a gestão da mão de obra humana. Trabalhadores que desempenham funções alinhadas com suas habilidades e com suas qualificações, que são remunerados de forma justa pelo que produzem, que são organizados e disciplinados são decorrência da prática da gestão de recursos humanos e, trazem ganhos para os trabalhadores, para os empresários do ramo da construção civil e para os demandantes dos serviços.

Porém, ainda existe um vasto campo a ser trabalhado para que as técnicas de recursos humanos sejam adotadas de forma plena e facilitada nas obras da construção civil visando uma maior qualidade de vida e produtividade.

Neste sentido, existe a necessidade de se estudar práticas de gestão de recursos humanos que vem evoluindo com o passar das décadas e apresentam efeito positivo, de forma que seja possível contribuir com empresas localizadas na região. A adoção dessas práticas contribuirá para que ampliem os horizontes e contribuam para uma melhor qualidade de vida sem abrir mão de sua produtividade e rentabilidade, sendo estes aspectos que apontam a importância e a originalidade deste trabalho.

Por outro lado, este tema do Trabalho de Conclusão de Curso tem sua viabilidade justificada uma vez que há estudos publicados que sugerem a aplicação neste ramo, que são evidentes os indicativos de que as empresas tendem a aceitar participar deste trabalho respondendo aos questionários, já que é clara a possibilidade de contribuição ao setor da engenharia civil. A realização do trabalho com informações sobre a cidade em estudo, tende a estimular as empresas a gerirem seus empregados, de acordo com as orientações da administração científica de pessoal, dando mais importância a esta atividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1 Evolução mundial

O desenvolvimento da área de RH teve seu início nos Estados Unidos, em 1890, com a criação do Departamento de Administração de Pessoal na NCR Corporation, onde o mesmo recebeu o nome de Relações Industriais. Esse Departamento tinha o objetivo de gerenciar os custos de mão de obra, fazendo com que aumentasse a eficiência de produção sob o menor custo (FISCHER, 1988).

Durante este período que perdurou até a década de 1930, as condições de trabalho ainda eram precárias, e a concepção adotada pela área de RH era a do *homo economicus*, na qual consistia em que a motivação do indivíduo era a recompensa salarial (MACEDO, 2018).

Baseando-se no cenário que a época se apresentava, no contexto de recompensa salarial e a necessidade de aumento de produtividade, Taylor, implantou a Administração Científica, um estudo sobre os tempos e movimentos humanos, afim de aumentar a produtividade. Nesse processo, com a ênfase sendo à tarefa a ser realizada e não às pessoas, o desafio dos gestores era adequar o homem a linha de produção, de forma que evitassem dores, e cansaço em benefício da produção (MACEDO, 2018).

Barros (1999), destaca que, o fordismo se assemelha ao taylorismo, com a diferença de que Ford, ao fazer o homem parte de uma linha de montagem em esteiras, pressupõem que o aumento de produtividade à um menor custo, proporciona aumento de salários, tornando o empregado um consumidor em potencial. Essa ideia servia como uma forma de aliviar os efeitos provocados pela monotonia da linha de montagem.

Ainda na década de 1930, surge a teoria das relações humanas, onde foram apresentados estudos que indicavam que a eficiência e a produtividade da mão de obra estavam ligadas com fatores psicológicos, onde a pessoa se motiva quando se sente parte do grupo, e não com fatores físicos ambientais. Com isso, surge uma nova

concepção de homem: o homem social, onde a valorização e o reconhecimento são combustíveis para a eficiência e produtividade (SCOOT, 1998).

De acordo com Dutra (2002), foi somente entre os anos das décadas de 1940 e 1960 que houve a consolidação da profissão de RH, em que os profissionais da área eram responsáveis por gerir as negociações sindicais, que vinham ganhando força devido aos conflitos entre empregados e empresas.

Devido ao cenário da recessão econômica e os sindicatos ganhando força exigindo seus direitos, visto que a contratação e desligamento de pessoas seguia a mesma linha da compra e descarte de equipamentos, na década de 1970, aconteceu uma ruptura com os princípios e políticas de gestão e as empresas passaram a dar mais importância às práticas dos recursos humanos.

Como o mercado era pouco exigente, o modo como as práticas de recursos humanos eram realizadas pouco mudou desde o século passado até a década de 80, porém, com o advento da globalização cada vez mais forte, e o mercado mais “informado”, as empresas perceberam que o gerenciamento de seus funcionários começou a ser um fator importantíssimo para obter vantagem competitiva sustentável. (PENNA, 2013, p. 11,).

Outro fator que contribuiu para uma nova forma de pensar sobre os recursos humanos, foi a influência da psicologia humanista da Escola de Relações Humanas. Ela surgiu apresentando e defendendo a linha do pensamento de que a falta de liberdade para a aplicação dos talentos limitava o desempenho dos indivíduos, afetando o seu rendimento e contentamento com o meio de trabalho, desperdiçando a inteligência e iniciativa de seus trabalhadores Scott (1998).

Na década de 1980, com os avanços da tecnologia, os japoneses entraram no mercado mundial, introduzindo novos modelos de gestão, entre eles o Toyotismo, um sistema que apresentava flexibilidade na produção (BARROS, 1999).

Com base no Fordismo, o toyotismo focava na qualidade dos produtos sendo uma responsabilidade de todos, fazendo com que o empregado se envolva em toda cadeia produtiva. Esse novo modelo japonês, atrelado com problemas sindicais e crises da época, fez com que as empresas ocidentais se readequassem aos moldes do Toyotismo. E foi nesse cenário que a gestão de pessoas começou a tomar uma posição mais estratégica, com o intuito de admitir novas práticas dentro das empresas que gerassem valor (ULRICH 1997).

Com o avanço da globalização, a década de 1990 foi marcada pela conscientização da importância dos recursos humanos. Onde o papel do gestor se mostrava cada vez mais necessário para desenvolver o capital humano e social, com uma visão estratégica para conduzir a inovação de gestão de conhecimento e as questões culturais devido à internacionalização das empresas (BARNEY, 1991).

2.1.2 Evolução no Brasil

Foi somente na década de 1930 que o processo de gestão de recursos humanos dentro das empresas começou a ganhar importância no Brasil. Em 26 de novembro de 1930, foi criado, devido aos esforços trabalhistas, o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. O ministério surgiu para concretizar o projeto do novo regime de interferir sistematicamente no conflito entre capital e trabalho, passando a existir uma legislação trabalhista (CPDOC, 2020).

Esta legislação determinou algumas medidas no sentido de regulamentação de jornada de trabalho na indústria e comércio, como também o trabalho das mulheres e dos menores de idade. Outras medidas que merecem destaque foram instituídas no ano de 1933 com a criação da carteira profissional, criação dos Institutos de Aposentadoria e Pensões, beneficiando diversas categorias profissionais. Em 1937 foi instituído o seguro em caso de acidente de trabalho e foram previstas indenizações em caso de demissão sem justa causa no comércio e na indústria (FISCHER, 1988).

No ano de 1941 foi criada a Justiça do Trabalho e em 1943 foi assinado um decreto-lei originando a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), unificando toda legislação trabalhista existente no Brasil e tendo como objetivo principal a regulamentação das relações individuais e coletivas do trabalho (CPDOC, 2020).

Segundo Araújo (2006), o rigor da legalidade trabalhista não era bem entendido pelas chefias ou empresários, por isso delegavam o trabalho de gestão de pessoal para um Departamento de Recursos Humanos. Nesse departamento os bacharéis do Direito se incumbiam de orientar sobre os procedimentos a serem adotados nas contratações ou no relacionamento entre patrões e empregados.

Até os anos 1970, a gestão de pessoas caracterizava as relações de trabalho através da influência dos princípios burocráticos e legalistas. Com a chegada de empresas multinacionais, novos modelos de gestão de pessoas foram introduzidos no país. Baseados nos princípios da administração científica, esses modelos

influenciaram os métodos de gestão antes usados, que vinham perdendo efetividade, oferecendo uma nova perspectiva e com isso ganhando forte espaço dentro das empresas e expandindo-se pelo todo país (DUTRA, 2002).

A principal mudança ocasionada por esses novos modelos de RH, foi estabelecer novas formas de comportamento entre os diferentes níveis hierárquicos de uma empresa, onde a mão de obra passava a ser mais valorizada. Com isso, passou a ser adotado novas técnicas de seleção, treinamento e avaliação de desempenho de uma forma mais sistêmica, mas ainda sendo administradas isoladamente, sem relacionar como o todo dentro de uma empresa (FISHER, 1988).

Já nos anos 1980, de acordo com Tonelli (2001), o setor de Recursos Humanos passou a trabalhar diretamente com os gestores, através da preparação e orientação. Com isso os gestores passaram a ter mais facilidade na resolução de problemas humanos, e por outro lado, os profissionais de recursos humanos passaram a desenvolver uma visão mais sistêmica da instituição. E com isso o setor de RH passou a ser o interlocutor entre todos níveis hierárquicos, aumentando seu campo de atuação dentro de uma empresa.

Na década de 1990, as empresas passaram a discutir novas abordagens acerca da gestão de recursos humanos no país. Inspiradas em dois novos modelos - os círculos de qualidade do Japão e os grupos de envolvimento aplicados pela Volvo (FISCHER, 1988). As empresas passaram a dar mais liberdade para que os profissionais de recursos humanos trabalhassem na formação de líderes e na gestão e desenvolvimento de equipes. Tal liberdade fez com que o gestor passasse a garantir um melhor ambiente de trabalho, com mais motivação por parte de sua equipe, consequentemente alcançando resultados de produtividade mais satisfatórios.

Desse modo, no decorrer desses acontecimentos ao longo da história do Brasil, a Gestão de Recursos Humanos, ganhou importância, visto que quando praticada de maneira correta se mostra como uma ferramenta de excelência organizacional (PENNA, 2013).

2.2 COMPONENTES DA GESTÃO DE PESSOAS (SCHULER, 1992)

2.2.1 Filosofias, políticas e práticas

Configurar um modelo de gestão de RH é um desafio, Schuler (1992) estabelece 3 componentes principais: filosofia ou estratégia, políticas e práticas de RH.

As filosofias, mais usualmente chamadas de estratégias, estão nas organizações norteando todas as ações, através da definição da missão, visão, princípios e valores, identificando pontos fortes, fracos, indicando o caminho a ser trilhado. Havendo esta estruturação é evidente o fortalecimento de todas as áreas da organização, inclusive do RH.

Já as políticas, Fischer (2002) explica que se tratam das declarações de intenção organizacionais, capazes de promover a integração entre as práticas de gestão, tendem a orientar os gestores, dando-lhes certa autonomia nas decisões relacionadas ao RH.

As tradicionais práticas e políticas em gestão de Recursos Humanos são fundamentais para que a produtividade, desempenho e o bom relacionamento entre os trabalhadores no ambiente de trabalho andem alinhados e gerem resultados positivos. Contudo, podem ser revisadas e integradas em um sistema relacionado com as estratégias da organização a fim de que sejam capazes de influenciar e ser influenciadas pelas estratégias de Recursos Humanos (SAMMARTINO, 2002).

2.2.1.1 Práticas tradicionais de RH

2.2.1.1.1 Recrutamento

No processo de gestão de RH, existe uma prática chamada de recrutamento, o qual é definido como a procura e a atração de candidatos. Isto é, o recrutamento é o processo de tentativa para preencher um cargo, através da análise do perfil dos candidatos (CÂMARA et. al..2003). Essa prática de RH é um sistema de informação que visa a divulgação de oportunidades de emprego e seu intuito é atrair os candidatos mais eficazes para o cargo (CHIAVENATO, 2009).

Para gerir o processo do recrutamento há várias etapas ou momentos (AIRES, 2007), como: Decisão de Preenchimento de um cargo e Requisição de pessoal (qual vaga deve ser preenchida). Segundo Chiavenato (2009, pg. 33,) "...a decisão é oficializada por meio de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada de requisição de empregado (RE) ou requisição de pessoal (RP)", contendo os dados necessários da função para o preenchimento da vaga solicitada. Outra etapa no processo é a Definição do Perfil, nesse momento a requisição deve conter os dados da função, ou seja, quais são os pré-requisitos para o candidato ocupar a vaga. Depois disso, há a Escolha do tipo de Recrutamento, que há 3 tipos: recrutamento interno; recrutamento externo e; recrutamento misto (AIRES, 2007). Em todas essas diversidades de recrutamento há prós e contras, o que irá determinar sua escolha é o gestor e a área que será abrangida, definindo assim o que será melhor para empresa. Assim, as organizações podem compreender que não basta definir um perfil de candidato, é necessário, também, fazer uma reflexão sobre o tipo de empregado que a empresa busca e decidir qual é o perfil/tipo mais adequado de candidato para ocupar a vaga.

Tipos de recrutamento:

Recrutamento interno: é utilizado quando a empresa quer preencher determinada vaga pelos seus próprios funcionários, ou seja, remanejando-os através de promoção, transferência ou transferência com promoção. Câmara et.al. (2003, p. 136) ainda cita "recomendar um amigo" que vem em adição ao concurso interno como uma outra forma de recrutamento interno. As vantagens são a economia com propaganda, já que dispensa anúncios nos meios de comunicação, além de ser uma forma mais rápida que os demais recrutamentos, pois não tem demora no tempo de admissão. Segundo o especialista Chiavenato (2009) é uma forma de motivar ainda mais os funcionários, pois irá estimulá-los a se aperfeiçoarem cada vez mais, já que eles têm a possibilidade de ascensão na empresa e evoluir na sua carreira. Outra vantagem é no item de validade e de segurança: como o candidato já é funcionário da empresa e já conhece as normas, não necessita de um período experimental, assim a margem de erro é reduzida (CHIAVENATO, 2009). As desvantagens que podem surgir são os conflitos de interesse, pois podem gerar conflitos entre os empregados que almejam a mesma posição (ROCHA, 1997). Além disso, caso a organização não ofereça as oportunidades de crescimento adequado, os funcionários podem se frustrar

e isso pode acarretar em desinteresse, apatia e desligamento da organização (CHIAVENATO, 2009). Outra desvantagem que pode ocorrer é uma rotatividade excessiva, caso não existam normas claras de restrição a candidaturas e não se tenha permanência de um candidato por tempo adequado no cargo atual (CÂMARA, et. al., 2003).

Recrutamento externo: é quando a vaga é preenchida por candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento (ROCHA, 1997; CHIAVENATO, 2009). Esse modelo têm 2 tipos de abordagens: direta e indireta. A forma direta é realizada pela empresa, onde ela mesma recorre ao mercado através dos meios de comunicação, podendo a empresa ser identificada ou não (AIRES, 2007). Enquanto a forma indireta é quando a empresa não possui recursos para efetuar o próprio recrutamento ou quando ela quer se distanciar do processo e opta pelo contato com empresas especializadas (CÂMARA et.al., 2003). As principais técnicas para recrutamento são: consultar arquivos de candidatos ou banco de dados de talentos; apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa; cartazes ou anúncios na entrada da empresa; contato com outras empresas do mesmo ramo; viagens de recrutamento em outras localidades; anúncios em jornais; agências de recrutamento; recrutamento online. As vantagens são funcionários novos na empresa que podem gerar novas ideias, diferentes abordagens, renovação, enriquecimento dos recursos humanos e novas competências para a empresa. As desvantagens são principalmente a demora, pois se gasta tempo com a escolha e aplicação de técnicas, na escolha de fontes para conseguir o recrutamento, com apresentações dos candidatos, na recepção e triagem inicial, no encaminhamento para a seleção e com exames médicos. Assim, é mais caro e exige mais despesas imediatas nas técnicas de recrutamento, além de menos seguro que o recrutamento interno, pois os candidatos são desconhecidos.

Recrutamento misto: é a alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar pelo externo ou interno (AIRES, 2007), já que ambos irão se complementar (CHIAVENATO, 2009). As vagas serão divididas pelos candidatos internos e externos, ambos terão as mesmas oportunidades e a avaliação dos candidatos é realizada de maneira externa, para não ocorrer influências (AIRES, 2007). Há 3 alternativas para serem adotadas no recrutamento misto: inicialmente recrutamento externo e depois interno; inicialmente recrutamento interno seguido de recrutamento externo e

Recrutamento externo e recrutamento interno concomitantemente (CHIAVENATO, 2009).

2.2.1.1.2 Seleção

Após o recrutamento, vem o processo de seleção dos candidatos. Esse processo é de grande importância, pois é ele que vai definir, a partir de algumas estratégias, quem ficará com a vaga. A seleção nada mais é do que a realização de uma comparação dos atributos de cada candidato com um padrão de referência estabelecido pela empresa. Ao fim dessa comparação tem-se a escolha de um ou mais candidatos para preencher a vaga, a fim de aumentar ou manter o desempenho da organização (CHIAVENATO, 2009).

Martins (p. 7, 2007) ressalta:

A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessária uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.

Cada etapa do processo de seleção é um momento decisivo, que visa aumentar o conhecimento da empresa sobre as competências, motivações e experiências do candidato. Para alcançar esse objetivo, todas as técnicas utilizadas para a seleção são válidas e adequadas desde que aplicadas por profissionais treinados e especializados em processos de seleção (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005). De acordo com Chiavenato (2009) existem 5 grupos de técnicas de seleção, as quais são apresentadas a seguir:

2.2.1.1.3 Entrevista de Seleção

De acordo com Guimarães e Arieira (2005), a entrevista de seleção trata-se do processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si. Ela é a técnica mais amplamente utilizada nas pequenas, médias e grandes empresas e seu principal objetivo é identificar as características do candidato, como: suas competências, seu nível de conhecimento, experiências e etc. A partir das informações adquiridas, o entrevistador deve definir a probabilidade que o candidato

tem de se sair bem no cargo. Para Chiavenato (2009), essa etapa é a que mais influência na decisão final sobre os candidatos.

