



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDO FAGUNDES DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL:
UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DOS PROCESSOS BÁSICOS DE GESTÃO DE
PESSOAS**

CHAPECÓ

2016

FERNANDO FAGUNDES DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL:
UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DOS PROCESSOS BÁSICOS DE GESTÃO DE
PESSOAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Emerson Moisés Labes.

CHAPECÓ

2016

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Silva, Fernando Fagundes da
Gestão de Pessoas na Construção Civil: uma abordagem
sob a ótica dos Processos Básicos de Gestão de Pessoas/
Fernando Fagundes da Silva. -- 2016.
105 f.:il.

Orientador: Emerson Moisés Labes.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2016.

1. Gestão de Pessoas. 2. Pessoas. 3. Processos
Básicos. 4. Construção civil. I. Labes, Emerson Moisés,
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.
Título.

FERNANDO FAGUNDES DA SILVA

**GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL:
UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DOS PROCESSOS BÁSICOS DE GESTÃO DE
PESSOAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

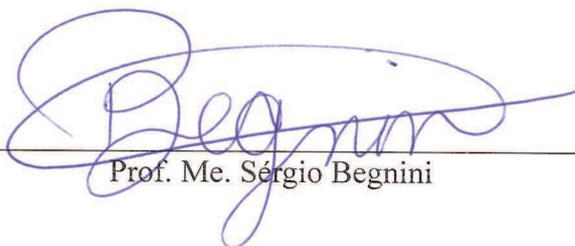
Orientador: Prof. Me. Emerson Moisés Labes.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em:
13/06/2016.

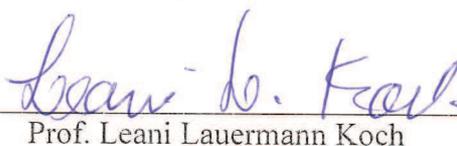
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Emerson Moisés Labes



Prof. Me. Sérgio Begnini



Prof. Leani Lauermann Koch

À minha mãe, Thereza, por todo esforço,
apoio e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por todas as bênçãos em minha vida, por ter me permitido chegar até aqui com muita força e sabedoria, iluminando meu caminho nos momentos mais difíceis.

Agradeço minha mãe Thereza, por toda garra e fé, pela educação e ensinamentos que muito me ajudaram em minha trajetória e por todo o seu apoio e confiança que tornaram possível esta realização.

Agradeço meus irmãos André e Angela por fazerem parte da minha vida e por terem me dado toda referência e apoio na minha formação pessoal.

À minha esposa Francieli, pelo amor, apoio, dedicação e paciência demonstrados do decorrer deste curso, sempre me dando forças para continuar.

À UFFS pela oportunidade ímpar de desenvolvimento acadêmico, proporcionado pela sua filosofia de ensino diferenciada, que prepara cidadãos não somente para atuar no mercado de trabalho, mas sim, para serem os agentes principais das suas vidas.

Ao Prof. Me. orientador Emerson Moisés Labes, pelas valiosas recomendações e por toda sua disponibilidade e confiança demonstradas neste árduo processo.

Agradeço a coordenação do curso de Administração da UFFS e a todos os seus professores, que possibilitaram a conclusão de mais esta etapa da minha formação, através de muita dedicação e de toda sua excelência metodológica.

Aos meus colegas de curso, pelos ótimos momentos compartilhados, pelo aprendizado mútuo e pela inestimável ajuda nos trabalhos em equipe.

E por fim, agradeço aos gestores da organização objeto deste trabalho, por abrirem as portas da sua empresa para que eu pudesse aplicar os conhecimentos adquiridos na academia, compreendendo melhor a dinâmica organizacional da nossa região.

RESUMO

A Gestão de pessoas nas organizações deve prover os meios eficazes para evidenciar o que cada pessoa possui de melhor. Na Administração atual, as pessoas passaram a ser consideradas o elemento mais importante de uma organização, tornando-se o principal fator para geração de valor e para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesta perspectiva, a Gestão de Pessoas não deve se restringir a aspectos fundamentalmente operacionais, deve desenvolver um papel muito mais estratégico, pois na incessante busca pela competitividade, as organizações têm nas pessoas o seu maior potencial de diferenciação. Na construção civil, a Gestão de Pessoas ganha um caráter fundamental, pois neste ramo de trabalho, predominantemente manual, a influência de quem o executa é diretamente ligada aos resultados, fazendo com que a qualidade do produto dependa significativamente da qualidade do serviço. Os trabalhadores da construção civil, sobretudo nos níveis operacionais, possuem características peculiares, de modo que as empresas tenham que estruturar a sua Gestão de Pessoas para que atue mais intensamente na minimização dos problemas decorrentes da natureza do trabalho e das peculiaridades dos trabalhadores. Entretanto, algumas construtoras, principalmente as de pequeno porte, encontram dificuldades para estruturarem-se em termos de Gestão de Pessoas, devido principalmente ao excesso de informalidade em seus processos, acarretando em diversos tipos de problemas. Assim sendo, o presente estudo objetivou diagnosticar a Gestão de Pessoas em uma pequena empresa de construção civil do oeste catarinense, à luz dos processos básicos de gestão de pessoas. Para tal, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, classificada quanto aos fins como exploratória, descritiva e aplicada. E quanto aos meios como bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e questionários, analisados com base no referencial teórico da pesquisa, através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos evidenciam que os problemas clássicos da construção civil em relação às pessoas, incidem de forma acentuada em uma pequena construtora. Que as práticas adotadas geralmente ocorrem de forma empírica através de processos informais e que muitas vezes contribuem para a ocorrência dos problemas ligados às pessoas. Que o perfil dos operários segue um padrão já identificado em empresas de médio e grande porte, e que estes mesmos operários sentem a necessidade de práticas mais efetivas de gestão de pessoas. Portanto, pôde-se concluir que em uma pequena empresa de construção civil a atual situação da Gestão de Pessoas está longe de ser aquela considerada ideal pelos teóricos, mas que por esta mesma razão existe um grande e importante campo a ser explorado pela Administração, através do emprego de processos e ferramentas que venham a auxiliar os gestores destas organizações a quebrar os paradigmas que vêm por muito tempo barrando o seu avanço em relação à Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Pessoas. Processos Básicos. Construção civil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de diagnóstico de GP	52
Figura 2 – Principais características dos colaboradores	78
Figura 3 – Proposta de organograma	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escala gráfica de avaliação do desempenho.....	27
Quadro 2 – Classificação e exemplos dos benefícios sociais.....	32
Quadro 3 – Principais causas e fatores da baixa ou do aumento da produtividade do trabalho.....	43
Quadro 4 – Principais problemas ligados às pessoas na organização.....	58
Quadro 5 – Síntese da relação das práticas de GP com os problemas ligados às pessoas na organização.....	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral.....	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 A GESTÃO DE PESSOAS	16
2.1.1 Conceituação	16
2.1.2 Evolução histórica.....	17
2.2 PROCESSOS BÁSICOS DE GESTÃO DE PESSOAS	20
2.2.1 Agregar pessoas	20
2.2.1.1 Recrutamento	20
2.2.1.2 Seleção	21
2.2.2 Aplicar pessoas	23
2.2.2.1 Desenho de cargos	23
2.2.2.2 Orientação das pessoas	24
2.2.2.3 Avaliação de desempenho	25
2.2.3 Recompensar pessoas.....	28
2.2.3.1 Remuneração	28
2.2.3.2 Benefícios	31
2.2.4 Desenvolver pessoas	33
2.2.4.1 Treinamento e desenvolvimento.....	33
2.2.5 Manter pessoas	35
2.2.5.1 Relações com os empregados	36
2.2.5.2 Higiene, saúde, segurança e qualidade de vida.....	38
2.2.6 Monitorar pessoas	40
2.2.6.1 Banco de dados e Sistema de Informações de Gestão de Pessoas.....	40
2.3 OUTROS ASPECTOS RELEVANTES DA GESTÃO DE PESSOAS.....	42
2.3.1 Produtividade	42
2.3.2 Absenteísmo	44
2.3.3 Rotatividade.....	45