2.2.1.1.4 Provas ou testes de conhecimento ou de capacidade

As provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos utilizados para avaliar os conhecimentos e habilidades, que podem ter sido adquiridos a partir da prática ou dos estudos do candidato. Elas buscam quantificar o grau de conhecimento técnico ou profissional, além do grau de capacidade ou habilidade que o candidato tem para a realização das tarefas exigidas pelo cargo (CHIAVENATO, 2009).

2.2.1.1.5 Testes Psicológicos

De acordo com Rocha (p. 54, 1997) “Os testes psicológicos são utilizados para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional, de diagnóstico de personalidade, etc.”. Sua função é analisar o comportamento do candidato, constatando o quanto variam suas aptidões em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão de comparação. A partir desses testes, é possível prever o comportamento do indivíduo na realização das tarefas exigidas pelo cargo (ROCHA, 1997).

2.2.1.1.6 Testes de Personalidade

Os testes de personalidade necessitam ser aplicados por um psicólogo, pois a partir deles são analisados os traços de personalidade do candidato, os quais podem ser determinados pelo temperamento (traços inatos) ou pelo caráter (traços adquiridos). Esses testes podem ser específicos quando se procura descobrir determinados traços da personalidade, como tolerância, equilíbrio emocional, tolerância a frustrações, anseios, motivações, equilíbrio emocional, etc. Eles também podem ser genéricos quando se descobrem traços gerais de personalidade (CHIAVENATO, 2009).

2.2.1.1.7 Técnicas de Simulação

As técnicas de simulação são basicamente técnicas de dinâmica em grupo. Nelas são deixados de lado o tratamento individual e isolado para focar no tratamento

em grupos, também é substituído o método verbal ou de execução pela ação social. Nelas o candidato é submetido a uma técnica de simulação de alguma situação relacionada ao papel que irá desempenhar no cotidiano da empresa. Dessa maneira, é possível ter uma visão mais realista acerca do seu comportamento caso essa pessoa venha a ser contratada (JANINI, 2009).

2.2.1.1.8 Treinamento e desenvolvimento

Outra prática eficiente na gestão de RH, é a empresa ter um programa de treinamento e desenvolvimento dos funcionários. Isso porque, os profissionais capacitados conseguem ser mais eficientes. Assim, eles produzem mais e com uma melhor qualidade, já que eles realmente se sentem confiantes ao realizar suas tarefas diárias. Com isso, a gestão de RH se torna mais eficiente dentro da empresa e o resultado pode chegar mais próximo do esperado (GIL, 2009).

Para ter um bom programa, as empresas necessitam de planejamento, além de investimentos para o treinamento e o desenvolvimento de seus trabalhadores. Para chegar nesse objetivo, existem diversas ferramentas no mercado como por exemplo: palestras, cursos técnicos, *workshops* entre outros, que podem ser fornecidos para os funcionários. Todavia, se a empresa encontrar dificuldades para capacitar e desenvolver seus trabalhadores, ela deve buscar organizações especializadas e focadas em treinamentos empresariais. Podem ser encontradas várias opções no mercado que podem auxiliar com eficiência a gestão de RH nesse objetivo (GIL, 2009).

Diante do exposto, percebe-se que essa prática é importante para a melhoria do relacionamento entre empresa e empregado. Isso porque, é permitido criar ações, as quais fornecem mais competências e melhoram o desempenho dos funcionários. Logo, essas ações fazem com que eles se sintam mais felizes, mais valorizados, mais motivados e mais engajados no negócio da organização (VENTURINI, 2011).

2.2.1.1.9 Remuneração

A remuneração estratégica é uma ferramenta utilizada na gestão de RH que tem o intuito de beneficiar o funcionário com outras formas de pagamento. Isso se soma ao sistema de remuneração tradicional e acarreta em mais motivação para os funcionários, os quais melhoram os resultados e sentem-se mais valorizados

(GHENO; BERLITZ, 2011). Portanto, pode-se observar que a remuneração estratégica é uma combinação de diferentes formas de remuneração que tem o objetivo de alinhar a remuneração à estratégia da organização, harmonizando interesses, auxiliando a suscitar consensos e operando como alavanca de resultados (LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2008).

Essa ferramenta pode ser classificada em oito grupos: Remuneração Funcional, Salário Indireto, Remuneração por Habilidades, Remuneração por Competências, Planos Privados de Aposentadoria, Remuneração Variável, Participação Acionária e Alternativas Criativas (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

Remuneração funcional: Também chamada de plano de cargos e salários (PCS) é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas. Nela a remuneração é determinada pela função/cargo e ajustada pelo mercado (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999). Todavia, Segundo Resende (2002) o plano de cargos e salários tornou-se obsoleto, já que representa um modelo com características rígidas, burocráticas, com pouca transparência e com uso de direito adquirido que não combinam com as relações modernas de trabalho.

Salário indireto: Refere-se a todos os benefícios ou vantagens proporcionadas pela organização aos trabalhadores com a finalidade de fornecer maior qualidade de vida e satisfação pessoal. Essa é uma forma importante de manter o funcionário na empresa ou para uma nova aceitação de trabalho (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

Remuneração por habilidades: Nela o empregado é remunerado pelo seu conhecimento ou pela sua habilidade e não pelo seu cargo. É uma maneira estratégica da empresa, pois é determinada pela capacitação dos funcionários. Isto é, quanto melhor a capacitação do funcionário melhor será sua remuneração (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999). Portanto, o foco da remuneração por habilidade está no indivíduo e não no seu cargo (GHENO; BERLITZ, 2011).

Remuneração por competências: É quando avalia o desenvolvimento e reconhecimento de habilidades e conhecimento que o empregado deve ter para realizar as funções que a empresa necessita (GHENO; BERLITZ, 2011). Nela é adotado um critério de diferenciação salarial que se baseia na identificação de conhecimentos e habilidades ao longo da carreira (CALVOSA; CORREIA; MOURA, 2005).

Planos privados de aposentadoria: O plano privado de aposentadoria ou também chamado de previdência privada é uma alternativa complementar ao INSS (Previdência Social), sendo considerado um investimento em longo prazo. Podem ser viabilizados de duas formas: por meio de planos abertos, como os das grandes seguradoras; ou ainda por intermédio de entidades fechadas, que são conhecidas como os fundos de pensão (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

Remuneração variável: É uma maneira de recompensa que emprega critérios preestabelecidos para gerar o montante a ser pago aos funcionários no final de cada exercício (MARQUART; LUNKES; VICENTE, 2008). Há diversas formas de remuneração variável, mas todas têm o mesmo intuito, que é alinhar e convergir os esforços e habilidades para melhorar os resultados da empresa (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

Participação nos lucros e/ou nos resultados: A participação nos lucros é quando a empresa distribui anualmente entre os seus funcionários uma certa proporção de seus lucros (CHIAVENATO, 1999). A participação nos resultados é uma fatia de valor com que cada pessoa participa dos resultados da empresa ou do departamento que ajudou a atingir através do seu trabalho pessoal ou em equipe (CHIAVENATO, 1999). Ambos visam melhorar a lucratividade e produtividade da empresa.

Participação acionária: É oferecido ao funcionário a copropriedade da organização, focando uma relação e um compromisso de longo prazo (LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2008). É uma ferramenta mais complexa e sofisticada devido à legislação trabalhista e a regulamentação do mercado financeiro (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

Alternativas criativas: São empregadas para estimular a buscar novas inovações e reforçar comportamentos desejados pela organização. Nele pode ter reconhecimento não financeira, como elogios ou agradecimento público, mas também pode ter remuneração monetária ou equivalente, como dia de folga, entrada para shows, viagens, etc (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999). Além disso, pode ter uma recompensa focada no desenvolvimento e nela a remuneração inclui prêmios, gratificações (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

Visto essas inúmeras formas de remuneração, nota-se que essas ferramentas são consideradas uma forma criativa para tentar aumentar o vínculo entre o

empregador e os empregados. Assim, é imprescindível para as organizações que almejam sobreviver e prosperar (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

2.2.1.1.10 Avaliação de desempenho

É uma ferramenta utilizada na gestão de RH que permite avaliar o desempenho individual ou de um grupo de trabalhadores no interior de uma empresa. O intuito dessa ferramenta é mostrar a performance alcançada pelo funcionário/grupo e analisar se está dentro do esperado pelos parâmetros da organização. Além disso, outro objetivo é o crescimento do funcionário profissional e pessoalmente (FRANÇA, 2010).

A avaliação de desempenho tem um papel crucial no interior da empresa, já que é a partir dela que se pode identificar problemas internos, como: falta de supervisão do pessoal, falha no sistema de integração de funcionários novos, desacordos com os cargos ocupados, desmotivação da equipe, entre outros. Assim, percebe-se que essa ferramenta é fundamental para auxiliar a gestão de RH e conseqüentemente gerar um melhor desempenho da empresa (GIL, 2014). Isto é, aplicada de forma correta a avaliação de desempenho irá permitir analisar o que pode ser aperfeiçoado e com isso favorecer tanto os funcionários como a organização. Portanto, o principal motivo para implantação da avaliação é a melhoria do desempenho da empresa, além do desenvolvimento de uma política adequada de Recursos Humanos (FRANÇA, 2010).

Métodos de avaliação de desempenho: Há inúmeros métodos para avaliar o desempenho humano, mas os que mais se destacam são: incidentes críticos, comparação, escolha forçada, 360 graus, escalas gráficas (MARRAS, 2000).

Método de incidentes críticos: Esse método é baseado no fato que no comportamento humano há características extremas que podem acarretar em resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). Assim, nesse método o avaliador se concentra em avaliar os pontos fortes e fracos de cada funcionário (MARRAS, 2000).

Avaliação por comparação: Nesse método é comparado o desempenho de todos os funcionários da empresa de modo simultâneo, podendo ser realizada a comparação de uma pessoa com outra, ou de um grupo com outro (MARRAS, 2000).

Avaliação 360 graus: Esse método consiste na avaliação de um funcionário por várias fontes diferentes, como: funcionários de outras áreas, chefes, a própria

equipe, clientes e fornecedores. Esse feedback gera informações muito importantes, que permitem entender como o profissional é visto pelas pessoas que compõem o seu meio de trabalho (JARDEWESKI, 2014) (GRAMIGNA, 2002).

Método escala gráfica: Nesse método a avaliação é realizada por meio do preenchimento de uma tabela. Primeiramente a empresa irá definir alguns fatores que serão chamados de “desempenho”. Esses fatores irão mensurar por exemplo a pontualidade, a qualidade do serviço prestado, a cooperação e habilidades técnicas do funcionário. Após a definição do desempenho, avalia -se em qual nível o funcionário avaliado atende a cada fator (péssimo, ruim, regular, bom ou ótimo) (FRANÇA, 2010).

Método de escolha forçada: Nesse método a finalidade é avaliar o desempenho dos funcionários por frases que descrevem o desempenho pessoal do avaliado e não a sua personalidade, neutralizando, assim, o subjetivismo. Em cada grupo composto por duas ou mais frases pré-existentes, o avaliador é obrigado a escolher pelo menos uma frase que mais descreve o desempenho do funcionário (MARRAS, 2000).

2.2.1.1.11 Plano de carreira

Uma prática muito importante na gestão de RH é a empresa ter, em suas diretrizes internas, um plano de carreira bem estruturado e com transparência. Isto porque o plano acaba se tornando um grande estímulo para atrair e manter talentos no quadro de funcionários, já que ali o funcionário saberá que pode crescer profissionalmente e ganhar mais no futuro (FREIRE, 2018).

A partir da existência dessa prática dentro da empresa, o funcionário se sente mais motivado a dar o melhor de si e executar as atividades com maestria, pois só assim conseguirá subir na carreira. Além do mais, as empresas devem entender esse programa como um investimento e não como uma despesa, pois se bem executado, ele aumenta muito a produtividade e os resultados da companhia. Dessa forma, todos, independentemente de seu cargo, devem ter em mente que se forem produtivos, eles têm a chance de crescer dentro da companhia (FREIRE, 2018).

2.2.1.1.12 Rotina de Pessoal

Esta prática está relacionada diretamente às ações do 'departamento de pessoal', Marras (2000) explica que se tratam das ações que efetivam os registros legais e necessários, a administração burocrática, que atende a legislação com relação ao capital e ao trabalho.

2.3 A GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Valoriza-se hoje, uma administração em que as pessoas são tratadas como parceiros e colaboradores que possuem características individuais, devendo ser motivados e liderados (COUTO, 2016).

A presença de um gestor de pessoas é fundamental para um bom andamento da obra, melhorando sua produtividade e mantendo a qualidade das operações, lidando com as intempéries ocasionadas no dia a dia dentro do canteiro de obras (PENNA, 2013).

É indispensável que um bom gestor dispunha de algumas qualidades e capacidades como por exemplo: ser criativo, organizado, responsável, líder, participativo, ter visão difusa e principalmente ser comunicativo e saber como relacionar com seus subordinados (PENNA, 2013).

Nasser (2009), compreende que as empresas procuram profissionais com desenvolvimento sistemático que gera alinhamento entre objetivos e valores da empresa e objetivos e valores do indivíduo.

Com o avanço das tecnologias, é natural que o meio da construção civil também passe por mudanças, por uma evolução na forma de construir. E esta evolução requer uma mão de obra cada vez mais qualificada e especializada. Assim, é preciso que as empresas conscientizem e incentivem seus funcionários a se especializarem cada vez mais, para poderem continuar executando suas funções de maneira satisfatória e continuar contribuindo para o crescimento da empresa. Pois caso contrário, de nada adianta a empresa ter equipamentos de ponta, se não houver pessoas qualificadas e comprometidas em executá-las (COUTO, 2016).

Visto as vantagens que o gestor proporciona dentro da empresa, essas passaram a cada vez mais dar importância as partes que fazem a empresa crescer,

clientes, acionistas e funcionários. Quando tratados como parceiros em uma empresa, os funcionários reconhecem sua importância, pois é através dos mesmos, de suas habilidades, conhecimentos e ações que fazem a grande engrenagem dentro de uma empresa girar (NASSER, 2009).

Um ambiente e clima de trabalho propício ao desenvolvimento de atividades, bem-estar, que motive e satisfaça os trabalhadores deve sempre ser uma preocupação das empresas, que devem ter ações próprias para atingir este clima (PENNA, 2013).

Um gestor precisa ter ao seu lado mais do que bons equipamentos de alavancagem empresarial. Ele precisa de pessoas selecionadas, integradas, treinadas e em um ambiente de trabalho propício (NASSER, 2009).

Na engenharia também deve ser assim, porém a diferença está na formação do engenheiro, talvez um pouco aquém da gestão, muito mais técnico. Mas como bom 'solucionador de problemas' deve ter sempre a perspectiva de discutir a postura (PENNA, 2013).

A compreensão da evolução do 'departamento' de RH, do diferencial que a equipe pode ser dentro da organização é notório. Por isso quem conduz a organização deve compreender a necessidade da adoção de um conjunto de políticas e práticas organizacionais no sentido de administrar o trabalho das pessoas e orientá-las para o alcance dos objetivos da organização, elevando o departamento do aspecto operacional para o estratégico (COUTO, 2016).

Para tanto a importância de se compreender um pouco mais a fundo algumas análises, técnicas e ferramentas que podem ser integradas a fim de se conseguir efeitos sinérgicos nas organizações e melhores resultados na gestão de pessoas (COUTO, 2016).

Para efeito deste trabalho, direcionado à construção civil, onde são conhecidos os problemas relacionados à mão de obra, por inúmeros fatores já citados neste trabalho, é importante procurar compreender um pouco melhor sobre os conflitos na gestão de pessoas, por quais motivos os mesmos normalmente ocorrem. Do mesmo modo, são elencadas algumas poucas técnicas, levantadas em trabalhos acadêmicos, já utilizadas no setor da construção civil, que auxiliam para esta alavancagem da gestão de pessoas.

2.3.1 Conflitos na gestão de pessoas na construção civil

De acordo com Tavares (2012), sempre haverá conflito em um ambiente formado por pessoas de mesmos propósitos e interesses comuns, devido a cada indivíduo possuir características próprias. Esses conflitos podem desenvolver dois contextos de acontecimentos que se contrapõem dentro de uma empresa: (a) gerar discussões benéficas em que ocorre troca de conhecimentos, gerando maior companheirismo e melhorando o clima dentro de um ambiente de trabalho; e (b) gerar conflitos e hostilidade, prejudicando o ambiente de trabalho e consequentemente diminuindo o rendimento e qualidade na execução de tarefas.

2.3.1.1 Conflitos de comunicação

Conflitos na comunicação acontecem em praticamente todas as obras da construção civil e podem surgir de maneira imprevisível, estando sujeita a acontecer com quaisquer trabalhadores dentro de uma empresa e quando ela acontece é importante que haja concordância na procura de uma solução desse conflito através do diálogo (TAVARES; LONGO; SUETH, 2014).

Segundo Tavares (2012), deve-se atentar a maneira com que se é passada a mensagem e como ela é dirigida no momento da resolução do conflito, pois o estresse e o desgaste físico e emocional ocasionados pelo conflito pode influenciar na maneira com que essa mensagem é interpretada, podendo torná-la distorcida ou mal compreendida.

Quando acontece esse tipo de conflito, ele deve ser evitado ao máximo que aconteça durante a jornada de trabalho, para que não afete o ambiente onde todos trabalhadores se encontram, para que continue sendo um ambiente harmonioso e profissional (TAVARES; LONGO; SUETH, 2014).

2.3.1.2 Conflito de relacionamento

Os conflitos de relacionamentos são os maiores responsáveis por comprometer a qualidade e a produção dentro de empresas, em geral, este tipo de conflito ocorre devido as características individuais de cada funcionário, onde cada

um possui um tipo de personalidade, um objetivo próprio, uma cultura, uma diferente forma de motivação (BUCKER, 2010).

Uma forma de lidar com conflitos de relacionamento é procurar entender as características dos funcionários considerando uma dimensão humana. Deve-se levar em conta seus traços de personalidade, suas necessidades, sua forma de agir diante de diferentes situações, suas expectativas profissionais. Após entender essas características dos funcionários será possível lidar melhor com os conflitos de relacionamento (BALCEIRO; ÁVILA, 2003).