2.4 GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	46
2.4.1 As pessoas na indústria da construção civil	47
2.4.2 Características da gestão de pessoas na construção civil.....	48
2.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DE PESSOAS	50
3 METODOLOGIA.....	53
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	53
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	54
3.3 COLETA DE DADOS	54
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	56
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	57
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	57
4.2 DESCRIÇÃO DOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS	58
4.3 DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS IDENTIFICADAS	60
4.3.1 Agregar pessoas	61
4.3.1.1 Recrutamento e seleção	61
4.3.2 Aplicar pessoas.....	62
4.3.2.1 Desenho de cargos e orientação das pessoas	62
4.3.2.2 Avaliação de desempenho	63
4.3.3 Recompensar pessoas	63
4.3.3.1 Remuneração e benefícios	63
4.3.4 Desenvolver pessoas.....	64
4.3.4.1 Treinamento e Desenvolvimento	64
4.3.5 Manter pessoas.....	65
4.3.5.1 Relacionamento com empregados	65
4.3.5.2 Higiene, saúde, segurança e qualidade de vida.....	66
4.3.6 Monitorar pessoas.....	67
4.3.6.1 Banco de dados e Sistema de Informações de Gestão de Pessoas.....	67
4.3.7 Produtividade.....	68
4.3.8 Absenteísmo e rotatividade.....	68
4.4 ANÁLISE DAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS E A RELAÇÃO DESTAS COM OS PROBLEMAS LIGADOS ÀS PESSOAS	69
4.5 PERFIL DOS COLABORADORES E OS SEUS ANSEIOS EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	77

4.5.1 Perfil dos colaboradores.....	77
4.5.2 Principais anseios dos trabalhadores em relação às práticas de GP.....	79
4.6 RECOMENDAÇÕES DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A – Questionário com os gestores.....	90
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com os gestores	93
APÊNDICE C – Questionário com os colaboradores	100

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas vem se transformando com o passar do tempo. Nos dias de hoje as organizações que desejam competitividade e desenvolvimento devem considerar a Gestão de Pessoas de uma forma muito mais estratégica, deixando de lado aquela antiga visão do tradicional “Departamento Pessoal”, que se limitava basicamente às atividades de: admitir, elaborar folhas de pagamento e demitir, passando a desempenhar uma série de novas atribuições, que vão desde participar do Planejamento Estratégico até a Gestão dos Relacionamentos da empresa com seu público interno e externo.

Em um mundo onde mudanças ocorrem de forma cada vez mais rápida, as tecnologias avançam num ritmo acelerado e estão muito mais acessíveis do que antes, fazendo com que fatores como informação, recursos técnicos e financeiros não sejam exclusividades de uma determinada empresa. O que torna a competitividade entre as organizações cada dia mais acirrada, sendo assim, gerir pessoas de forma adequada tornou-se não só uma necessidade, mas uma forma de obter vantagens competitivas.

Para muitos teóricos, as pessoas em uma organização são consideradas o fator mais importante para a obtenção do sucesso. Porém, este pensamento por si só não garante o sucesso organizacional, é necessário que ela articule recursos para obter das pessoas aquilo que elas têm de melhor.

De acordo com Fragoso (2009), se uma organização considera e prioriza o capital humano como sendo seu bem mais valioso, então ela entende também que necessita preparar seu ambiente para tal filosofia. Cercar-se de meios eficazes para alcançar vantagens mercadológicas não é um fator de garantia de sucesso. É, sobretudo, necessário evidenciar o que cada pessoa tem de melhor, seus potenciais e sua capacidade de entrega. Desta maneira a agregação de valor do indivíduo torna-se efetiva, e a vantagem competitiva se mantém ao longo do tempo.

Neste contexto fica evidenciada a importância do Gestor de Pessoas que segundo Vilas Boas e Andrade (2009), deve possuir um perfil inovador e competente, estar totalmente integrado ao negócio da organização e trabalhar de forma estratégica, pois mesmo como todos os avanços tecnológicos, a atuação do ser humano ainda é primordial. Sendo que, o maior desafio do Gestor de Pessoas dentro das organizações é auxiliar as pessoas a tornarem-se cada vez mais capazes e motivadas para superar as metas e levar a empresa ao sucesso.

Ao se tratar de gestão de pessoas em empresas de construção civil o desafio torna-se ainda maior, pois neste tipo de empresa o gestor deve atuar organizando o trabalho, liderando e motivando o pessoal, tudo isso de forma harmônica. Papel quase sempre desempenhado por engenheiros, mestres ou encarregados de obras que na maioria das vezes não possuem formação voltada para a gestão de pessoas. Isso se deve principalmente ao fato de que os cursos voltados para área de construção civil se dedicam predominantemente a ensinar aspectos técnicos, e não temas relacionados às relações humanas, fazendo com que a gestão de pessoas aconteça na prática por meio de erros e acertos (NAKAMURA, 2012). Em alguns casos, principalmente quando se trata de micro ou pequenas empresas, esta função fica concentrada na figura do proprietário que por sua vez não consegue desempenhá-la de forma eficaz, pois está sobrecarregado com outros aspectos de gestão e operacionais da empresa.

Neste ramo, assim como em outros, é importante estabelecer práticas de gestão de pessoas que façam com que a equipe tenha o mesmo objetivo e que cada um entenda sua importância, ou seja, é necessário auxiliar os colaboradores na busca pelo crescimento e ao mesmo tempo não perder de vista as metas. Para isso a teoria define alguns processos básicos de gestão de pessoas, são eles: *agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas* (CHIAVENATO, 2010). Estes processos criam a base para uma eficaz gestão de pessoas.

Lima (2012 apud Nakamura, 2012) afirma que, uma gestão ineficaz de pessoas, num primeiro momento pode acarretar no não atingimento dos resultados esperados, em seguida, gerar uma falta de engajamento e insatisfação da equipe, levando a empresa a correr riscos desnecessários. A adoção de práticas eficazes de gestão de pessoas é uma importante ferramenta para a empresa de construção civil reter talentos, extrair o potencial dos colaboradores, garantir a qualidade dos serviços, reduzir desperdícios, elevar a segurança, diminuir a rotatividade e aumentar a produtividade.

Diante do exposto, o presente estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: **sob a perspectiva dos processos básicos de gestão de pessoas, qual a atual situação da gestão de pessoas em uma pequena empresa de construção civil do oeste catarinense?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é diagnosticar a Gestão de Pessoas em uma pequena empresa de construção civil do oeste catarinense, à luz dos processos básicos de gestão de pessoas.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os problemas ligados às pessoas na organização;
- Identificar as práticas de gestão de pessoas adotadas na empresa, à luz dos Processos Básicos de Gestão de Pessoas;
- Analisar as práticas de gestão de pessoas adotadas na empresa, relacionando-as com os problemas identificados;
- Identificar o perfil dos colaboradores e os seus anseios em relação às práticas de gestão de pessoas;
- Recomendar práticas de gestão de pessoas que possam auxiliar a empresa na solução dos problemas encontrados.

1.2 JUSTIFICATIVA

O entendimento da importância das pessoas para as organizações e a compreensão de que são elas o principal fator de diferenciação competitiva nas empresas, faz com que se busquem cada vez mais respostas de como gerir pessoas adequadamente, para que elas utilizem ao máximo seu potencial e ao mesmo tempo sintam-se satisfeitas com seu trabalho.

Neste contexto, o presente estudo justifica-se não somente por ampliar a discussão a respeito do tema, mas também por pretender apresentar diversos processos, técnicas e ferramentas de gestão de pessoas que auxiliem os gestores nesta complexa tarefa, na qual o propósito é manter uma relação harmônica entre os objetivos organizacionais e os objetivos pessoais, pois assim como afirma Dutra (2012), as pressões na área de Gestão de Pessoas provêm de duas fontes. A primeira é externa, ou

seja, as exigências do mercado, o acirramento da concorrência, o avanço das tecnologias, etc. A segunda é interna, diz respeito a um conjunto de necessidades que as pessoas procuram satisfazer no ambiente da organização, ou seja, maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional, etc.

Na construção civil fica ainda mais evidente a necessidade de compreender como a gestão de pessoas afeta o desenvolvimento das atividades e os resultados da organização. Ainda mais se tratando de um setor onde a qualidade do produto depende essencialmente da qualidade do serviço, ou seja, por se tratar de um setor onde o trabalho é realizado predominantemente de forma manual sofrendo influência direta daquele que o executa, a gestão de pessoas ganha um caráter fundamental na qualidade do serviço e conseqüentemente do produto.

Desta forma o presente trabalho também possui o intuito de auxiliar os gestores de empresas da construção civil a não cometerem erros muito comuns neste setor em relação à gestão de pessoas, por exemplo, os citados por Dessler (2003): contratar a pessoa errada para o trabalho, ter um alto índice de rotatividade, deparar-se com funcionários que não dão o melhor de si, levar sua empresa à justiça por práticas inseguras, comprometer o desempenho dos colaboradores por falta de treinamento, entre outros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados alguns aspectos relacionados à gestão de pessoas, evidenciando conceitos, histórico, processos e outros fatores importantes sobre o tema. Também serão tratadas as peculiaridades presentes na gestão de pessoas voltada para a construção civil, assim como uma abordagem sobre diagnóstico organizacional e diagnóstico de gestão de pessoas.

2.1 A GESTÃO DE PESSOAS

2.1.1 Conceituação

As pessoas são consideradas um dos elementos mais importantes de uma organização. Esta visão é unânime para os autores que abordam o tema, sendo assim, tratar as pessoas com a devida importância é fundamental para que as empresas obtenham vantagens competitivas e conseqüentemente o sucesso. Tal afirmação é evidenciada por Snell e Bohlander (2011, p. 2) “a vantagem competitiva pertence às companhias que sabem como atrair, selecionar, utilizar e desenvolver talentos”. Isso também fica claro na afirmação de D’Angelo Junior (2005, apud RIBEIRO, 2005, prefácio), “uma correta gestão de pessoas é o mais importante fator que permite as empresas alcançar como mais facilidade seus objetivos”.

Desta forma é possível conceituar gestão de pessoas de uma forma mais detalhada como: o conjunto de políticas e práticas necessárias para a condução das pessoas em uma organização, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho (CHIAVENATTO, 2010). Ou de uma forma mais sucinta: “é o processo de gerenciar talentos humanos para atingir os objetivos da organização” (SNELL; BOHLANDER, 2011, p. 2).