Outros fatores que podem ocasionar surgimentos de conflitos de relacionamento é a insatisfação com o salário, quando funcionários que executam atividades semelhantes recebem uma remuneração diferente, as condições de trabalho e planos de carreiras também costumam ser causas de conflitos.

Nesses momentos de conflitos é muito importante que o gestor saiba como dar ordens de maneira que evitem condições nas quais surjam contraordens que aumentam ainda mais os conflitos.

Por fim, o comportamento do gestor deve ser de exemplo para os funcionários, deve sempre ter uma postura profissional e humana ao mesmo tempo, sabendo lidar com as diferentes personalidades da equipe fazendo com que trabalhem cooperando uns com os outros (BUCKER, 2010).

2.3.1.3 Conflitos de conhecimento técnico

Para Tavares (2012) conflitos relacionados ao conhecimento técnico acontecem devido às diferentes formas de conhecimento que cada profissional possui dentro de um canteiro de obras. O engenheiro civil orienta-se pelo conhecimento técnico e científico que pode contrastar por um conhecimento obtido através da prática de anos. Como exemplo, pode-se citar a discordância do mestre de obras com o engenheiro, que mesmo não tendo o domínio científico sobre determinado assunto, pode apresentar uma opinião contrária devido ao seu conhecimento prático. É nesse contexto que surgem os conflitos quanto ao conhecimento técnico.

É importante para que não haja este tipo de conflito, que cada profissional confie em seu colega de equipe e cada um desempenhe sua tarefa. Por exemplo, o mestre de obras, através de sua experiência prática, pode orientar qual procedimento

deve ser usado em determinada fase da obra e como realizá-lo. Já é papel do engenheiro civil, através de seu conhecimento técnico e científico, tomar decisões relativas à quantidade de materiais, economia, resistência do material, segurança e qualidade (TAVARES; LONGO; SUETH, 2014).

Desse modo, todos funcionários, desde o chefe até o funcionário responsável pelo portão de acesso a obra, devem receber treinamento e ter conhecimento necessário para desempenhar sua função, sabendo até que tarefa está apto a desempenhar, sem invadir o espaço e serviço de outro membro da equipe, para assim evitar conflitos (BUCKER, 2010).

2.3.1.4 Conflitos Comportamentais

Tavares, Longo e Sueth (2014) definem que o conflito comportamental se caracteriza como um operário ou grupo praticando uma atividade/atitude que não é admitida e não é tida como correta pelo gestor, ou por um maior grupo de profissionais. Normalmente essas atitudes tem a intenção de prejudicar alguém, ou colocar em dúvida uma determinada ordem recebida por alguém que está acima na hierarquia dentro da empresa. Estes conflitos são prejudiciais ao ambiente de trabalho e relacionamento profissional e devem ser resolvidos da maneira mais imediata. É importante que sejam identificadas as causas de problemas dessa natureza para que não volte a ocorrer e sejam tomadas as medidas necessárias, para que não comprometa o restante da equipe e crie crises internas.

Para evitar esse tipo de conflito, algumas medidas simples podem ser tomadas como realizar atividades integradoras entre todos membros da empresa, para que todos se sintam importantes e se sintam parte do grupo. Pois quanto maior o distanciamento entre o chefe e seu subordinado maior é a chance de ocorrer conflitos comportamentais. É possível que muitas vezes o conflito aconteça em decorrência do distanciamento ou do tratamento autoritário na cadeia hierárquica, por isso valorizar seus subordinados e dar espaço para que exponham suas ideias é sempre importante (TAVARES; LONGO; SUETH, 2014).

2.3.1.5 Conflitos culturais

São conflitos gerados pela diferente cultura e nível de escolarização dos trabalhadores dentro de uma empresa, onde existe dificuldades de interpretação de mensagens, impedindo a aceitação de ordens. Um conflito cultural pode ocorrer também através de disputa de poder que ocorre entre diferentes gerações que lidam de maneiras distintas diante de tarefas profissionais, onde os conhecimentos dos mais jovens é um conhecimento técnico científico e entra em confronto com o conhecimento adquirido pelos mais experientes que não estão conectados com a tecnologia recente do setor da construção civil e continuam fazendo à maneira antiga (TERRA, 2017).

Ainda, segundo Terra (2017), de modo geral, os funcionários tendem a se sentirem inseguros ao receber ordens de pessoas de pouca idade e experiência dentro do canteiro. É através de um bom relacionamento, tendo um diálogo simples e objetivo, e tendo maturidade profissional que conflitos dessa natureza podem ser evitados.

2.3.2 Ferramentas e Técnicas de gestão de recursos humanos

Caso uma organização deseje ser bem-sucedida, ela sempre deve pensar em novas formas de desenvolver seus empregados, proporcioná-los melhores condições no ambiente de trabalho. Além de motivar e incentivar a equipe para obter os melhores resultados possíveis. Visto isso, percebe-se que é essencial para todos os gestores ter conhecimento sobre técnicas de gestão de recursos humanos. Dessa forma, ele conseguirá gerir com maior eficiência o capital humano de sua organização (COUTO, 2016).

Nos dias atuais, existem dezenas de técnicas que podem ser empregadas para esse objetivo. Elas podem ser usadas separadamente ou uma pode complementar a outra, usando concomitantemente (COUTO, 2016). Como existem inúmeras técnicas, nesse trabalho só serão abordadas algumas, as quais são mais utilizadas no ramo da construção civil.

2.3.2.1 *Onboarding*

Traduzido do inglês – A integração, é uma ferramenta usada no momento que o novo funcionário chega em uma nova empresa. A finalidade é auxiliar na adaptação no novo ambiente de trabalho, expondo quais são os objetivos da empresa, a rotina, a forma de trabalho afim de garantir que todos estejam alinhados com a empresa (FREIRE, 2018).

Este desenvolvimento inicial certifica que todos tenham conhecimento sobre os processos realizados pela empresa e que seja realizado com alta performance. O *Onboarding* envolve diversas etapas e precisa ser bem planejado. Quando praticado da maneira correta, a empresa consegue engajar o funcionário e agilizar o tempo necessário para que o novo trabalhador possa se adaptar ao novo ambiente (BAUER, 2010).

Alguns tópicos abordados pelo *Onboarding* são:

- Informações sobre a empresa;
- Regras e cultura organizacional;
- As principais atividades do trabalhador;
- Detalhes sobre suas funções e demandas obrigatórias;
- Seus líderes e as pessoas chave do seu time;
- Definição dos seus objetivos e metas;
- Alinhamento estratégico e expectativas.

Está ferramenta é uma estratégia fundamental para reter talentos em meio a um mercado cada vez mais competitivo em que se buscam os melhores profissionais de cada área e que trarão muitos benefícios para a empresa. Os estudos realizados têm revelado que um bom programa de acolhimento inicial é benéfico para o indivíduo e para a organização e apresenta muitos benefícios (MOSQUERA, 2002).

Os principais benefícios do *Onboarding* são:

- Retenção de talentos;
- Redução da taxa de rotatividade;
- Aumento do engajamento e produtividade;
- Alinhamento de cultura e propostas;

2.3.2.2 PDCA

O ciclo PDCA é um método gerencial para melhoria de processos e solução de problemas em organizações. Ele é amplamente utilizado por gestores com o intuito de solucionar problemas envolvendo o capital humano de suas empresas, além dele poder ser aplicado em qualquer tipo de organizações, inclusive na construção civil. Assim, ele forma um ciclo de melhoria contínua, ou seja, as empresas estão sempre buscando melhorar e evoluir (FALCONI, 2009).

Esse ciclo é composto por quatro etapas e deve ser aplicado continuamente. A primeira etapa é planejar (*plan*), nela é preciso definir o problema que se quer solucionar e os objetivos que são almejados. Por exemplo, como fazer com que os operários desperdicem menos material ao confeccionar o reboco. No fim dessa etapa, é preciso ter um plano bem definido e com metas claras para serem atingidas (TOLEDO, 2014).

A segunda etapa é executar (*do*), nela ocorre a execução do plano de ação, para isso, pode ser preciso buscar novos conhecimentos ou fornecer treinamento para as pessoas da organização (CAMPOS, 2004).

A terceira etapa é checar (*check*), após todos os itens do plano de ação serem executados é fundamental medir os resultados com relação as metas que foram definidas. Nessa etapa, será constatado o quão eficaz foi o planejamento e a execução. Além disso, é importante que o conhecimento adquirido nas duas primeiras etapas seja difundido para que os próximos ciclos sejam cada vez mais eficientes (CAMPOS, 2004).

Após conhecer os resultados obtidos, caso tenham sido satisfatórios é preciso padronizar o que foi desenvolvido para que o trabalho não se perca e seja necessário resolver os mesmos problemas novamente. Entretanto, se os objetivos não tiverem sido atingidos é preciso analisar as causas que levaram a esse resultado, já que pode ter ocorrido por um plano de ação ruim ou falhas na execução. Por fim, toma-se uma ação (*act*) para eliminar, ou ao menos, minimizar defeitos no produto ou no serviço ou na sua execução (TOLEDO, 2014).

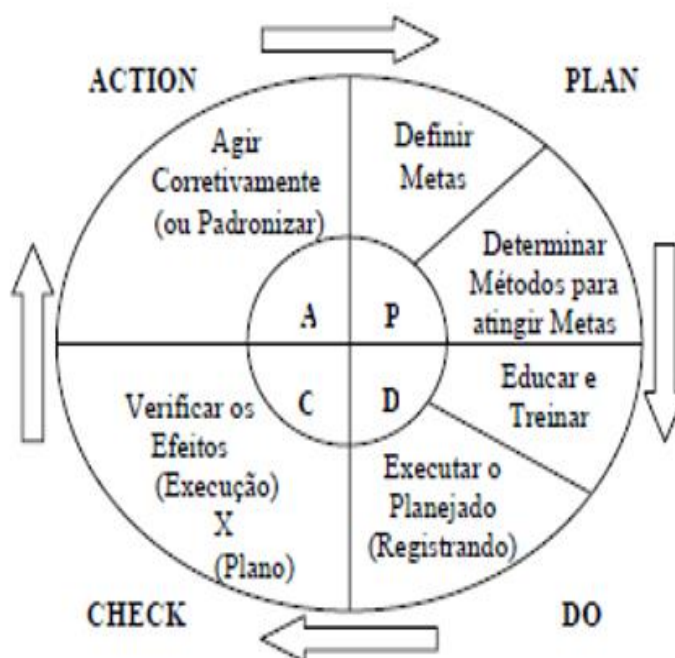


Figura 1: CICLO PDCA
FONTE: CAMPOS (2004).

2.3.2.3 Feedback

O *feedback* é uma das ferramentas mais importantes na gestão de pessoas, a partir dele é possível promover o crescimento da equipe de trabalho além de uma maior transparência entre seus membros. Ele compõe-se de uma crítica construtiva sobre uma pessoa, que tem o objetivo de avaliar o desempenho dela na realização de alguma atividade. Assim, proporciona-se melhorias no ambiente empresarial (FREIRE, 2018).

Quando um funcionário sabe quais são suas fraquezas e onde está errando ele consegue buscar meios para melhorar e corrigir seus erros. Da mesma forma, quando alguém conhece seus pontos fortes, ele terá uma maior capacidade para melhorá-los, além de se sentir mais confiante na execução de suas tarefas (GIL, A.C, 2009).

De acordo Marques (2016, pg. 2):

Todo feedback produz retornos e consequências. Desses resultados, podemos tirar a importância de sua aplicação. O retorno diz respeito aos reflexos do aprendizado que essa ferramenta proporciona à consciência do funcionário. Ele saberá exatamente quais pontos precisa mudar e quais precisam de melhorias. Já a consequência, está ligada à motivação do colaborador em desempenhar um bom trabalho a partir da crítica construtiva

que recebeu, porque se sentirá reconhecido pelo que faz. Quando o feedback é negativo, o colaborador será orientado a aplicar as mudanças necessárias porque entenderá que seus superiores estão acompanhando as suas tarefas e se importam com seu desenvolvimento.

A ferramenta de feedback deve ser utilizada continuamente para gerar bons resultados. Por isso, a organização precisa garantir o engajamento de todos os membros da empresa. Além disso, o feedback não deve ser somente de líder para liderado, ele também deve vir do liderado para o líder, fazendo assim com que se desperte o desejo de mudança em todos (MARQUES, 2016).

2.3.2.4 Programa de remuneração e carreira

Uma ferramenta muito importante na gestão de pessoas é a empresa ter, em suas diretrizes internas, um programa de remuneração e carreira bem estruturado e com transparência. Isto porque o programa acaba se tornando um grande estímulo para atrair e manter talentos no quadro de funcionários, já que ali o funcionário saberá que pode crescer profissionalmente e ganhar mais no futuro (FREIRE, 2018).

A partir da existência dessa ferramenta dentro da empresa o funcionário se sente mais motivado a dar o melhor de si e executar as atividades com maestria, pois só assim conseguirá subir na carreira. Além do mais as empresas devem entender esse programa como um investimento e não como uma despesa, pois se bem executado, ele aumenta muito a produtividade e os resultados da companhia. Dessa forma, todos, independentemente de seu cargo, devem ter em mente que se forem produtivos, eles têm a chance de crescer dentro da companhia (FREIRE, 2018).

2.3.2.5 Programas de capacitação e desenvolvimento

Outra ferramenta eficiente na gestão de pessoas, é a empresa ter um programa de capacitação e desenvolvimento dos funcionários. Isso porque, os profissionais capacitados conseguem ser mais eficientes. Assim, eles produzem mais e conseqüentemente, melhor, já que eles realmente se sentem confiantes a realizar suas tarefas diárias. Com isso, a gestão de pessoas se torna mais eficiente dentro da empresa e o resultado pode chegar mais próximo do esperado (GIL, 2009).

Para ter um bom programa, as empresas necessitam de planejamento, além de investimentos para a capacitação e o desenvolvimento de seus funcionários. Para

chegar nesse objetivo, existem diversas ferramentas no mercado como por exemplo: palestras, cursos técnicos, *workshops* entre outros, que podem ser fornecidos para os funcionários. Todavia, se a empresa encontrar dificuldades para capacitar e desenvolver seus trabalhadores, ela deve buscar organizações especializadas e focadas em treinamentos empresariais. Pode ser encontrada várias opções no mercado que podem auxiliar com eficiência a gestão de pessoas nesse objetivo (GIL, 2009).

Diante do exposto, percebe-se que essa ferramenta é importante para a melhoria do relacionamento entre empresa e empregado. Isso porque, é permitido criar ações, as quais fornecem mais competências e melhoram o desempenho dos funcionários. Logo, essas ações fazem com que eles se sintam mais felizes, mais valorizados, mais motivados e mais engajados no negócio da organização (VENTURINI, 2011).

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Depois de um interessante resgate histórico, Fischer (2015, p.32) apontou que “...é inegável que o final da década de 1980 e os anos 1990 foram marcos importantes na construção teórica sobre gestão estratégica de RH”. O mesmo autor reitera que com a intensificação da competitividade nos mercados, as empresas foram impulsionadas a se reposicionarem com relação à gestão de RH, compreendendo que houve uma certa facilidade nas organizações em se assemelharem nas abordagens de mercado e tecnologia, levando os gestores a desafios onde o que se pensava sobre RH, com critérios mais técnicos, precisou de uma ótica das ciências básicas do comportamento humano, como da psicologia, sociologia e economia. O que estreitou a relação do RH com as estratégias de negócio e o próprio desempenho das empresas (FISCHER, 2015).

Brandão (2013) explica gestão estratégica como o cuidado para que os resultados de hoje assegurem os resultados de amanhã. Desta forma atrelar a estratégia aos Recursos Humanos, tende a mudar a percepção antiga e, conforme comenta, Del Corso et al.(2014) a administração de RH passa a atuar de forma mais dinâmica, desenvolvendo competências alinhadas com o ambiente onde se insere a

organização, integrando as habilidades internas e externas, juntamente com os recursos e competências funcionais.

A gestão estratégica e RH é aquela que foca na identificação das necessidades das pessoas, a curto e longo prazo, transformando estas necessidades em um modelo de gestão capaz de dar o encaminhamento necessário à implementação da estratégia organizacional, alinhando seus processos baseados nas funções clássicas do RH -atração, aplicação, retenção, desenvolvimento e avaliação- com o desempenho da empresa e dos funcionários (DEL CORSO et al,2014).

Há uma compreensão da gestão estratégica de RH que postula sobre haverem práticas melhores que outras, indicando que as empresas devam sempre adotar as 'melhores', é classificada como a corrente da escola universalista, na qual Pfeffer (1998) é um dos defensores. Ele considera que a gestão de pessoas pode produzir melhorias substanciais na performance econômica da organização, ele aponta para a gestão como uma forma de obter lucros por meio das pessoas. Para tanto o autor caracterizou os sistemas que estudou, que geravam lucros através das pessoas, e resumiu o resultado em sete dimensões:

- Segurança no emprego;
 - Contratação seletiva de novos profissionais;
 - Equipes auto gerenciadas e descentralização da tomada de decisão conforme os princípios básicos do arranjo organizacional;
 - Alta compensação no desempenho organizacional;
 - Treinamento amplo;
 - Redução das distinções e barreiras de status, incluindo vestimenta, linguagem, espaços físicos e diferenças salariais entre os níveis.
- Amplo compartilhamento de informações operacionais, financeiras e de desempenho.

Pfeffer (1998), afirma que é importante esta percepção estratégica do potencial de se obter lucro através das pessoas pois facilita a implementação de um alto comprometimento com o arranjo organizacional. No entanto, o autor salienta que implementar e ver resultados destas práticas leva algum tempo, pois requer treinar e atualizar habilidades da força de trabalho existente. E leva ainda mais tempo para perceber os resultados econômicos na diminuição da rotatividade e na melhoria do desempenho. Leva tempo também para compartilhar as informações financeiras e operacionais com todos, e estes compreendê-las e utilizá-las nas tomadas de

decisões. Mas isso tudo tende a acontecer, assim como os funcionários adquirirem a segurança no emprego que os leve a ter níveis mais elevados de desempenho e esforço. Seguramente a longo prazo os bons resultados gerados pela implementação das sete dimensões serão perceptíveis.