O conceito de Gestão de Pessoas passou por diversas transformações ao longo do tempo, iniciando de uma forma extremamente operacional em que as atribuições da área restringiam-se às funções básicas como: captação de pessoas, treinamentos generalizados, remuneração e desligamento, até chegar à fase atual em que a gestão de pessoas exerce um papel estratégico na organização através da internalização de novos conceitos, fazendo com que as pessoas sejam ligadas a geração de valor para as

organizações (FOMBRUM 1984; ROTHWELL, 1988, apud DUTRA, 2012). Esta evolução histórica será tratada mais detalhadamente no próximo tópico deste capítulo.

2.1.2 Evolução histórica

Assim como as outras áreas organizacionais, a Gestão de Pessoas passou por diversas mudanças no decorrer do tempo, acompanhando a evolução do comportamento humano, das tecnologias e dos processos organizacionais, principalmente quando o mundo organizacional percebeu a importância das pessoas. Neste contexto podem-se identificar respectivamente cinco diferentes cenários na evolução histórica da gestão de pessoas: *contábil*, *legal*, *tecnicista*, *administrativa*, *estratégica*.

Em relação aos dois primeiros cenários Searson (1995, apud ARAÚJO; GARCIA, 2009), argumenta que no período *contábil* (até 1930) a administração de pessoal, como era chamada, tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas, que eram desenvolvidas quase que simultaneamente. Uma pessoa era responsável pelo registro deste novo trabalhador no chamado Livro de Escrita do pessoal e a partir disso fazia a contabilidade dos salários devidos.

Já no período *legal* (1930 a 1950) o autor menciona que, com a criação de uma legislação trabalhista, passa-se a exigir uma administração de pessoal sistematizada e regulada por documentos legais. Desta forma os departamentos pessoais cuidavam basicamente do que se convencionou chamar de rotinas trabalhistas, que consistiam na obediência à legislação, o que tornou os processos de admissão, evolução da pessoa na empresa e demissão mais adequados, pois havia uma legislação a ser seguida.

Após estes períodos surge a gestão de pessoas *tecnicista* (1950 a 1965) estruturada com base na Escola da Administração Científica, que consistia em uma profunda racionalização, divisão e mecanização do trabalho, e possuía como principais expoentes Frederick Taylor e Henry Ford, os quais buscaram desenvolver em seus estudos uma organização do trabalho que resultasse na forma mais eficiente de se produzir bens e serviços. A gestão de pessoas nesta época consistia em seleção, treinamento, controle por supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos (DUTRA, 2012).

Dutra (2012), ainda afirma que, este modelo funcionou muito bem para suportar a produção em larga escala, essencial para o desenvolvimento econômico do mundo

ocidental durante o pós-guerra. Porém este modo de organização passou a receber duras críticas por tornar o trabalho humilhante e degradante e por não permitir o desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente das próprias organizações criando ao final da década de 60 e início da de 70 uma ruptura profunda neste modelo de gestão.

Entre os anos de 1965 a 1985, a gestão de pessoas passou por sua fase *administrativa*, não mais aceitando os referenciais de gestão existentes, mas ao mesmo tempo não tendo efetivamente outro para colocar no lugar. Então as pessoas eram entendidas apenas como “necessárias”, elas eram administradas, porém sem haver um profundo entendimento da sua real importância para as organizações, muito devido ao fato de que as academias e as empresas nunca haviam sido seriamente estimuladas a investir na formulação de um referencial teórico e técnico para suportar a gestão de pessoas nas organizações. Mas ainda pode-se afirmar que neste período a gestão de pessoas passou a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira no desenvolvimento organizacional (DUTRA 2012).

No estágio atual, pós 1985, temos o que se pode chamar de Gestão *estratégica* de pessoas, ou seja, a gestão de pessoas ressurgiu como solução para as demandas de excelência organizacional. Mas para chegar neste estágio como já mencionado no início deste tópico, a gestão de pessoas teve que se adaptar às profundas mudanças que ocorreram em diversos âmbitos como, a explosão da informação, desejos e ambição das pessoas, valorização da saúde e segurança no trabalho, assimilação de novas competências, avanço tecnológico, entre outras, (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Diante disso, Ribeiro (2005) apresenta algumas funções que a “nova” gestão de pessoas deve exercer:

- Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista;
- Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos.
- Dar suporte às demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento.
- Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários.
- Ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajuda-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento.
- Ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências para a atual era empresarial.
- Dignificar o trabalho e o ser humano (RIBEIRO, 2005, p. 17).

Fischer (2010) traz uma abordagem da evolução histórica da gestão de pessoas baseada em modelos de gestão apresentados a seguir:

Modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal (até 1930): “um conceito que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos” (p. 19).

Modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano (1930 a 1970): “deixou de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para atuar sobre o comportamento das pessoas” (p. 21).

Modelo estratégico de gestão de pessoas (1970 a 1980): “a gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais” (p. 24). Para isso os planos dos processos de gestão de pessoas seriam derivados das estratégias corporativas.

Modelo de gestão de pessoas articulado por competências (a partir de 1980): a era da competitividade trouxe a necessidade de se estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados da empresa, característica já presente no modelo anterior, mas que se intensifica a ponto de requerer uma reformulação na definição conceitual do modelo, e a partir disso a principal tarefa da gestão de pessoas passa a ser “[...] desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem” (p. 31).

Face à evolução histórica apresentada, percebe-se que os conceitos de gestão de pessoas passaram de uma fase extremamente operacional e chegaram aos dias de hoje exercendo uma função muito mais estratégica nas empresas. Isso se deve ao fato de que a gestão de pessoas teve que se adaptar aos desafios de cada época em relação ao ambiente organizacional, desafios oriundos da legislação, da tecnologia, da economia, da política, da cultura e desafios demográficos. Portanto é fundamental que entendamos o caminho percorrido pela gestão de pessoas, para compreendermos o momento atual e os desafios futuros desta área tão importante (DUTRA, 2012).

2.2 PROCESSOS BÁSICOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Tendo em vista a importância das pessoas e a capacidade destas em torna-se o diferencial competitivo das organizações, a Gestão de Pessoas (GP) consiste num conjunto de políticas e práticas organizacionais no sentido de administrar o trabalho das pessoas e orientá-lo para o alcance dos objetivos da organização (CHIAVENATO, 2010). De acordo com o autor, a GP procura ajudar o administrador a desempenhar as quatro funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar), pois ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe.

Ainda segundo o autor acima, as políticas e práticas de GP consistem em uma série de atividades que devem estar integradas entre si e gerar efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações, quanto para as pessoas que nelas trabalham, e podem ser resumidas em seis processos básicos: *Agregar pessoas, Aplicar pessoas, Recompensar pessoas, Desenvolver pessoas, Manter pessoas e Monitorar pessoas.*

2.2.1 Agregar pessoas

Pode ser compreendido como o processo que envolve as atividades da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas que possuam o perfil adequado para atender as necessidades e expectativas presentes e futuras da organização (DUTRA, 2012). Sendo assim o processo de agregar pessoas abrange duas principais atividades: recrutamento e seleção.

2.2.1.1 Recrutamento

O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos utilizados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais, é a primeira etapa de um processo que termina com a contratação de um novo colaborador. O processo de recrutamento se inicia com a solicitação da área requerente à área responsável pelo recrutamento, formalizada através de um formulário, chamado de “requisição de pessoal”, nele devem constar informações importantes como o perfil desejado do candidato, o horário de trabalho, o salário previsto, a descrição da função e a data de emissão (LACOMBE, 2011).

Após os responsáveis pelo recrutamento analisar a requisição de pessoal e definir a estratégia mais adequada, inicia-se a segunda etapa, a captação, que pode ser feita internamente à organização, chamado de recrutamento interno ou externamente no mercado de recursos humanos (MRH), chamado de recrutamento externo. O recrutamento interno favorece os atuais funcionários, oferecendo-lhes melhores oportunidades dentro da organização e funciona através de promoções ou transferências. Já o recrutamento externo oferece a oportunidade de a empresa agregar competências até então não existentes ou pouco frequentes internamente, para isso utiliza-se algumas técnicas como: anúncios das vagas em jornais e revistas, intermediação de agências de recrutamento, contatos com instituições (escolas, universidades, associações de profissionais, sindicatos, etc.), fixação de cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação por indicação, consulta ao banco de dados de candidatos, recrutamento virtual, entre outras (CHIAVENATO, 2010).

Em pequenas e médias empresas, que não possuem uma estrutura capaz de comportar uma área própria para o recrutamento externo de pessoal (setor de RH), esta atividade é realizada tradicionalmente de forma não estruturada, pelos próprios gestores ou por funcionário não específico ou ainda pode ser feita através da intermediação uma empresa terceirizada, (agência especializada em recrutamento), esta última constitui uma boa alternativa para tais empresas, pois possui estrutura e mecanismos capazes de executar um recrutamento mais assertivo.

Um processo de recrutamento só atinge seu objetivo quando a atração de candidatos é condizente como os objetivos da organização, neste sentido Chiavenato (2010) salienta que para saber o nível de sucesso de um processo de recrutamento é necessário avaliar sua efetividade, ou seja, em um enfoque quantitativo o processo só cumpre sua função quando consegue atrair o máximo de candidatos possíveis, já em um enfoque qualitativo o mais importante é atrair candidatos capazes de serem triados, entrevistados e encaminhados ao processo seletivo.

2.2.1.2 Seleção

Realizado o recrutamento, inicia-se a seleção, que na visão de Lacombe (2011, p. 97), consiste no “[...] conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”.

Snell e Bohlander (2011) ressaltam a importância desta atividade afirmando que se o sucesso ou o fracasso de uma organização dependem do talento de seus colaboradores, os gerentes influenciam diretamente essas situações pelas pessoas que contratam e independente do porte da empresa a contratação dos melhores e mais brilhantes funcionários constitui base sólida para a excelência. Deste modo a escolha do método mais adequado de seleção pode fazer a diferença na decisão de admitir um candidato.

Os métodos de seleção mais utilizados pelas organizações são: *trialogem preliminar de currículos*: no qual são analisadas informações importantes do candidato e avaliado a possibilidade de ser aproveitado. *Entrevista na unidade de seleção*: objetiva basicamente checar a veracidade e coerência das informações contidas no currículo e tenta-se ainda obter algumas informações sobre os traços de personalidade do candidato. *Informações de pessoas confiáveis*: se o candidato é conhecido por uma pessoa confiável, esta pode fornecer informações importantes sobre ele. *Testes técnico-profissionais e psicológicos*: possuem respectivamente as finalidades de avaliar a competência técnico-profissional e as características de personalidade e temperamento do candidato. *Dinâmica de grupo*: observam-se as atitudes e reações do candidato diante da simulação de problemas que surgem no cotidiano do trabalho que deverão executar. *Entrevista pelas chefias futuras*: após a seleção preliminar o candidato deve ser encaminhado para entrevista com as chefias futuras, pois cabe a elas a decisão final pela admissão do candidato. *Exame médico*: na maioria das vezes, salvo em alguns trabalhos específicos, esta é a última etapa de um processo de seleção, é obrigatório por lei e raramente é impeditivo para o aproveitamento do candidato (LACOMBE, 2011).

A utilização destes métodos é comum em grandes empresas, já nas médias e pequenas, várias etapas do processo são eliminadas, pois elas tendem a adotar mecanismos de baixo custo, que nem sempre conduzem à melhor alternativa, porém o conhecimento que se costuma ter das pessoas é maior do que nas grandes empresas, o que permite uma correção mais rápida de decisões erradas (LACOMBE, 2011).

A escolha de um candidato depende da comparação entre duas variáveis, x e y , de um lado os requisitos do cargo a ser preenchido (x), definidos pela descrição e análise do cargo e, de outro, o perfil das características do candidato (y) que se apresentaram para disputá-lo, obtido por meio das técnicas de seleção. Quando x é maior que y , o candidato não atinge as condições ideais para ocupar o cargo. Quando x e

y são iguais, o candidato reúne as condições ideais para o cargo e é aprovado. E quando y for maior que x, o candidato possui mais do que as condições exigidas para o cargo, e torna-se superdotado para o ele. Cabe ressaltar que este processo deve possuir certa flexibilidade, pois deve haver uma margem de tolerância em torno do ponto ideal de comparação (CHIAVENATO, 2010).