Nas definições e descrições da gestão estratégica de RH são muitos os autores, diferentes escolas, que abordam e indicam modelos diversos. Sabe-se que existem um vasto número de políticas e práticas de gestão capazes de auxiliar a organização na melhoria de seu desempenho. Todos são unânimes em afirmar que o RH deve estar no coração da organização, com a ciência da riqueza e da diferenciação de seus recursos. Porém, há que se ter a percepção das distintas realidades de cada empresa, pois nada garante que uma boa prática aplicada em uma vá colher os mesmos resultados que em outra.

3 METODOLOGIA

Na literatura é recorrente a afirmação de que os trabalhos para ter validade científica, devem seguir um método experimental de acordo com o tipo de pesquisa a ser trabalhada. Deste modo, o presente trabalho pretende explorar práticas relacionadas a gestão de pessoas na construção civil que são utilizadas no país. As principais técnicas e ferramentas que foram mencionadas em trabalhos acadêmicos como sendo efetivas, após exploradas, foram analisadas e expostas nesse trabalho, comparando as com as práticas em gestão de pessoas utilizadas em empresas do ramo construção civil na cidade de Pato Branco-PR.

A fim de estreitar a área a ser pesquisada, foram adotadas algumas delimitações sobre o assunto em questão. A primeira classificação foi com relação ao estudo qualitativo e quantitativo. O trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, uma vez que essa pesquisa se deu em uma amostra de empresas analisadas e foram levantados dados quantitativamente assim como também há análises qualitativas a partir das respostas do questionário aplicado (APÊNDICE A).

Os métodos qualitativos e quantitativos não se contrapõem, apesar de diferenciar-se quanto ao objetivo e a forma da pesquisa. Os métodos qualitativos contribuem em uma pesquisa através de procedimentos de cunho racional e intuitivos, de forma que sejam possíveis compreender melhor os fenômenos em estudo. Apesar de não possuírem o mesmo enfoque o estudo qualitativo e o quantitativo, não é correto afirmar que eles possuem uma relação de oposição (NEVES, 1996).

Dalfovo (2008) considera que o método quantitativo se caracteriza pelo uso da quantificação, sendo capaz de atribuir valores numéricos reais para diferentes objetos de pesquisa, pois faz uso da coleta de informações e as trata através de diferentes técnicas estatísticas, e possui como diferencial a finalidade de garantir a precisão dos trabalhos realizados, proporcionando um resultado com baixas chances de distorções.

Quanto aos objetivos, Goulart e Sampaio (1998) afirmam que uma pesquisa pode ser classificada em descritivas, explicativas e exploratórias. As pesquisas exploratórias têm, principalmente, a finalidade de esclarecer e modificar conceitos e ideias já existentes, objetivando a formulação de problemas mais pontuais e hipóteses pesquisáveis para futuros estudos. Pesquisas dessa finalidade baseiam-se que

através de procedimentos sistemáticos pode-se compreender melhor o campo de um estudo que se tem pouco conhecimento, devido à falta de outros estudos sobre ele.

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória, uma vez que o objetivo central do trabalho compreender a gestão em pessoas em empresas que atuam no setor da construção civil no município de Pato Branco-PR.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um levantamento bibliográfico e um levantamento de dados. Realizar um levantamento bibliográfico é fortalecer-se intelectualmente com o conhecimento coletivo, nortear-se com teorias e trabalhos científicos já existentes. A pesquisa bibliográfica busca a resolução de hipóteses através de estudos já publicados, interpretando e discutindo as contribuições científicas. Para tanto, é de suma importância que exista um planejamento sistemático do desenvolvimento da pesquisa, compreendendo todas as etapas que a envolve (PIZZANI et al, 2012). Os materiais de pesquisa serão materiais já publicados, sendo eles artigos, livros, entre outros materiais disponíveis na internet.

O levantamento de dados é um tipo de pesquisa de campo que se realiza normalmente nas pesquisas exploratórias, visto que se trata da solicitação de informações realizada diretamente a pessoas selecionadas, sobre o problema em estudo (LUDWIG, 2015), resultados estes que tendem a ser analisados quantitativamente obtendo-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Deste modo, a partir do levantamento bibliográfico, onde foram identificadas e analisadas as questões relacionadas à gestão de pessoas a partir das quais foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas (APÊNCIDE A). O qual será encaminhado às empresas através de e-mail aos responsáveis pelo Recursos humanos ou proprietários das empresas que atuam no setor da construção civil no município de Pato Branco.

A amostra das empresas definida para o estudo foi baseada na participação do mercado e registro no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Paraná (Crea-PR) que regulamenta as atividades do setor, e também na disponibilidade em fazer parte da pesquisa, uma vez que o estudo pode trazer benefícios para as empresas através percepção da gestão de pessoas por uma perspectiva estratégica, afim de melhorar o ambiente de trabalho e conseqüentemente o rendimento da empresa para que se tornem ainda mais competitivas dentro das demandas atuais do mercado de trabalho. O questionário foi enviado no formato Google Forms para de 70 empresas cadastradas junto ao Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do

Paraná (Crea-PR). Ainda, na medida do possível, entrou-se em contato através de ligações telefônicas ou via rede social, com os gestores ou responsáveis pelo departamento de recursos humanos das empresas a fim de incentivar as respostas aos questionários. Esse questionário aceitou respostas ao longo de uma semana e no término do prazo foram obtidas 22 respostas.

A partir das respostas recebidas os pesquisadores puderam perceber como está condução da gestão de pessoas no setor da construção civil, na cidade de Pato Branco-PR, se a mesma está ou não atrelada à estratégia destas empresas.

Importante observar que os respondentes tinham a possibilidade de não responder a todas as questões, podendo passar para a próxima questão caso não se sentissem confortáveis, ou não soubessem a resposta. O que leva algumas questões a não terem o total das 22 respostas.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 RESULTADOS GERAIS DA PESQUISA

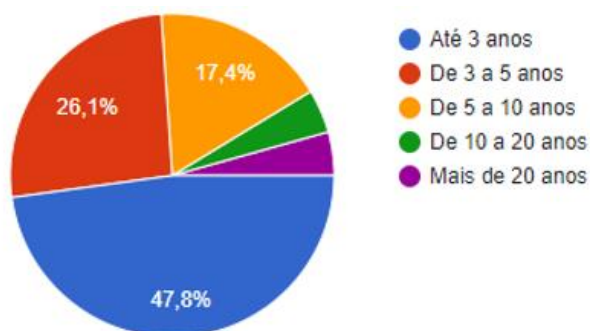
A pesquisa foi enviada através de e-mail e redes sociais para 70 empresas do setor da construção civil de Pato branco. Destas, foram obtidas apenas 22 respostas, as quais serão expostas a seguir.

4.1.1 Informações gerais do respondente

O objetivo da primeira sessão foi obter dados gerais das empresas para caracterizar a amostra, através de informações sobre o tempo de operação da empresa, o número de funcionários diretos e as atividades desenvolvidas pela empresa.

O Gráfico 1 apresentou a predominância de empresas 'jovens' no setor, com apenas 1 empresa tendo mais de 20 anos de operação.

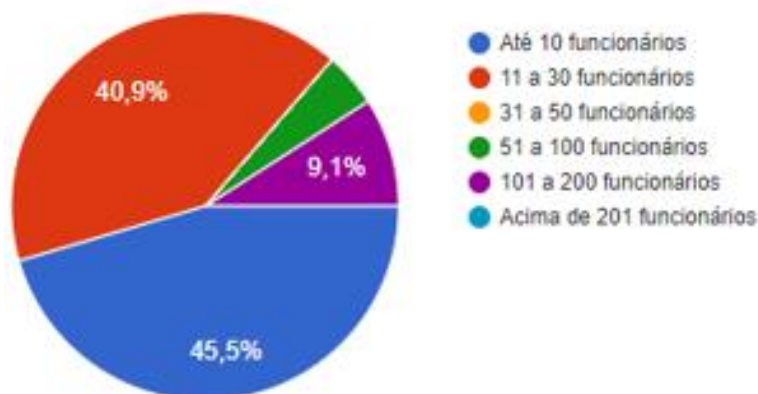
Gráfico 1 - Tempo de operação da empresa



Fonte: Autores, 2021.

Mais de 85% das empresas mostraram ter até 30 funcionários (gráfico 2), ou seja. 19 empresas. E 9,1%, 2 empresas respondentes, tem entre 101 e 200 funcionários.

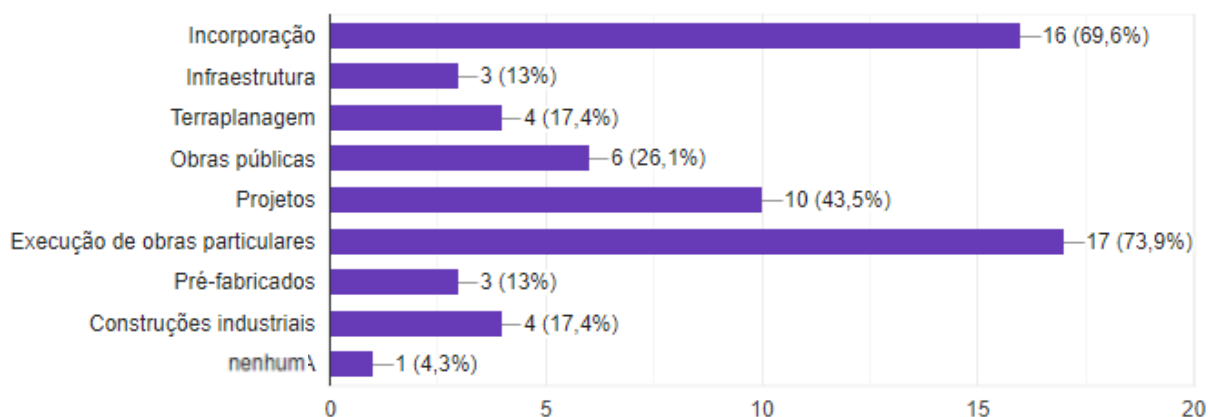
Gráfico 2 - Número de funcionários diretos na empresa



Fonte: Autores, 2021.

As atividades desenvolvidas pelas empresas mostraram-se ser bem heterogêneas, visto que muitas desenvolvem mais de uma atividade. Com ênfase maior dos respondentes nos ramos de incorporação (16 empresas) e execução de obras particulares (17 empresas), e ainda uma fatia importante dos respondentes (10 empresas) tem sua atividade também voltada a projetos (gráfico 3).

Gráfico 3 - Atividades desenvolvidas pela empresa



Fonte: Autores, 2021.

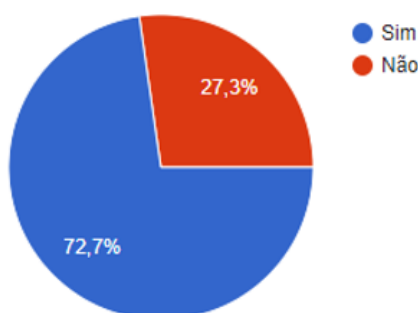
4.1.2 Níveis dos organogramas das organizações

Através da segunda sessão foi possível identificar as características da estrutura formal das organizações.

Quando questionados sobre como as informações operacionais (relacionadas à compras, estocagem, produção, vendas, faturamento, recebimentos, pagamentos,

qualidade, manutenção, planejamento, controle de produção e outras) que tendem a auxiliar os departamentos a executar suas funções de forma mais simples, são apresentadas para toda a organização, mais de 70% dos respondentes consideram que em suas organizações as mesmas são claras, organizadas e disponíveis todos os departamentos (Gráfico 4).

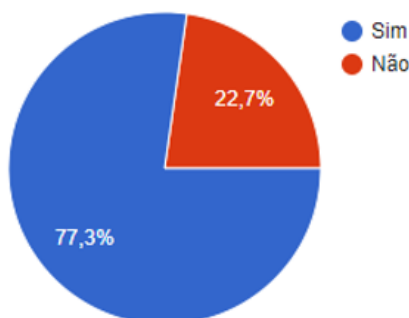
Gráfico 4 - Disponibilidade das informações operacionais a toda organização



Fonte: Autores, 2021.

A porcentagem aumenta quando se tratam de informações gerenciais, que dão suporte (através de relatórios financeiros, processos correntes, históricos, bancos de dados) apoiando o planejamento e controle. No Gráfico 5 pode-se observar que 77% das respostas indicaram que as empresas possuem informações claras, organizadas e disponíveis para os responsáveis pela tomada de decisão (diretores e gestores).

Gráfico 5 - Disponibilidade das informações gerenciais aos diretores e gestores



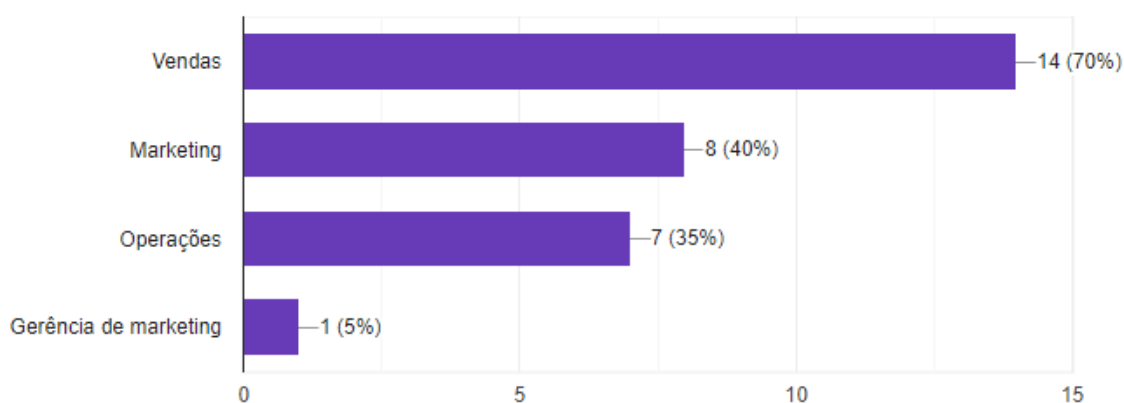
Fonte: Autores, 2021.

Quando questionados sobre a divisão formal do setor comercial da organização, foram apresentadas três (03) possibilidades, vendas, marketing e operações. Havendo a possibilidade de serem acrescentados outros níveis.

O que se observou foi que 7 empresas possuem o departamento de operações, marketing e vendas. Enquanto 8 empresas possuem apenas marketing e vendas, e 6 empresas possuem apenas vendas no setor comercial (Gráfico 6).

Um respondente acrescentou o nível de gerência de marketing, indicando uma especificidade no setor comercial daquela empresa.

Gráfico 6 - Divisões formais de serviços do setor comercial da organização



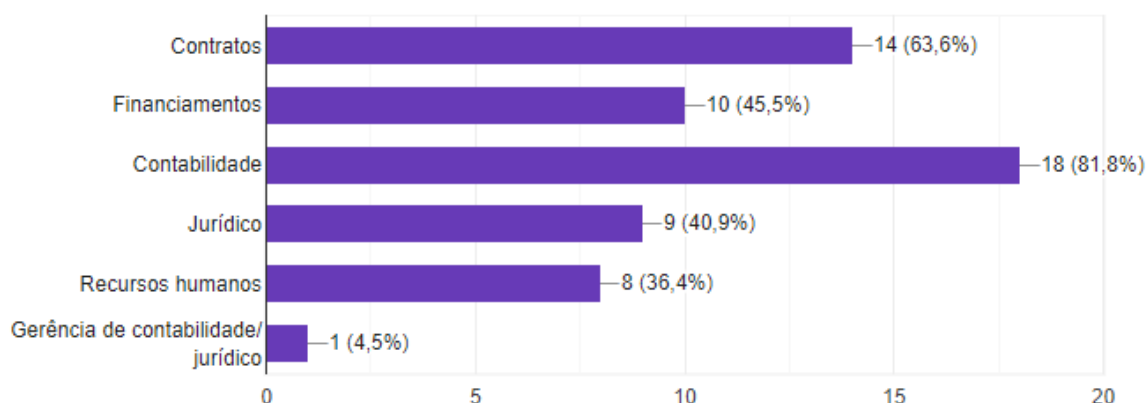
Fonte: Autores, 2021.

Para o setor administrativo, por ser um setor fundamental para o bom andamento das empresas, foram elencados os seguintes níveis: contratos, financiamentos, contabilidade, jurídico, recursos humanos, e também foi deixada a possibilidade de se acrescentarem outros níveis.

O Gráfico 7 apresenta os resultados para esta questão, mostrando que 8 das empresas que participaram da pesquisa possuem em seu organograma uma divisão formal de serviços com: contratos, financiamentos, jurídicos, contabilidade e RH. Sendo contabilidade o serviço que mais foi citado como formalizado dentro de 18 das 22 empresas respondentes.

Em 'Outros' apenas uma empresa acrescentou ter em sua organização formal uma gerência de contabilidade/jurídico, juntando dois serviços que foram apresentados na pesquisa.

Gráfico 7 - Divisões formais de serviços do setor administrativo



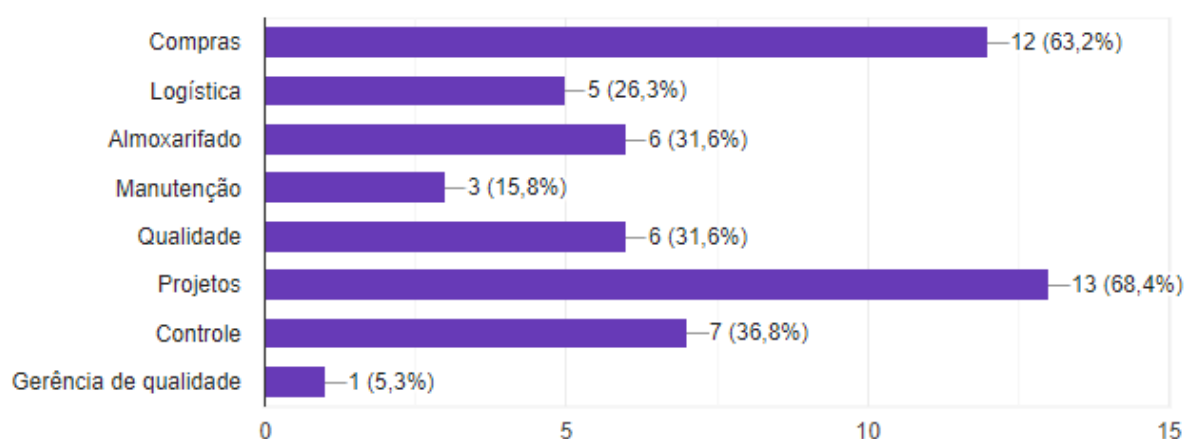
Fonte: Autores, 2021.

Compreendendo o setor de produção como um setor bastante relevante nas empresas de construção civil, o questionário procurou elencar um maior número de serviços ou níveis para serem identificados como formais pelas empresas pesquisadas, também deixando possibilidade para serem acrescentados outros níveis.

No Gráfico 8 podem ser observadas as divisões formais das empresas respondentes. Percebendo como preponderantes nas mesmas os setores de compras e projetos, que refletem os ramos de maior participação na pesquisa, incorporação e execução de obras particulares. Importante verificar que 4 empresas mencionaram a qualidade ou gerência de qualidade em seus níveis de serviço, o que juntamente com controle indicam uma preocupação com o produto e com o processo.

Almoxarifado foi mencionado por 6 das respondentes relevando uma estrutura maior que requer também um controle mais formal.

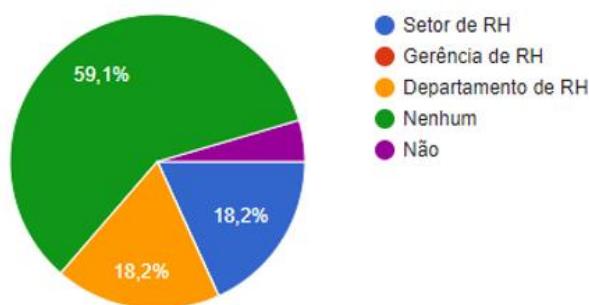
Gráfico 8 - Divisões formais de serviços do setor de produção



Fonte: Autores, 2021.

Através do Gráfico 9 foi possível identificar que dentre as 22 empresas que responderam o questionário, 14 delas, ou seja, 64%, não possuem administração dos recursos humanos estabelecida como formal em um setor, gerência ou departamento de RH em suas organizações.

Gráfico 9 - Forma da administração do RH

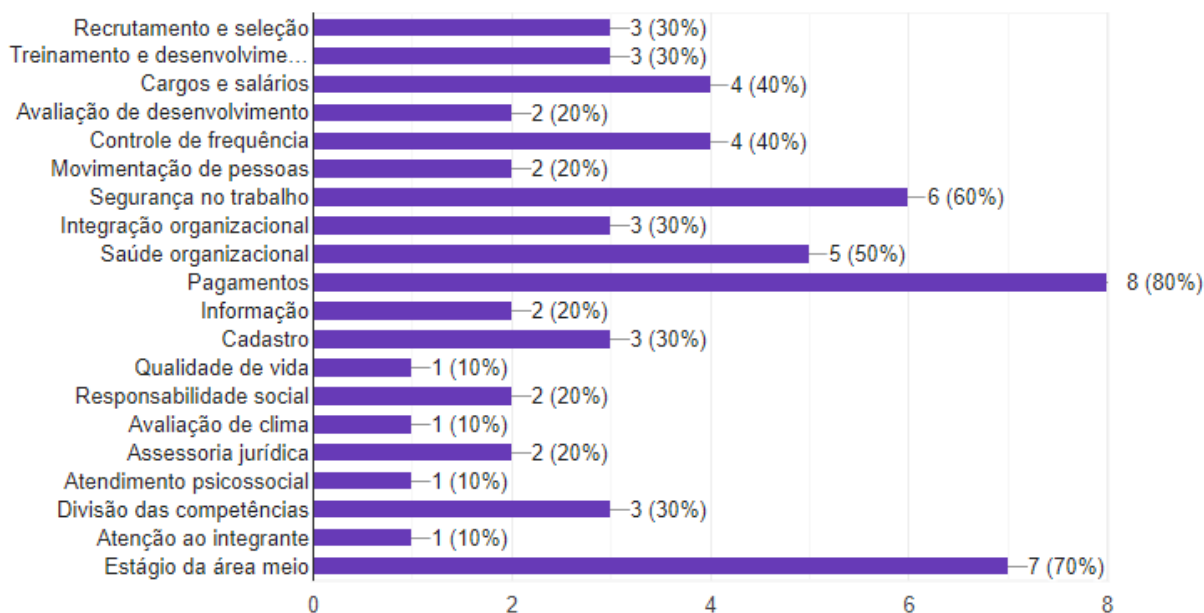


Fonte: Autores, 2021.

A próxima questão deveria ser respondida caso a resposta anterior fosse 'sim', ou seja, se há na empresa uma divisão formal específica para o RH, considerando que 13 responderam 'não', tem-se 9 respondentes para esta questão, que pretendia identificar possíveis subdivisões do setor/gerência/departamento, que indicam a profissionalização ou maturidade da organização na distribuição das atividades e serviços.

Para tal foram elencadas cerca de 20 funções notoriamente relacionadas ao RH das organizações. No Gráfico 10 é fácil de se observar que os serviços mais identificados como funções de RH estão relacionados aos pagamentos, estágio e segurança no trabalho.

Gráfico 10 - Subdivisões do RH



Fonte: Autores, 2021.

4.1.3 Recursos humanos

Esta seção do questionário buscou aprofundar mais as questões relacionadas as formas de condução dos recursos humanos dentro das organizações pesquisadas. Neste caso, independentemente de haver ou não um setor formal dentro da organização, visto que, apesar de não existir no organograma, muitas vezes pelo tamanho da empresa, as ações relativas aos recursos humanos acontecem de alguma forma, portanto todas as respostas são pertinentes à pesquisa.

A forma de recrutamento mais utilizada nas empresas pesquisadas é a mista, onde as vagas são preenchidas por candidatos internos e externos conforme a necessidade e todos terão as mesmas oportunidades (Gráfico 11).

Gráfico 11 - Forma de recrutamento



Fonte: Autores, 2022

Das 22 empresas respondentes, 21 realizam a seleção internamente, ou seja, sem a contratação de empresa externa para a divulgação de suas vagas (Gráfico 12).

Gráfico 12 - Modo utilizado para a seleção do candidato

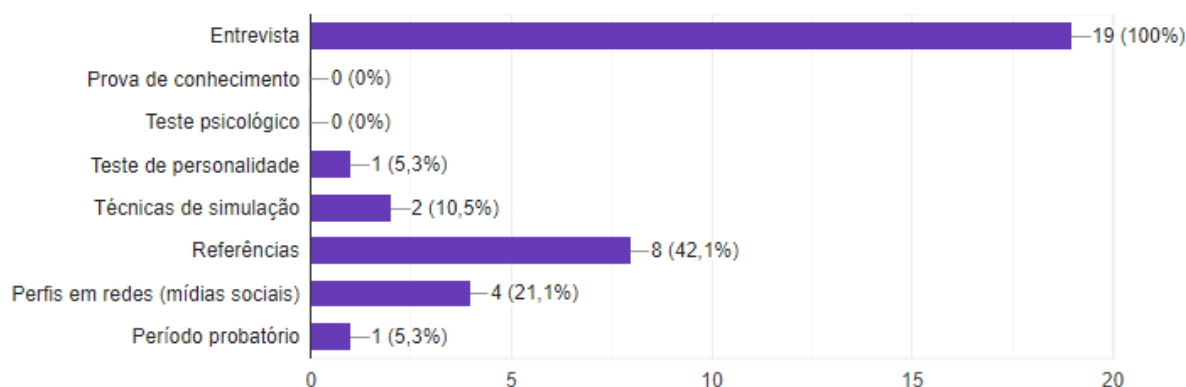


Fonte: Autores, 2021.

Após realizado o recrutamento, a seleção pode ser realizada com diferentes técnicas que foram elencadas aos respondentes. Porém, a técnica mais utilizada é a entrevista. Seguida pelo uso das referências, quando são consultadas antigas empresas, ou outras possíveis relações do candidato para sua contratação.

No Gráfico 13 ainda é possível verificar que a pesquisa em perfis de redes sociais é usada por 4 das empresas pesquisadas, assim como testes de personalidade e técnicas de simulação também foram mencionadas nas respostas de algumas empresas.

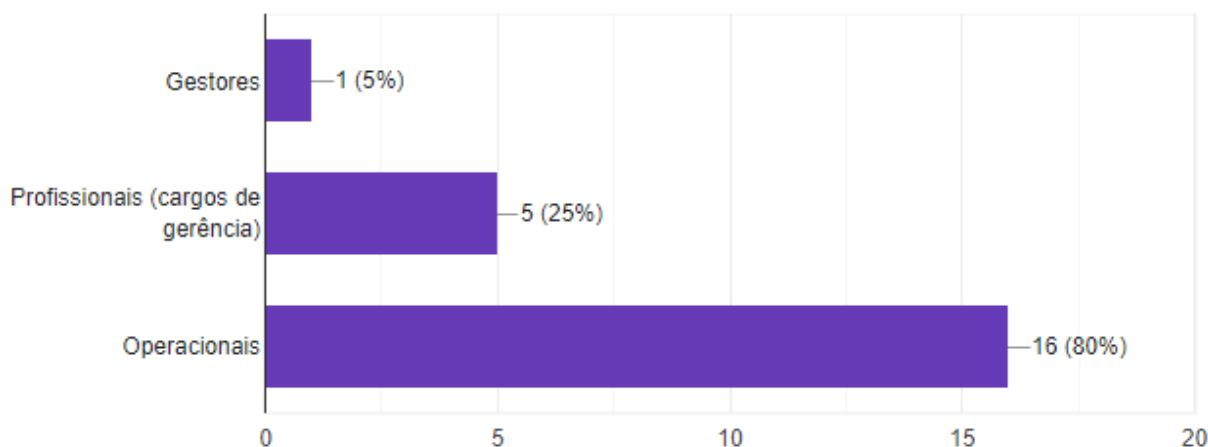
Gráfico 13 - Técnicas utilizadas para seleção do candidato



Fonte: Autores, 2021.

Em seguida os respondentes foram questionados sobre o treinamento e desenvolvimentos de seus funcionários, diferenciando-os em gestores, profissionais (cargos de gerência) e operacionais. Identificou-se nas repostas que apenas uma empresa preocupa-se com o desenvolvimento em todos os níveis de sua organização, outras 4 focam nos profissionais e operacionais, e outras 11 focam essencialmente seus operacionais (Gráfico 14).

Gráfico 14 - Profissionais que recebem treinamento

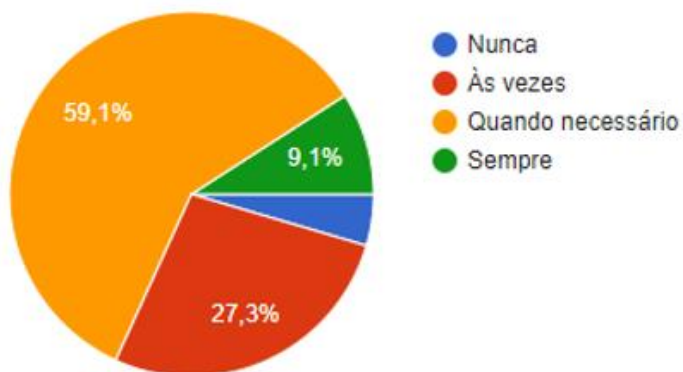


Fonte: Autores, 2021.

No Gráfico 15 são apresentados os resultados com relação a frequência que os treinamentos são oferecidos. 59,1% indicou que quando identificam a necessidade,

e 9,1 %, 2 empresas, indicaram que sempre realizam ações de treinamento em suas organizações.

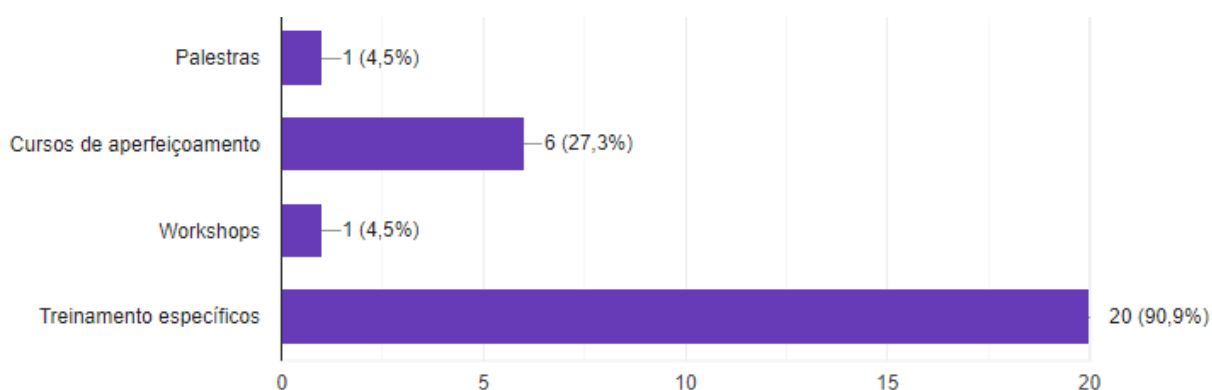
Gráfico 15 - Frequência dos treinamentos na empresa



Fonte: Autores, 2021.

Os respondentes também foram questionados sobre a forma que oferecem os treinamentos a seus funcionários, no Gráfico 16 é possível verificar que maciçamente são utilizados treinamentos específicos, e em alguns casos curso de aperfeiçoamento.

Gráfico 16 - Formas de treinamentos oferecidos

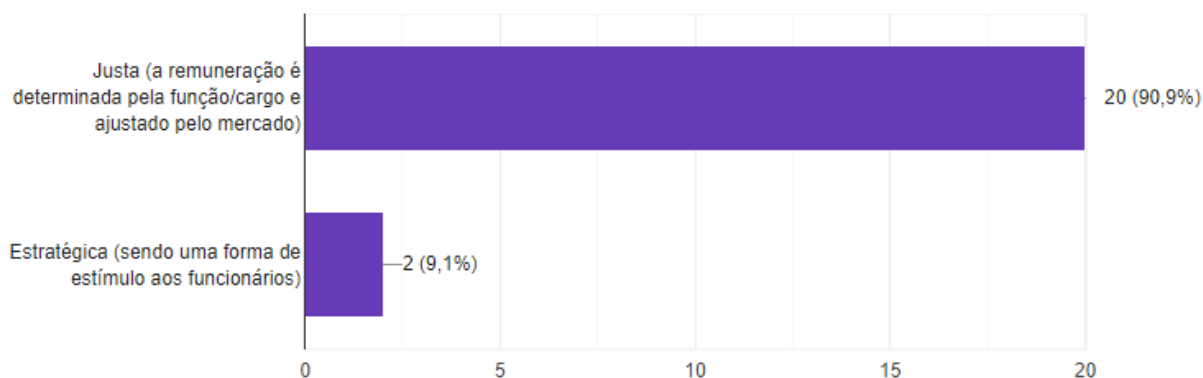


Fonte: Autores, 2021.

Com relação a forma de remuneração, os respondentes foram questionados se havia uma opção considerada estratégica, ou seja, que funcionasse como um estímulo ao profissional, ou se o salário é determinado pela função que o funcionário ocupa e é estabelecida de acordo com o mercado. No Gráfico 17 verifica-se que 20

das empresas respondentes não utilizam a remuneração como uma estratégia de estímulo.

Gráfico 17 - Forma de remuneração

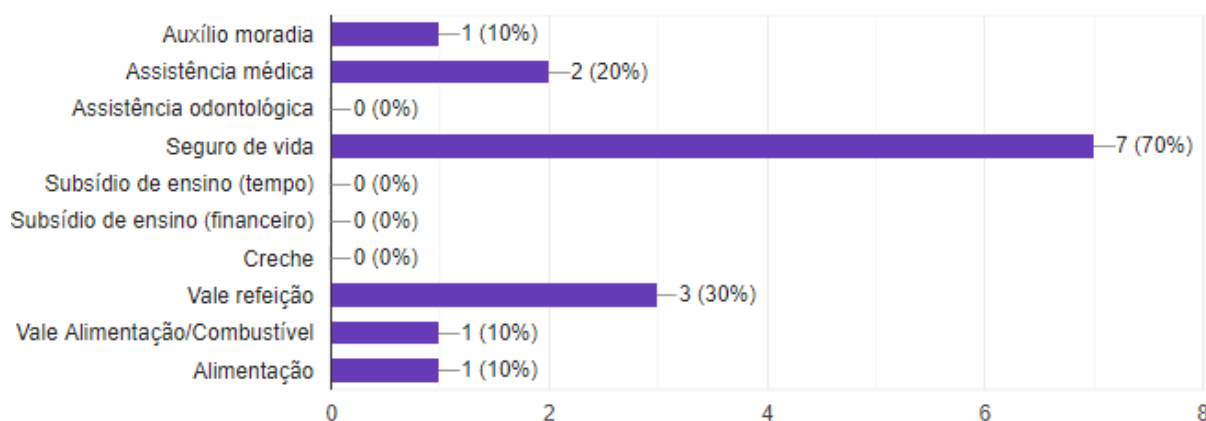


Fonte: Autores, 2021.

Não obstante a remuneração, os respondentes foram questionados sobre possíveis benefícios oferecidos os funcionários, foram relacionados 7 usualmente verificados no setor. Também deixando o espaço para serem apontados outros.