2.2.2 Aplicar pessoas

Processo que consiste numa série de atividades desempenhadas para definir as atribuições de cada pessoa na organização, orientá-las e acompanhar seu desempenho. Dentre elas estão o desenho de cargos, a orientação das pessoas e a avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2010).

2.2.2.1 Desenho de cargos

De acordo com Snell e Bohlander (2011) um cargo é composto por um grupo de atividades e deveres relacionados, ou seja, é o conjunto de atribuições de natureza semelhantes e responsabilidades específicas a serem desempenhadas pelo seu ocupante. Cada cargo deve ser claro e distinto em relação a outro, nesse sentido o desenho de cargos é uma importante ferramenta para que haja tal clareza e distinção, pois objetiva minimizar desentendimentos e conflitos e permitir que os colaboradores identifiquem o que se espera deles.

Para se obter maior entendimento sobre a definição de desenho de cargos, Chiavenato (2010) conceitua:

O desenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais do seu ocupante (CHIAVENATO, 2010, p. 202).

Em outras palavras a definição de um cargo deve trazer as informações necessárias para compatibilizar seus requisitos com as competências de quem o ocupa, deste modo Snell e Bohlander (2011) salientam que um desenho adequado de cargos deve conter a descrição do cargo (declaração detalhada das tarefas, deveres e responsabilidades de um cargo a ser desempenhado), bem como a sua especificação

(declaração do conhecimento, das habilidades e das capacidades exigidos da pessoa que irá desempenhá-lo). Chiavenato (2010) complementa que além destas duas características, o desenho de cargos deve especificar a quem o ocupante do cargo deve se reportar (responsabilidade) ou a quem ele deve supervisionar ou dirigir (autoridade), o que indica que o desenho do cargo também serve para posicionar o seu ocupante dentro da estrutura hierárquica da organização.

2.2.2.2 Orientação das pessoas

Orientar pessoas trata-se de posicioná-las em suas atividades na organização e esclarecer seu papel e objetivos para que elas possam guiar-se em seu trabalho, isso vale tanto para antigos funcionários que precisam ser orientados em situações de mudança organizacional, quanto para novos que necessitam de orientação para adaptarem-se a cultura organizacional na qual estão sendo inseridos (CHIAVENATO, 2010).

A cultura organizacional é o elemento que rege todas as decisões de uma empresa, é desenvolvida ao longo do tempo e a forma como ela se apresenta varia de uma empresa para a outra, assim como conceitua Lacombe (2011), afirmando que cultura organizacional é o:

Conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização (LACOMBE, 2011, p. 275).

As organizações procuram integrar seus colaboradores ao seu contexto, condicionando-os à sua cultura organizacional, que pode ser implícita, ou seja, sem uma formalização, mas percebida através das práticas diárias, ou explícita, formalizada através de documentos, como códigos de ética, declarações de princípios ou conjunto de políticas e normas da organização e ainda através da apresentação de aspectos da cultura organizacional por meio de reuniões, palestras e treinamentos (LACOMBE, 2011).

Chiavenato (2010) justifica, dizendo que este comportamento das organizações além de objetivar a iniciação e o acultramento social do novo colaborador, também busca desprende-lo de antigos hábitos arraigados e indesejados que devem ser banidos

do comportamento do recém-iniciado, podendo assim orientá-lo da melhor forma para que atenda as expectativas da organização.

A orientação das pessoas procura evidenciar informações claras a respeito da cultura organizacional, do cargo a ser ocupado e das expectativas a respeito do trabalho, proporcionando uma série de benefícios, tais como: *redução da ansiedade das pessoas*, quando os novos colaboradores recebem a tutoria de funcionários experientes através de orientação e apoio. *Redução da rotatividade*: uma orientação eficaz reduz a rotatividade, fenômeno frequente durante o período inicial do trabalho, causado pelo fato dos novos colaboradores se sentirem ineficientes, indesejados ou desnecessários. *Economia de tempo*: com uma adequada orientação os novos colaboradores gastam menos tempo para conhecer a organização, o seu trabalho e os colegas, tornando-se mais eficientes. *Criação de expectativas realistas*: através da orientação os novos colaboradores ficam sabendo o que se espera deles e quais os valores almejados pela organização (CHIAVENATO, 2010).

2.2.2.3 Avaliação de desempenho

O desempenho de um colaborador no exercício do seu trabalho deve ser acompanhado e avaliado periodicamente. A empresa acompanha e registra o desempenho do funcionário, para que este ao receber informações sobre sua atuação possa efetuar os devidos ajustes e conseqüentemente, crescer no âmbito organizacional (RIBEIRO, 2005).

Avaliar o desempenho das pessoas é tão importante para o avaliado, que tem interesse em saber como tem sido a sua contribuição, quanto para a organização, que a partir da avaliação de desempenho cria base para a tomada de decisão sobre os seus colaboradores.

Partindo deste princípio, Araújo e Garcia (2009) estabelecem algumas finalidades para a avaliação de desempenho, são elas:

- ***Identificar o valor das pessoas para a organização***: visa mensurar qualitativamente o impacto de cada pessoa nos resultados organizacionais a partir da sua contribuição.

- ***Desenvolver talentos:*** com a detecção dos pontos fortes e fracos das pessoas, evidenciam-se as necessidades de desenvolvimento.
- ***Fornecer informações essenciais:*** que irão auxiliar a gestão de pessoas nos demais processos.
- ***Tornar transparente a relação entre avaliadores e avaliados:*** forma-se base para toda discussão entre superior e subordinado a respeito de assuntos do trabalho.
- ***Abastecer a organização com avaliações periódicas:*** o julgamento sistemático é essencial para as organizações em um mundo constantemente em transformação.

Outro ponto importante da avaliação de desempenho, destacado por Marras (2000 apud ARAÚJO; GARCIA, 2009) é a sua função de alicerçar a ação do gestor, pois feita de forma adequada funciona como um instrumento balizador nas decisões que envolvem remuneração, remanejamento de pessoal ou até mesmo demissões, o que torna essas ações menos passíveis de erros e injustiças, e conseqüentemente a empresa passa a ser mais transparente.