No Gráfico 18 verifica-se que o benefício mais disponibilizado é o seguro de vida, oferecido por 7 das empresas respondentes. Outros benefícios foram citados, sendo a alimentação a com maior número de menções.

Gráfico 18 - Benefícios oferecidos aos funcionários



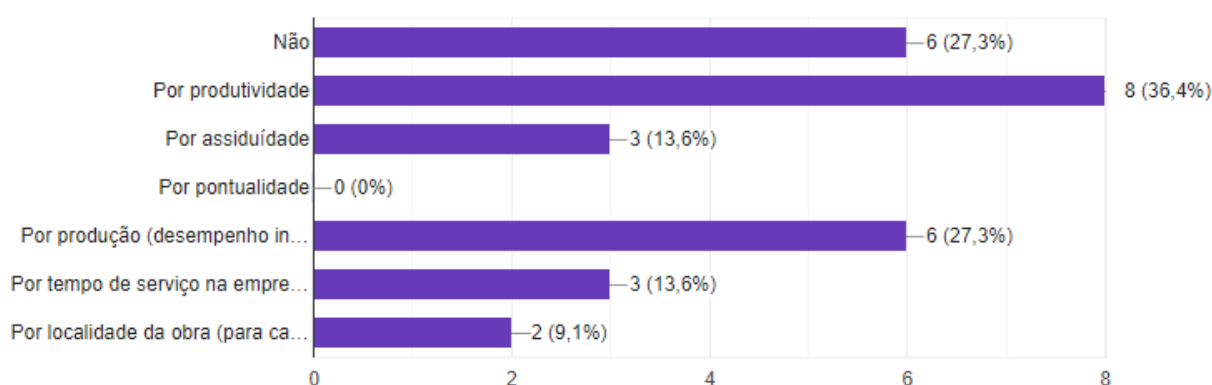
Fonte: Autores, 2021.

Ainda sobre remuneração, os respondentes foram questionados sobre haver ou não remunerações variáveis oferecidas aos funcionários, oferecendo como

possibilidades: produtividade, assiduidade, pontualidade, produção individual, tempo de serviço, localidade da obra (caso seja distante de casa). Nesta questão percebeu-se que muitas empresas adotam muitos destes critérios, exceto a pontualidade, todos os demais foram mencionados nas respostas.

Sendo apenas 6 das empresas pesquisadas não utilizam nenhuma remuneração variável para seus funcionários.

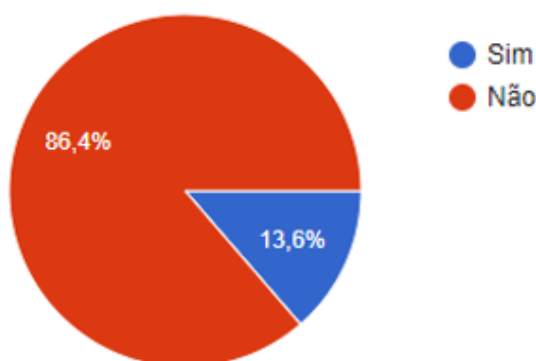
Gráfico 19 - Critérios formais de remuneração variável



Fonte: Autores, 2021.

Sobre os lucros, 18 das 22 empresas pesquisadas não oferecem nenhum tipo de programa de participação nos lucros da empresa para os funcionários. Das 22 empresas, 3 afirmam dividir seus lucros, uma com os sócios, outra com o responsável pela venda, e uma ainda afirma distribuir o lucro entre todos os cargos.

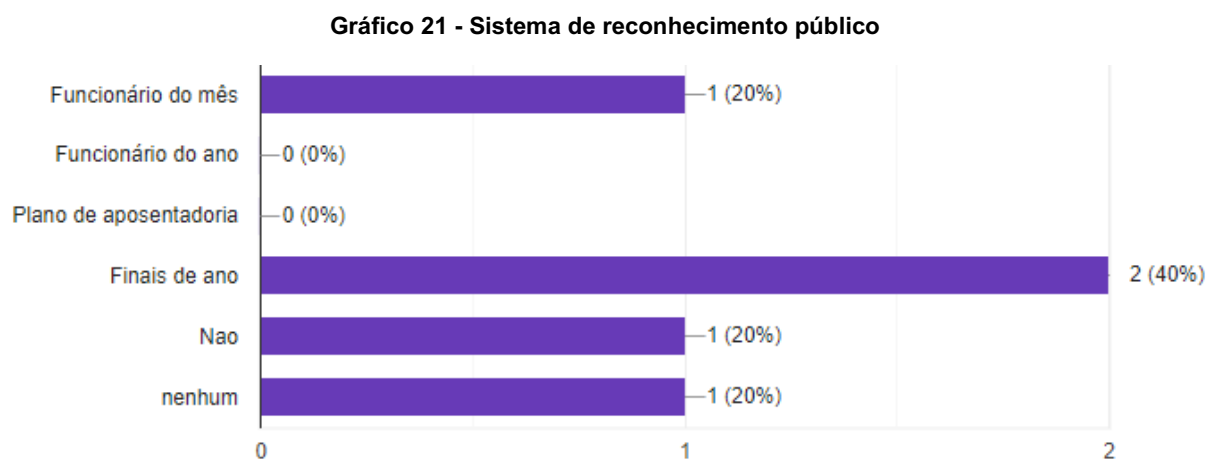
Gráfico 20 - Participação em lucros



Fonte: Autores, 2021.

Para finalizar os questionamentos referentes a remuneração os respondentes foram questionados sobre recompensa não financeira, quando o funcionário recebe de alguma forma o reconhecimento pelos serviços prestados. Foram elencadas algumas possibilidades como funcionário do mês, do ano, possível plano de aposentadoria, e deixada a abertura para outras ações serem anotadas.

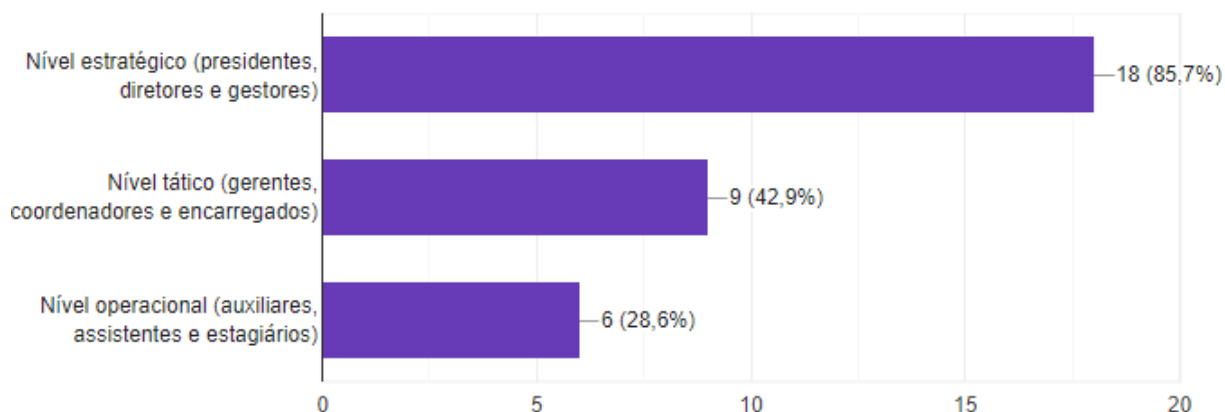
Apenas uma empresa respondeu que oferece uma forma de recompensa não financeira, de forma individual como funcionário do mês. Outras duas empresas indicaram quem oferecem gratificações de finais de anos (Gráfico 21).



Fonte: Autores, 2023.

Em seguida o questionário voltou-se a perguntas relacionadas a disseminação das informações dentro da organização, com duas perguntas. A primeira questionou os respondentes sobre até onde as informações referentes a empresa chegam nos níveis organizacionais, se ficam apenas nos gestores/presidentes/diretores; se passam ao chamado nível tático, onde estão os gerentes, coordenadores e encarregados; e por fim se chegam até o nível operacional. Das 21 respostas obtidas 6 delas relataram repassar até o nível operacional, as demais mantêm as informações nos níveis acima deste. Sendo que 9 das empresas respondentes mantêm as informações apenas no nível estratégico (Gráfico 22).

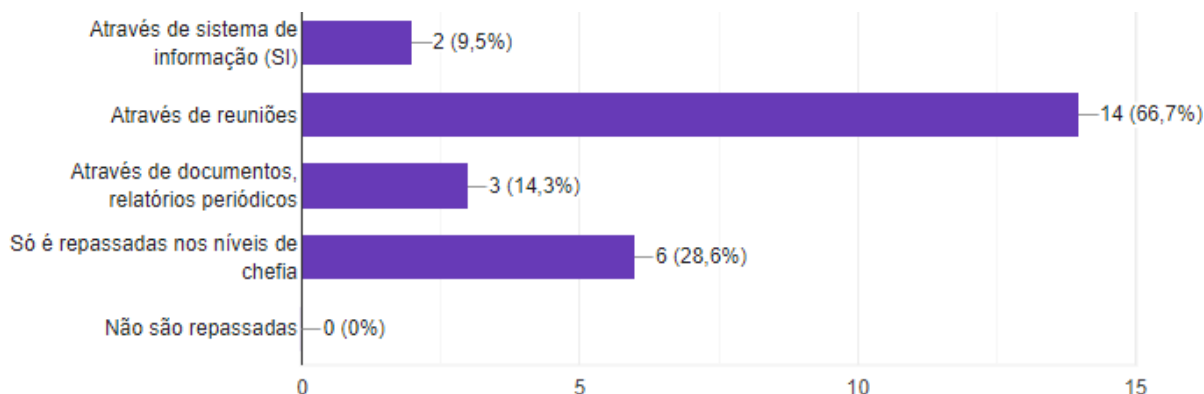
Gráfico 22 - Repasse das informações



Fonte: Autores, 2021.

Na segunda pergunta sobre as informações, os respondentes foram questionados sobre a forma que utilizam a repassar as informações quando o fazem. No Gráfico 23 é possível verificar que as reuniões ainda são o meio mais comuns de disseminação de informações dentro das empresas. Apenas 2 das empresas respondentes possuem um sistema de informações formal.

Gráfico 23 - Forma de repasse de informações



Fonte: Autores, 2021.

4.1.4 Avaliação e desempenho

A presente seção buscou identificar a existência de alguma forma de avaliação de desempenho dos funcionários dentro das organizações, apenas 5 das 22 empresas respondentes responderam ter algum sistema de avaliação.

Quando questionados sobre as formas como são realizadas as avaliações de desempenho, a resposta era aberta, e são descritas a seguir.

- Realizada de maneira individual;
- Realizada pelo responsável da obra;
- Realizada apenas no nível operacional, de forma individual através de formulário de avaliação preenchido pelos superiores à função (mestre de obra/engenheiro);
- Realizada em equipe, através do sistema de gestão utilizado pela empresa;
- Realizada através da finalização dos serviços prestados a empresa, e da entrada de capital que o funcionário obteve;

4.1.5 Plano de carreira

Esta sessão buscou obter informações referente aos possíveis planos de carreira ofertados pelas empresas. Apenas duas empresas das pesquisadas oferecem plano de carreira formal dentro da organização.

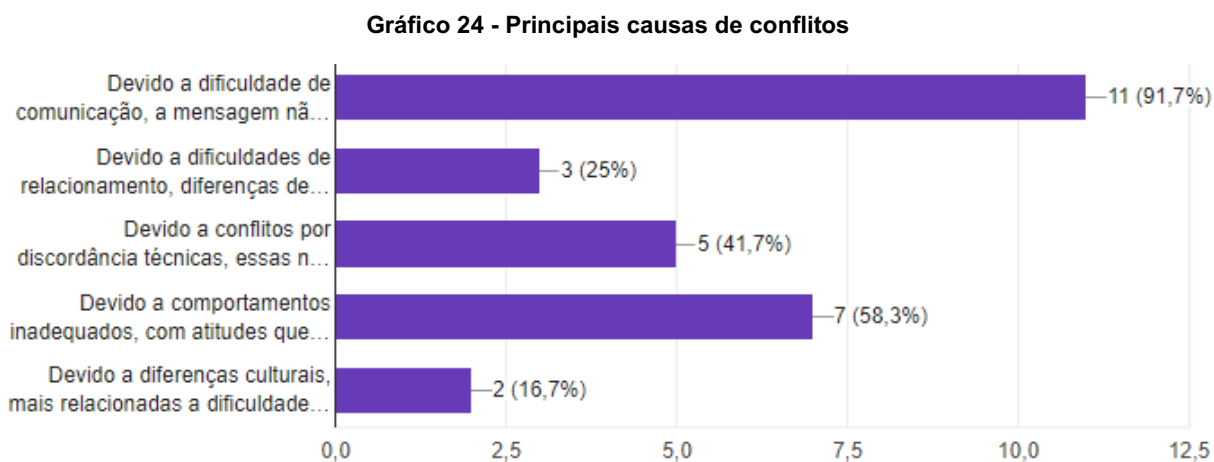
Um dado importante foi que metade das empresas (50%) relataram casos de profissionais que a partir de seus esforços alcançaram melhores funções dentro da organização. Um dos respondentes deixou o relato de como normalmente ocorre essa progressão funcional: “Normalmente nos níveis operacionais, é contratado como servente e promovido, ao longo do tempo e dependendo do seu desempenho, a pedreiro ou carpinteiro. Carpinteiro provido a contra-mestre e posteriormente a mestre de obras. Essa evolução é acompanhada e avaliada pelos superiores a função”.

4.1.6 Conflitos no ambiente de trabalho

Em relação aos conflitos no ambiente de trabalho, 12 empresas relataram serem visíveis os conflitos no dia a dia dentro da organização. Em seguida foram questionadas sobre os possíveis motivos para estes conflitos, indicando possibilidades como: dificuldade de comunicação, a mensagem não chega ou não é compreendida adequadamente por uma das partes; dificuldades de relacionamento, diferenças de personalidade, políticas, religiosas e outras; por discordância técnicas, essas normalmente entre diferentes níveis hierárquicos; comportamentos inadequados, com atitudes que prejudicam o trabalho da equipe; diferenças culturais,

mais relacionadas a dificuldades em compreender e aceitar ordens; e ainda deixou-se espaço para outros conflitos.

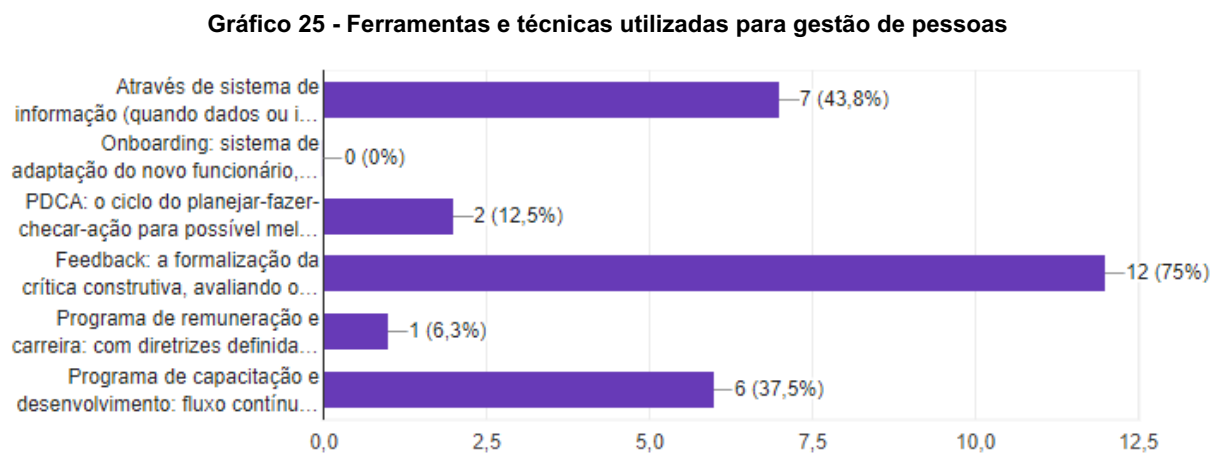
No Gráfico 24 percebe-se que os maiores números de conflitos ocorrem devido à dificuldade de comunicação, seguido pelos comportamentos inadequados.



Fonte: Autores, 2021

4.1.7 Ferramentas e técnicas de gestão de pessoas

Na presente seção, as empresas deveriam indicar o uso ou não de ferramentas e técnicas de gestão de pessoas dentro de suas organizações. Da amostra, 16 empresas responderam que fazem uso de uma ou mais ferramentas, com destaque para o *feedback*, usado em 12 das 16 empresas (gráfico 25).



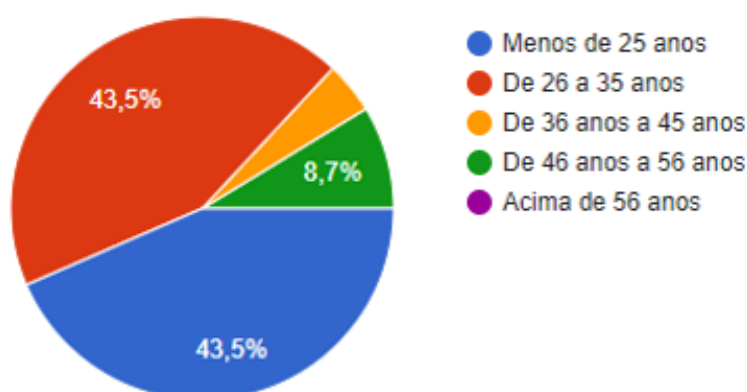
Fonte: Autores, 2021

4.1.8 Informações do respondente

Nesta última sessão o objetivo foi caracterizar a amostra pelo sexo, idade, tempo de atuação junto a empresa, escolaridade e a função que atua no momento.

No total de 22 respondentes, 07 eram mulheres e os demais homens, com predominância nas faixas etárias menores de 35 anos, com 20 respondentes (gráfico 26).

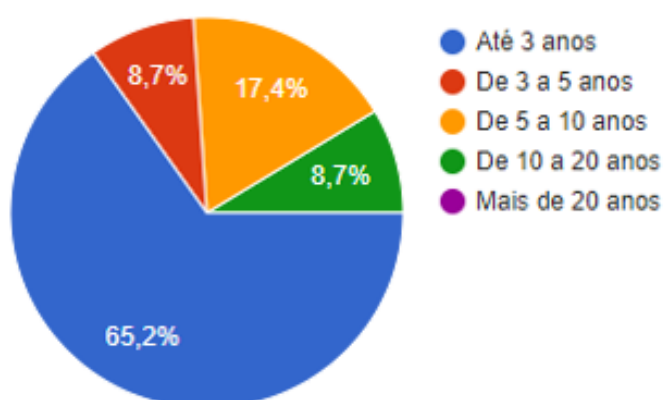
Gráfico 26 - Faixa etária



Fonte: Autores, 2021.

Com relação ao tempo de atuação junto à empresa, 65% dos respondentes tem menos de 3 anos.

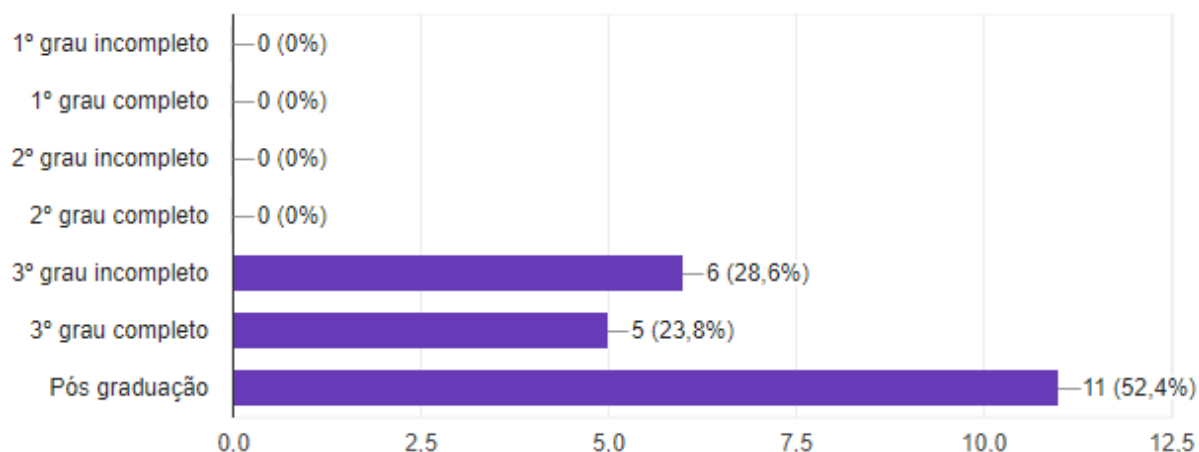
Gráfico 27 - Tempo de atuação junto a empresa



Fonte: Autores, 2021.

A escolaridade dos respondentes foi representada no Gráfico 28, metade dos respondentes apresentam pós-graduação.

Gráfico 28 - Escolaridade



Fonte: Autores, 2021.

Quanto aos cargos que os respondentes ocupam dentro das empresas, foram obtidas 17 respostas, sendo elas: estagiários, engenheiros civis, administradores, diretores, sócio proprietário, empresário, auxiliar de engenharia, coordenador, engenharia e compra.

4.2 ANÁLISE

A amostra de empresas analisadas na cidade de Pato Branco demonstra que 91,3% das empresas que participaram da pesquisa possuem até 10 anos de funcionamento, o que indica que a grande parte da amostra são empresas jovens no mercado de trabalho. Por isso, elas ainda são de pequeno ou médio porte e estão em fase de desenvolvimento/crescimento. Isso evidencia-se também visto que 87% delas tem até 30 funcionários.

A respeito das informações operacionais e gerenciais, as quais auxiliam os diversos departamentos a executarem suas funções, a maior parte das companhias, mais de 70%, responderam que elas são transmitidas, de forma clara e objetiva, para todos aqueles que dependem dessas informações. Assim, nota-se que a transmissão interna de informação é um problema para apenas $\frac{1}{4}$ da amostra analisada.

Quando questionadas sobre o setor comercial, 70% das respondentes mencionaram que há uma divisão formal responsável pelas vendas, isso evidencia que elas se preocupam em aumentar suas vendas, entretanto somente 40% das

organizações apresentam uma divisão para o marketing, demonstrando que algumas delas possam estar deixando de atrair clientes, logo vendendo menos os seus serviços e produtos, conseqüentemente impactando seus lucros.

Na amostra analisada 65% respondeu não apresentar em suas empresas nenhuma forma de administração de recursos humanos, ou seja, não há setor-departamento ou gerência de RH, evidenciando nestas empresas certa imaturidade ainda em suas gestões. Como corrobora Terra (2017), dizendo que uma eficiente gestão de pessoas é pautada principalmente com preocupação e cuidado entre os trabalhadores, independente do porte da empresa é favorável ao seu desenvolvimento e conseqüentemente um maior sucesso de todos.

Dentre as empresas que apresentam um setor responsável pelo RH, 54% delas utilizam o recrutamento misto para buscar candidatos às vagas. O recrutamento misto é aquele que utiliza candidatos internos e externos e sua vantagem, torna a busca mais econômica para a organização já que pode encontrar o profissional ideal em menos tempo e com um maior número de candidatos qualificados.

Com os resultados obtidos notou-se que a seleção dos candidatos é realizada internamente pelas empresas, sendo uma maneira mais barata, porém menos especializada em seleção. A principal ferramenta de seleção utilizada pelas empresas pesquisadas, é a entrevista, sendo que todas as empresas responderam no questionário que fazem o uso dela. Assim, percebe-se que as organizações acabam não utilizando ou utilizando pouco as outras ferramentas de seleção, como: provas de conhecimento, testes psicológicos e de personalidade, técnicas de simulação, entre outros. Chiavenato (2009) declara que apenas utilizar a entrevista é um método vago, o que faz com que erros possam ser cometidos na escolha do melhor candidato para a vaga. Logo, o que se pode concluir é que não é dada a devida atenção para a seleção dos candidatos.

Outra análise obtida através do resultado da pesquisa é que menos de 10% das empresas estão constantemente recebendo treinamento. Isso pode se mostrar como um problema, já que uma companhia que quer se perpetuar e ascender no seu ramo deve estar em evolução e aperfeiçoamento constante, pois técnicas e conhecimentos vão evoluindo diariamente. Quando as empresas responderam que investem em treinamentos a maior parte deles é voltada para os funcionários operacionais (80%). Portanto, tem-se baixo treinamento para os empregados que

assumem o cargo da gerência, e esses treinamentos e aperfeiçoamentos deveriam ser para todos os níveis da empresa (VENTURINI, 2011).

A forma de pagamento mais utilizada pelas empresas é a funcional, ou seja, que é definida pelo cargo do funcionário. Essa forma de pagamento é engessada e, muitas vezes, fator para desmotivação. A forma estratégica, utilizada por menos de 10% das empresas, é uma maneira de tentar aumentar a motivação e engajamento da equipe, pois trabalha com a meritocracia e remunera os resultados obtidos de cada operador. Assim, percebe-se que são utilizadas técnicas do RH tradicional (RESENDE, 2002).

Apenas 10 empresas mencionaram oferecer algum tipo de benefício para seus funcionários, dentre eles o que é mais utilizado é o de seguro de vida. Três (03) empresas responderam que fazem o uso de algum tipo de programa de participação de lucros, mas só uma utiliza esse benefício para todos os trabalhadores da empresa. Somente uma empresa mencionou oferecer alguma forma de recompensa não financeira, a qual utiliza o reconhecimento do funcionário do mês. Visto isso, pode-se perceber que oferecer benefícios é pouco utilizado na amostra pesquisada. De acordo com Gheno e Berlitz (2011), isso acontece, pois, as empresas veem essa prática como um gasto a mais e não como um investimento, já que a utilização de benefícios melhora a qualidade de vida dos trabalhadores, o que pode melhorar a motivação e o engajamento do pessoal contribuindo, assim, para a melhora do desempenho organizacional.

Quando questionadas se apresentam um sistema de avaliação de desempenho, 77,3% das companhias responderam que não apresentam. Essa baixa adesão, se deve ao fato de que a realização da avaliação de desempenho é um processo trabalhoso e que despense um certo tempo para aplicação, logo a maioria das empresas o veem como desperdício de tempo. Para Gil (2014), isso é um problema, já que a partir dela é possível identificar problemas internos na organização, que normalmente não são visíveis e impactam no desempenho. Ainda, por meio desse processo, é possível que o trabalhador identifique seus pontos fortes, elevando, assim, a sua moral, mas também ele pode identificar seus pontos fracos e buscar melhorá-los, com isso o funcionário melhora pessoal e profissionalmente, o que contribui para o sucesso empresarial.

Quanto a existir plano de carreira interno, 90,5% das empresas não possuem, porém, a metade respondeu que houve casos de ascensão de cargo dentro da

organização. Essa falta de um plano de carreira bem estruturado, pode impactar nos resultados das empresas, pois é um dos fatores para desmotivação do pessoal, além disso, pode se ter dificuldades com a retenção de talentos, já que sem uma perspectiva clara de crescimento dentro da empresa, os trabalhadores acabam buscando empregos com melhores perspectivas de crescimento (FREIRE, 2018).

Sobre os conflitos no ambiente de trabalho, eles são visíveis para cerca de 60% das empresas que responderam. De acordo com elas, os fatores que mais geram esses conflitos são a dificuldade na comunicação, a falta de transmissão de informações ou a falta de uma compreensão adequada das informações. Com base nisso, pode se dizer que as empresas devem apresentar falhas na gestão de pessoas e na transmissão das informações, o que contribui para a existência desses conflitos interpessoais, consequentemente impactando o desempenho empresarial.

Na questão sobre a utilização de técnicas ou ferramentas de gestão de pessoas, pode se perceber que elas não são amplamente difundidas nas organizações, visto que, tiveram ferramentas que não foram assinaladas por nenhuma ou por apenas algumas poucas empresas, é o caso do: *onboarding*, PDCA e do programa de remuneração e carreira. O *feedback* é utilizado por 75% das respondentes, sendo a ferramenta mais utilizada. Isso, se deve ao fato de que ela é uma ferramenta simples, de fácil aplicação, que não necessita de muito conhecimento e que gera bons resultados (CAMPOS, 2004).

Foi possível perceber que os cargos de gerencia do setor da construção civil analisado ainda é predominantemente composto por homens, visto que 70% das pessoas que responderam ao questionário informaram ser do sexo masculino. Também, é possível observar que esses cargos são ocupados por jovens, já que 87% dizem ter até 35 anos ou menos. Além disso, ficou evidenciado que a maioria deles são contratados a pouco tempo, pois 65,2% responderam terem somente até 3 anos de emprego.

A amostra embora seja caracteristicamente jovem, é composta por 52,4% de profissionais que já são formados em cursos de pós-graduação, o que leva a crer que eles estão preocupados em buscar conhecimento e melhorar profissionalmente, isso por influência de um mercado cada vez mais competitivo e que exige pessoas qualificadas que precisam estar em constante aprimoramento.

4.2.1 Práticas tradicionais x Práticas estratégicas

O Quadro 01 destaca as principais características levantadas na amostra analisada. Foi possível identificar tanto aspectos bem característicos da perspectiva tradicional, quanto aspectos da perspectiva estratégica da gestão de recursos humanos.

Quadro 1: Aspectos da perspectiva tradicional x aspectos da perspectiva estratégica

Aspectos da Perspectiva Tradicional	Aspectos da Perspectiva Estratégica
Não apresenta setor, gerência ou departamento de RH	Apresenta setor, gerência ou departamento de RH
Realizam apenas a entrevista de seleção para selecionar os candidatos	Utilizam na seleção: Entrevista, teste de personalidade, teste de simulação
O treinamento dos trabalhadores não é constante e somente para os níveis operacionais	O treinamento dos trabalhadores é constante e para todos os níveis organizacionais
Remunera seus trabalhadores de maneira funcional	Remunera seus trabalhadores de maneira estratégica
Oferecem poucos tipos de benefícios aos trabalhadores, normalmente só seguro de vida	Oferecem diversos tipos de benefícios aos trabalhadores, como: auxílio moradia, vale refeição, vale alimentação, seguro de vida e assistência médica
Os trabalhadores não tem participação nos lucros	Os trabalhadores tem participação nos lucros
Não existe um sistema de recompensa não financeira	Existe um sistema de recompensa não financeira como: funcionário do mês
Não apresentam um sistema de avaliação de desempenho	Apresentam um sistema de avaliação de desempenho
Não apresentam um plano de carreira formal	Apresentam um plano de carreira formal
Fazem o uso de apenas um tipo de ferramenta de gestão de pessoas, normalmente o feedback	Fazem o uso de mais de uma ferramenta de gestão de pessoas como: Feedback, pdca, programa de remuneração e carreira entre outros

Fonte: Autores, 2021.

Tendo em vista os dados levantados, percebe-se que um maior número de empresas da amostra realiza a gestão de recursos humanos pela perspectiva tradicional. Tendo em vista que a maioria das empresas remuneram seus funcionários pela maneira funcional e não fazem o uso da remuneração variável que beneficia a meritocracia. Além de serem poucas as que fornecem benefícios aos trabalhadores, e quando o são é apenas o de seguro de vida. Além disso, realizam a seleção dos candidatos basicamente por meio da entrevista, sem fazer o uso de outras ferramentas de seleção.

Outros dados levantados que indicam que as organizações optam pelas práticas tradicionais é que a grande maioria não apresenta uma estrutura responsável pelo RH, não apresentam um sistema de avaliação de desempenho e se quer

possuem um sistema interno de plano de carreira. Além disso, o uso de ferramentas de gestão de pessoas não é utilizado por completo, e quando é feito usam apenas a ferramenta de *feedback*. Por fim, notou-se que poucas são as empresas que fornecem um treinamento constante para seus trabalhadores e quando utilizam é mais voltado para os funcionários operacionais e não para os demais cargos.

Todavia há ainda uma pequena parcela da amostra analisada, cerca de três empresas, que são maiores, estão mais estruturadas, possuem um maior número de funcionários que já estão caminhando para uma perspectiva mais estratégica. Visto que, apresentam um setor responsável pelo RH, fazem uso da remuneração variável, fornecem benefícios, utilizam técnicas de seleção de candidatos, utilizam ferramentas de gestão de pessoas, entre outras que estão listadas no quadro acima.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor da construção civil é um dos mais importantes setores geradores de emprego e economia em nosso país (TERRA, 2017). E com a crescente expansão do número de empresas neste setor, cada vez mais mostra-se necessário que para ter êxito na área, as empresas precisam apresentar algum diferencial.

A gestão de recursos humanos neste ponto, apresenta-se como um dos pilares importantes dentro de uma organização, podendo ser, este diferencial. Uma vez que a correta condução da forma com que a mão de obra é tratada dentro das organizações poderá promover mudanças positivas na produção, rendimento e rentabilidade das mesmas (ALBUQUERQUE, 1992). Existindo casos famosos como prova, o fordismo e o taylorismo que a partir da implementação de uma linha de produção e de gerir seus recursos humanos, marcaram época, sendo modelos estudados até os dias atuais.

Assim, acompanhando a evolução dos tempos, desde meados dos anos 1980, o RH tradicional vem dividindo espaço com o RH estratégico dentro das organizações.

Com isso este trabalho teve como objetivo responder ao questionamento sobre a condução da gestão de pessoas nas empresas do setor da construção civil, na cidade de Pato Branco-PR, afim de identificar se ela está ou não atrelada a estratégia destas empresas.

Com o passar dos anos, e a evolução da forma de gerir as pessoas, o RH deixou de ter apenas características operacionais, onde a preocupação era selecionar, contratar, treinar e passou a ter uma perspectiva mais estratégica, deixando de ter essa visão apenas burocrática e adotando métodos estratégicos para alcançar seus objetivos (CHIAVENATO, 1999).

A partir do levantamento dos dados gerais das empresas respondentes, foi possível concluir que a maior participação nesta pesquisa acadêmica foi de empresas 'jovens' do setor, bem como os profissionais que atuam nelas. Fato este que possa ser uma explicação pelo modelo de RH tradicional ser o mais utilizado entre as empresas pesquisadas, utilizando o RH de uma maneira apenas operacional, e não usufruindo o real potencial que ele tem a oferecer de uma forma estratégica. Isto corroborando o fato de que poucas empresas tenham um sistema de comunicação

eficaz a todos níveis da organização, a forma de remuneração ser a funcional, sendo definido valores fixados aos funcionários, sem o pagamento de benefícios, a falta de uma forma de reconhecimento público pelo desempenho na empresa.

Percebe-se que as empresas mais antigas já apresentam características mais estratégicas, tendo os setores mais divididos, fazendo com que todos os níveis tenham acesso as informações da empresa, apresentem uma forma de remuneração estratégica, motivando ainda mais seus profissionais.

Assim, para que as empresas se tornem mais competitivas, algumas iniciativas podem ser tomadas praticando uma visão mais estratégica, como por exemplo, fazer o uso de ferramentas de gestão de pessoas, analisar o perfil das pessoas no momento da contratação afim identificar suas aptidões, integrando os níveis os diferentes níveis da empresas para que todos se sintam úteis (COUTO, 2016).

Dessa forma, conclui-se que a forma tradicional de RH é a mais presente dentro das empresas participantes da pesquisa, por ainda não apresentarem uma visão mais estratégica afim de aproveitar de melhor forma o talento de seus profissionais. Impossibilitando assim, o desenvolvimento das empresas em outros pontos, como por exemplo, extraíndo do funcionário as habilidades da qual ele possa apresentar aptidão.