Tradicionalmente a avaliação de desempenho era realizada apenas de cima para baixo, ou seja, o gerente avaliava seus subordinados, porém com o passar do tempo na gestão moderna de pessoas este paradigma vem modificando, surgiram outras formas de se avaliar o desempenho humano nas organizações, que propiciam uma maior interação entre gestores e subordinados, como por exemplo, a auto avaliação, em que a empresa fornece os parâmetros para o indivíduo auto avaliar-se e poder fazer um julgamento do seu desempenho frente às tarefas que lhe foram atribuídas. A avaliação de equipe, onde a equipe de trabalho avalia-se como um todo e a cada um de seus membros. E a avaliação 360°, na qual o desempenho é medido de modo circular por todos os elementos que mantêm uma interação com o avaliado, ou seja, o indivíduo é avaliado por seu gerente, pelos colegas e pares, por si mesmo, por seus subordinados e até mesmo por clientes e fornecedores (CHIAVENATO, 2010).

Os métodos tradicionais utilizados para avaliação de desempenho de acordo com Chiavenato (2010) são: escalas gráficas, que consistem na avaliação do desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, para tanto se utiliza um formulário de dupla entrada, onde as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho e as colunas verticais representam os graus de variação daquele fator, tal método será melhor ilustrado no

Quadro 01. Escolha forçada: consiste num bloco de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento, o avaliador deve escolher uma ou duas frases de cada bloco que melhor se aplicam ao comportamento do avaliado. Pesquisa de campo: método executado através de entrevista feita por um especialista em avaliação (*staff*) com o gerente a respeito do desempenho do funcionário, que será avaliado em conjunto pelo gerente e pelo *staff*. Método dos incidentes críticos: avalia o colaborador a partir de características extremas, pontos altamente positivos ou altamente negativos. Lista de verificação: como uma simplificação das escalas gráficas, o avaliador realiza através de um *check-list*, uma avaliação quantitativa do avaliado quanto aos fatores de desempenho a serem considerados.

Quadro 1 – Escala gráfica de avaliação do desempenho

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (esmero do trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (perícia do trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco do trabalho
Cooperação (relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão das situações (capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Tem quase sempre excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização (capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Fonte: CHIAVENATO, 2010, p. 250.

O autor acima frisa que, como já mencionado, tais métodos são tradicionais e possuem algumas características ultrapassadas e negativas, são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos e na maioria das vezes não consideram a

individualidade das pessoas, entretanto existem métodos mais modernos que buscam minimizar estas características negativas, como a avaliação 360° já tratada no parágrafo anterior e a avaliação participativa por objetivos, na qual há uma maior interação entre avaliador e avaliado, tornando o processo mais democrático, participativo, envolvente e motivador. Nesta avaliação a preocupação não está num simples julgamento pela apreciação do passado, mas sim na orientação do desempenho para o planejamento futuro, de acordo com as metas e objetivos previamente negociados e fixados.

A avaliação de desempenho ganha aspectos motivacionais quando feita estabelecendo uma forte relação com a organização e disseminada de forma correta, permitindo o engajamento e a compreensão clara dos colaboradores sobre suas finalidades, pois os funcionários percebem seus benefícios e veem na avaliação uma oportunidade para o crescimento e o desenvolvimento pessoal, da sua unidade e da organização (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

2.2.3 Recompensar pessoas

É evidente a crescente valorização dos recursos humanos ao longo das últimas décadas no contexto organizacional, sendo assim, as formas de recompensar as pessoas constituem uma ferramenta fundamental para atrair, reter e motivar os talentos, mantendo-se desta forma o diferencial competitivo das empresas (FRANÇA, 2011).

Na concepção de Chiavenato (2010), recompensar pessoas “são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas”. Incluem remuneração e benefícios.

2.2.3.1 Remuneração

Para Dutra (2012), a remuneração é a forma mais importante de concretizar a valorização da pessoa pela organização. Em suma é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa. Pois assim como afirma Chiavenato (2010):

As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação (CHIAVENATO, 2010, p. 278).

Na literatura existem vários tipos de classificação para a remuneração, todas com definições semelhantes. Dutra (2012) classifica em duas categorias: a remuneração direta e a indireta.

A remuneração direta subdivide-se em dois tipos: remuneração fixa, também conhecida por básica, é o que chamamos de salário, ou seja, é um montante previamente ajustado entre a pessoa e a organização a ser pago regularmente pelo trabalho realizado, com periodicidade que pode ser mensal, sendo esta a mais utilizada, mas também pode ser semanal ou diária. E remuneração variável, também chamada de incentivos salariais, ou seja, um montante a ser pago em razão de determinados resultados obtidos do trabalho da pessoa. A remuneração variável está normalmente atrelada ao cumprimento de metas de resultados, podendo esses resultados serem a combinação de desempenhos individuais, em equipe ou da empresa como um todo e são geralmente concedidos através de bônus em dinheiro, participações acionárias e/ou nos resultados, premiações, etc. As pessoas podem receber um ou outro tipo de remuneração direta ou uma combinação de ambos (DUTRA, 2012).

A remuneração indireta trata-se de um conjunto de benefícios que a pessoa recebe em contrapartida pelo trabalho realizado. Na maioria das vezes a remuneração indireta complementa a direta e visa oferecer segurança e conforto aos trabalhadores em sua relação com a organização. Os benefícios que a compõe podem ser financiados total ou parcialmente pela organização, e apresentam-se de várias formas: quanto à sua exigibilidade legal, quanto à sua natureza e quanto aos seus objetivos (DUTRA, 2012), o que será tratado com mais ênfase no próximo tópico deste capítulo.

Para determinar o valor da remuneração Dessler (2003), sugere que as empresas devem observar quatro fatores básicos, que são: *fatores legais, sindicais, políticos e equitativos*. Quanto aos fatores legais, devem-se considerar as determinações da lei em termos de salário mínimo, horas extras, benefícios, etc. Em relação aos fatores sindicais, deve-se levar em conta a atuação dos sindicatos que através das negociações coletivas exercem importante influência nas questões da remuneração. Os fatores políticos dizem respeito às políticas e diretrizes de remuneração adotadas pelo empregador, que podem ser, por exemplo, definir como política pagar aos seus colaboradores um determinado percentual a mais do que a média do mercado.