Alguns autores sugerem o uso de práticas que tendem a se enquadrar no setor da construção civil, possivelmente tornando o RH estratégico, como por exemplo (*i*) contratar pessoas qualificadas; apoiar o investimento do capital humano criando cenário e elementos que influenciam positivamente a organização, dar recompensa financeira e reconhecimento por realizações (DAVENPORT, 2001); (*ii*) aumentar o comprometimento dando maior grau de autonomia nas tomadas de decisões; reconhecer e recompensar ações dos empregados; equilibrar satisfação, crescimento e desenvolvimento com lucratividade e produtividade (GRIFFITHS; PETRICK, 2001); (*iii*) envolvimento (comunicação, participação, relacionamento e reconhecimento); (*iv*) treinamento e desenvolvimento (DEMO, 2005).

Por fim, vale considerar que o estudo não ter alcançado um número maior de respostas, impossibilita uma visão da gestão de RH das empresas do setor da Construção Civil mais real e condizente com as características do mesmo, pujante e próspero na região. Ainda assim, foi possível perceber nas poucas respostas de

empresas mais amadurecidas que a cidade conta com organizações cuja gestão apresenta clara perspectiva estratégica.

Por mais que se considerem as dificuldades na mudança da perspectiva tradicional para a estratégica, que envolve principalmente mudanças culturais e estruturais dentro das organizações, esta transformação tende a acontecer, muitas vezes, naturalmente, impulsionada pela necessidade de profissionalização dos departamentos, levando as empresas a padrões mais altos de organização, com otimização dos seus processos, melhoria na produtividade das equipes, tendência a redução de custos e outros benefícios. Sendo este o caminho para as empresas que pretendem se manter produtivas, compreendendo a importância de seus talentos como sua força de trabalho e um grande diferencial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIRES, Ana. **Gestão de Recursos Humanos**. Recrutamento & Seleção. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007. Disponível em: <<http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselecao.htm>>. acesso em: 15 jul.2021.

ALEGRE, Joaquín; CHIVA, Ricardo. **Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry**. White Paper.

ARAÚJO, Luis César G de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BALCEIRO, Raquel Borba; ÁVILA, Giovani Manso. **A gestão de pessoas para o profissional do conhecimento**. In: KM-BRASIL – Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento, 2, 2003. São Paulo. Anais. Disponível em: <http://www.ibmex.com.br/artigos/Gestao_de_pessoas_para_o_profissional_do_conhecimento.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, 1991

BAUER, T. **Onboarding New Employees: Maximizing Success**. Alexandria: SHRM Foundation's, 2010.

BARROS, Lúcio Alves: **O “novo” e o “velho”**: o trabalho e o processo produtivo em discussão. Impulso 73, jan. 1999.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e instrumentos. São Paulo: Atlas, 2013.

BUCKER, Maurício Brun. **Gerenciamento de conflitos, prevenção e solução de disputas em empreendimentos de construção civil** (dissertação mestrado) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil. - São Paulo, 2010. 178 p.

CALVOSA, M. V. D.; CORREIA, F. L.; MOURA, J. M. **Remuneração por Competência**: uma Alternativa de Remuneração Variável para o Empregado. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2005.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC-Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Nova Lima. MG: INDG. Tecnologia e Serviços Ltda. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 21ª Reimpressão Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

COUTO, Karina Carreiro. **Gestão de pessoas na construção civil** (monografia). CEFET, Minas Gerais, 2016.

CPDOC. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil. **A era Vargas (1930 – 1937)**. Disponível em: <<https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos3037/PoliticaSocial/MinisterioTrabalho>>. Acesso em 15 de setembro de 2020.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008

DAVENPORT, Thomas O. **Capital Humano:** o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001. Delray Beach, FL.

DEL CORSO, J. M., PETRASKI, S. J., DA SILVA, W.V., TAFFARE, M., **Gestão estratégica de recursos humanos:** identificando o processo de alinhamento estratégico. *Tourism & Management Studies*, 10(Special Issue), 2014.

DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações:** papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

DUTRA, J S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FALCONI, Vicente, O Verdadeiro Poder, Nova Lima – MG: **INDG Tecnologia e Serviços Ltda.**, 2009.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil:** Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1988. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-33.

FISHER, A. **Recursos humanos e sustentabilidade:** Uma revisão bibliométrica. *Anais do Encontro Internacional sobre Gestão Ambiental e Meio Ambiente*, São Paulo, 14, 1-15. 2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos:** conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FREIRE, Hugo. **6 principais ferramentas para auxiliar a gestão**. Jun. 2018. Disponível em: <<https://etalent.com.br/artigos/6-principais-ferramentas-para-auxiliar-a-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em 4 de out. de 2020.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: Um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. **Rev. Adm., UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 1, 2011.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

GOULART, Iris Barbosa; SAMPAIO, Jader dos Reis (orgs.) **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002. Disponível em: <fsg.bv3.digitalpages.com.br>. Acesso em: 17 jul. 2021

GRIFFITHS, Andrew; PETRICK, Joseph A. **Corporate architectures for sustainability**. 2001.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

JANINI, Clarissa. **As Dinâmicas de Grupo mais populares**.2009. Disponível em:<http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=kvvmjfg7l>.Acesso em: 15 jul.2021

JARDEWESKI, Cley Jonir Foster; JARDEWESKI, Gustavo Luiz Foster. **Técnicas e Métodos de Avaliação de Desempenho**. Curitiba: Intersaberes, 2014. Disponível em: <fsg.bv3.digitalpages.com.br>. Acesso em: 17 jul. 2021.

KHANDEKAR. Aradhana; SHARMA, Anuradha. **Organizational learning and performance** - Understanding Indian scenario in present global context. Education and Training. V. 48. N. 8/9. P. 682-692. 2006.

KOTTER, J. P. e J. L. Heskett, **Corporate Culture and Performance**. New York: Free Press, 1992.

LUDWIG, Antonio Carlos Will, **Fundamentos e Prática de Metodologia Científica**. 3. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria: Na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2008.

MACEDO, Elivânia. **A evolução histórica do rh do departamento de gestão de pessoas**, 2018<<https://www.tce.ce.gov.br/imprensa/artigos/787-a-evolucao-historica-do-rh-do-departamento-de-pessoal-a-gestao-de-pessoas>> Acesso em: 20 de julho de 2021

MARQUART, A.; LUNKES, R. J.; VICENTE, E. F. R. **Evidenciação dos sistemas de remuneração variável nos relatórios de companhias abertas**. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 8., 2008, São Paulo, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARQUES, José Roberto. **A importância do feedback positivo e negativo na empresa**. Set. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/feedback-positivo-negativo-sempre-importante/>>. Acesso em 15 set. 2020.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**, 2007. Disponível em: <<http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf>>. Acesso em: 15 jul.2021.

MOSQUERA, P. (2002). **Integração e Acolhimento**. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH.

NASSER, Rodrigo H. **O Papel do Líder na Construção Civil**. 2009. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-papel-do-lider-na-construcao-civil/33148/>> Acesso em: 21 de junho de 2020.

NEVES, José Luís. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v.1, n^o3, 2^o sem./1996

PENNA, Cahue Chavarry. **Aspectos na gestão de pessoas que interferem na qualidade e produtividade das obras de construção de edificações**. 2013. 61f. Monografia (Conclusão de Curso) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Departamento Construção Civil, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10007928.pdf>>. Acesso em 20 de dez. 2020.

PIZZANI, Luciana et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Rev. Dig. Bibl. Ci. Inf.**, Campinas, v.10, n.1, p.53-66, jul./dez. 2012 < Acesso em 05 de outubro de 2020>.

PFEFFER, J., Seven Practices of Successful Organizations, California Management Review · December 1998

RESENDE, E. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2002.

ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997

SACHETT Pilon, C. y Barcelos e Lima, S.: "Motivação dos funcionários na construção civil", em **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Número 198, 2014. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/14/construcao-civil.html>

SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de Recursos Humanos com as estratégias organizacionais**. 2002. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2002

SCHULER, R. S. **Strategic human resources management**: Linking the people with the strategic needs of the business. Organizational Dynamics.1992.

SCOTT, J. **Gender and politics of history**. New York: Columbia University Press, 1998.

SIENGE - SISTEMA INTEGRADO DE ENGENHARIA. **Como lidar com os impactos do coronavírus na construção**. 2020. <<https://www.sienge.com.br/coronavirus-impactos-na-construcao-civil/>> Acesso em: 10 de out. 2020.

TASSINARI, D. J. **O Trabalho e a Motivação Humana**. Belo Horizonte, 2006. Disponível em: < <http://lotus81.spaceblog.com.br/1218671/O-TRABALHO-E-AMOTIVACAO-HUMANA/>> Acesso em: 27 de julho de 2020.

TAVARES, Aureliano. LONGO, Orlando. SUETH, Robson. **Conflitos na gestão de Pessoas na Construção Civil**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014. Disponível em. <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/27720287.pdf>> Acesso em 26 de set de 2020.

TAVARES, A. S. **Conflitos na gestão de pessoas na construção civil**: Um estudo descritivo. 2012, 82f. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós- Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2012.

TERRA, Mateus Jocelino, **Gestão de pessoas na construção civil**: aspectos metodológicos e práticos (Monografia). UFRJ. Rio de Janeiro, 2017

TOLEDO, J.C. et al. **Qualidade**: gestão e métodos. Rio de Janeiro: LTC, 2014

TONELLI, M. J. **Revistas Científicas em Administração**: o papel histórico da Revista de Administração de Empresas (RAE) na construção do campo acadêmico em Administração no Brasil. Fundação Getulio Vargas / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos, São Paulo – SP, Brasil. 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/95gDFnrSbDTyhzDQg5ZVMyd/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 13 jan de 2021.

ULRICH, D. Human Resource of the Future: conclusions and observations, **Human Resource Management**. v.36, n. 1, p. 175-179, 1997.

VENTURINI, J. Produtividade da mão de obra. **Construção e Reforma**, Ed. 38, 2011: Pini.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, M. **Alguns conceitos fundamentais em Gestão de Pessoas**: Gestão com pessoas e RH, Rio de Janeiro, 2012.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS RESPONDENTES

1. Tempo de operação da empresa

- Até 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos

2. Número de funcionários diretos na empresa (na folha de pagamento)

- Até 10 funcionários
- 11 a 30 funcionários
- 31 a 50 funcionários
- 51 a 100 funcionários
- 101 a 200 funcionários
- Acima de 201 funcionários

3. Atividade(s) desenvolvida(s) pela empresa (assinale quantas forem necessárias)

- Incorporação
- Infraestrutura
- Terraplanagem
- Obras públicas
- Projetos
- Execução de obras particulares
- Pré-fabricados
- Construções
- Industriais

Sobre os níveis do organograma da organização

4. As informações operacionais que auxiliam os departamentos a executarem suas funções (compras, estocagem, produção, vendas, faturamento, recebimentos, pagamentos, qualidade, manutenção, planejamento, controle de produção e outras) são claras, organizadas e disponíveis toda a organização?

Sim

Não

5. As informações gerenciais, que dão suporte (através de relatórios financeiros, processos correntes, históricos, bancos de dados) apoiando o planejamento e controle são claras, organizadas e disponíveis para os responsáveis pela tomada de decisão (diretores e gestores)?

Sim

Não

6. No setor comercial da organização, há uma divisão formal para os seguintes serviços?

Vendas

Marketing

Operações

Outro:

7. Na setor administrativo, há uma divisão para os seguintes serviços?

Contratos

Financiamentos

Contabilidade

Jurídico

Recursos humanos

Outro: _____

8. No setor de produção, há uma divisão para os seguintes serviços?

Compras

Logística

Almoxarifado

Manutenção

Qualidade

Projetos

Controle

9. A empresa possui:

Setor de RH

Gerência de RH

Departamento de RH

Nenhum

10. Se sim, quais destas subdivisões existem?

Recrutamento e seleção

Treinamento e desenvolvimento

Cargos e salários

Avaliação de desenvolvimento

Controle de frequência

Movimentação de pessoas

Segurança no trabalho

Integração organizacional

Saúde organizacional

Pagamentos

Informação

Cadastro

Qualidade de vida

Responsabilidade social

Avaliação de clima

Assessoria jurídica

Atendimento psicossocial

Divisão das competências

Atenção ao integrante

Estágio da área meio

Sobre recursos humanos

11. Qual o modo normalmente utilizado pela empresa para fazer o recrutamento (atração de candidatos para uma vaga de emprego) de novos funcionários?

Externo. Quando a vaga é preenchida por candidatos externos atraídos pelas

técnicas de recrutamento (caça talentos; anúncios de vagas em jornais, rádios, mídias sociais; sites de recrutamento; universidades e cursos profissionalizantes; banco de talentos proveniente de processos de seleção anteriores; agências especializadas; feiras de emprego).

Interno. Quando a empresa quer preencher determinada vaga pelos seus próprios funcionários, ou seja, remanejando-os através de promoção, transferência.

Misto. Quando as vagas serão divididas pelos candidatos internos e externos, ambos terão as mesmas oportunidades.

12. Após o recrutamento, qual é o modo utilizado pela a empresa para fazer a seleção do candidato?

Por empresa externa, ou seja, empresa contratada para fazer a seleção.

Internamente, ou seja, a seleção é realizada pela própria empresa.

13. Se a seleção for realizada pelo setor/gerência/departamento de RH, quais técnicas são utilizadas para a seleção?

Entrevista

Prova de conhecimento

Teste psicológico

Teste de personalidade

Técnicas de simulação

Referências

Perfis em redes (mídias sociais)

Outro: _____

14. Com relação aos treinamentos/desenvolvimento oferecido pela empresa para os funcionários, com qual frequência são aplicados?

- Nunca
- Às vezes
- Quando necessário
- Sempre

15. Caso sejam oferecidos treinamentos, para quais profissionais são aplicados?

- Gestores
- Profissionais (cargos de gerência)
- Operacionais

16. Caso haja treinamentos, quais destes são oferecidos aos funcionários?

- Palestras
- Cursos de aperfeiçoamento
- Workshops
- Treinamento específicos

Outro: _____

17. Quanto a forma de remuneração fixa dos funcionários da organização, qual é utilizada?

- Justa (a remuneração é determinada pela função/cargo e ajustado pelo mercado)
- Estratégica (sendo uma forma de estímulo aos funcionários)

Outro: _____

18. Sobre os benefícios, a empresa tem a prática de oferecer alguns aos funcionários?

- Auxílio moradia
- Assistência médica
- Assistência odontológica
- Seguro de vida
- Subsídio de ensino (tempo)
- Subsídio de ensino (financeiro)
- Creche

19. Há critérios formais de remuneração variável, oferecidos aos funcionários?

- Não
- Por produtividade
- Por assiduidade
- Por pontualidade
- Por produção (desempenho individual)
- Por tempo de serviço na empresa

20. Há algum tipo de programa de participação em lucros?

- Sim
- Não

21. Se sim, para quais cargos?

22. Há definido algum sistema de recompensa não financeira, algo no sentido de reconhecimento público nos serviços prestados?

- Funcionário do mês
- Funcionário do ano
- Plano de aposentadoria

23. As informações referentes a empresa são repassadas para quais níveis da organização?

- Nível estratégico (presidentes, diretores e gestores)
- Nível tático (gerentes, coordenadores e encarregados)
- Nível operacional (auxiliares, assistentes e estagiários)

24. As informações relacionadas tanto a questões operacionais tanto gerenciais são repassadas aos demais setores da organização, se sim, de que forma?

- Através de sistema de informação (SI)
- Através de reuniões
- Através de documentos, relatórios periódicos
- Só é repassadas nos níveis de chefia
- Não são repassadas

Outro: _____

Sobre a avaliação de desempenho

25. Há sistemas de avaliação de desempenho?

Sim

Não

26. Se sim, como é realizado? Individual/equipe

Sobre o plano de carreira

27. Há um plano de carreira formal dentro da organização?

Sim

Não

28. Se não, mesmo não formalmente, houve casos de profissionais na empresa que a partir de seus esforços alcançaram melhores funções?

Sim

Não

29. Se houveram casos de progressão funcional, relate.

Sobre conflitos no ambiente de trabalho

30. No dia a dia da organização, são visíveis conflitos nas relações no ambiente de trabalho?

Sim

Não

31. Se sim, quais os conflitos mais comuns?

Devido a dificuldade de comunicação, a mensagem não chega ou não é compreendida adequadamente por uma das partes.

Devido a dificuldades de relacionamento, diferenças de personalidade, políticas, religiosas e outras.

Devido a conflitos por discordância técnicas, essas normalmente entre diferentes níveis hierárquicos.

Devido a comportamentos inadequados, com atitudes que prejudicam o trabalho da equipe.

Devido a diferenças culturais, mais relacionadas a dificuldades em compreender e aceitar ordens.

Outro:

Sobre ferramentas e técnicas de gestão de pessoas

32. Atualmente, na gestão de pessoas muitas ferramentas e técnicas são utilizadas para melhorar tal função. Sobre as ferramentas listadas abaixo, sua empresa faz uso de alguma(s) dela(s)?

- Através de sistema de informação (quando dados ou informações são introduzidas, processadas e saem como informações para fins de planejamento, tomadas de decisões e controle)
- Onboarding: sistema de adaptação do novo funcionário, programa de acolhimento,
- PDCA: o ciclo do planejar-fazer-chechar-ação para possível melhoria do processo, auxilia o funcionário compreender com clareza cada processo e visa a melhoria contínua.
- Feedback: a formalização da crítica construtiva, avaliando o desempenho do funcionário e visando a mudança para melhor sempre.
- Programa de remuneração e carreira: com diretrizes definidas sobre as possibilidades existentes.
- Programa de capacitação e desenvolvimento: fluxo contínuo com foco nas competências dos funcionários, seja por palestras, cursos técnicos, treinamentos específicos

Informações respondente

33. Sexo

- Masculino
- Feminino

34. Idade

- Menos de 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 anos a 45 anos
- De 46 anos a 56 anos
- Acima de 56 anos

35. Tempo de atuação junto a empresa

Até 3 anos

De 3 a 5 anos

De 5 a 10 anos

De 10 a 20 anos

Mais de 20 anos

36. Escolaridade

1º grau incompleto

1º grau completo

2º grau incompleto

2º grau completo

3º grau incompleto

3º grau completo

Pós graduação

37. Função que atua no momento

38. E-mail (opcional)