Já os fatores equitativos buscam determinar uma remuneração com equidade externa e interna. Externamente, os salários devem ser comparáveis aos de outras

empresas para que o empregador consiga atrair e reter funcionários qualificados. Internamente o funcionário deve considerar a sua remuneração equivalente ao de outros na organização. Para se assegurar a equidade no estabelecimento da remuneração sugere-se seguir cinco passos: 1) conduzir uma pesquisa salarial para saber quanto os outros empregadores estão pagando para cargos equivalentes. 2) Determinar o valor de cada cargo em sua empresa por meio da avaliação de cargos, comparando o seu conteúdo em termos de esforços, responsabilidades e habilidades. 3) Agrupar em faixas salariais os cargos com dificuldades ou importância semelhantes, segundo suas avaliações. 4) Estabelecer a remuneração de cada faixa usando curvas salariais. 5) Fazer o ajuste fino dos salários. Dentro de cada faixa salarial é possível ajustar os salários de um determinado funcionário levando em conta qualquer circunstância particular (DESSLER, 2003).

Dutra (2012) salienta que esta forma mencionada acima, de estabelecer a remuneração, constitui um modelo tradicional, geralmente aplicado para o estabelecimento da remuneração fixa. O autor afirma que para se definir a remuneração variável utiliza-se de acordos previamente estabelecidos entre o empregador e os funcionários, geralmente ligados aos resultados, que visam estimular as pessoas a obterem um desempenho melhor do que se não houvesse a remuneração variável. Tais acordos podem abranger a organização como um todo, por exemplo, a participação nos lucros, que distribui aos os colaboradores uma fração pré-definida do lucro de um determinado período. Ou podem recompensar o desempenho individual através de uma comissão sobre as vendas ou de bonificações pelo atingimento de metas.

A remuneração fixa ainda predomina na maior parte das organizações, pois ela proporciona uma maior estabilidade na administração salarial e até mesmo na gestão de pessoas em função do tempo (horário de trabalho). Contudo a remuneração fixa e estável não é capaz de motivar as pessoas e não incentiva a aceitação de riscos e de responsabilidades. Deste modo a remuneração variável é uma tendência que ganha cada vez mais espaço nas organizações, pois ela remunera as pessoas pelos resultados alcançados. A empresa não se apropria dos resultados, ela os compartilha com as pessoas que ajudaram a alcança-los, sendo assim o colaborador sente-se verdadeiramente parte do processo e entende que se a empresa ganhar ele ganha, se a empresa perder ele perde, o que proporciona um maior engajamento e motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Contudo Gil (2012) ressalva que a remuneração variável, por exemplo, a baseada em desempenho, requer certos cuidados ao ser implantada, pois à medida que é vinculada, é necessário dispor de instrumentos adequados para aferir o desempenho das pessoas, bem como dispor dos meios necessários para proporcionar a elas as informações pertinentes para que tomem as decisões corretas e oportunas.

2.2.3.2 Benefícios

Uma das maneiras das organizações interferirem de forma positiva na qualidade de vida dos seus colaboradores é oferecer a eles benefícios como parte de sua remuneração. Sendo assim Chiavenato (2010) conceitua:

Benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Constituem a chamada remuneração indireta concedida a todos os empregados, como uma condição de emprego, independente do cargo ocupado [...] (CHIAVENATO, 2010, p. 340)

Os benefícios sociais no âmbito organizacional estavam inicialmente ligados ao paternalismo e a preocupação em reduzir a rotatividade principalmente em organizações que desenvolviam suas atividades em condições rudes e adversas, mas com o tempo passaram a fazer parte dos atrativos dos demais tipos de empresas para atrair e reter seus talentos, isso se deve ao aumento da competição entre as organizações na disputa de talentos humanos; a uma nova atitude das pessoas quanto aos benefícios sociais; às exigências dos sindicatos, dos acordos coletivos de trabalho e da legislação trabalhista e previdenciária; à possibilidade de deduções tributárias e a necessidade de contribuir para o bem-estar dos colaboradores e da comunidade. Em síntese pode se dizer que os benefícios oferecidos aos colaboradores visam satisfazer objetivos individuais, econômicos e sociais (CHIAVENATO, 2010).

Em relação aos tipos de benefícios, Chiavenato (2010) os classifica quanto à sua exigibilidade legal: em legais (exigidos pela legislação ou sindicatos) ou espontâneos (concedidos espontaneamente pelas empresas); quanto à sua natureza: em monetários (concedidos em dinheiro) ou não monetários (não financeiros em forma de serviços, vantagens ou facilidades); quanto aos seus objetivos: em assistenciais (segurança e previdência), recreativos (repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer) e

supletivos (facilidades, conveniências e utilidades). Para melhor ilustrar, a classificação dos tipos de benefícios, bem como exemplifica-los, segue abaixo o Quadro 2.

Quadro 2 – Classificação e exemplos dos benefícios sociais

EXIGIBILIDADE LEGAL		NATUREZA		OBJETIVOS		
LEGAIS	ESPONTÂNEOS	MONETÁRIOS	NÃO MONETÁRIOS	ASSISTENCIAIS	RECREATIVOS	SUPLETIVOS
Férias	Gratificações	Férias	Refeitório	Assistência médico-hospitalar	Grêmios ou clubes	Transporte
13º salário	Refeições subsidiadas	13º salário	Assistência médico-hospitalar	Assistência odontológica	Áreas de lazer nos intervalos de trabalho	Restaurante no local de trabalho
Aposentadoria	Transporte subsidiado	Gratificações	Assistência odontológica	Assistência financeira através de empréstimos	Música ambiente	Estacionamento o privativo
Seguro de acidentes de trabalho	Seguro de vida em grupo	Complemento do salário nos afastamentos prolongados por doença	Serviço social e aconselhamento	Serviço social	Atividades esportivas e comunitárias	Horário móvel de trabalho
Auxílio doença	Empréstimos aos funcionários		Clube ou grêmios	Complementação da aposentadoria ou planos de previdência social	Passeios e excursões programadas	Cooperativa de gêneros alimentícios ou conveniência com supermercados
Salário família	Assistência médico-hospitalar mediante convênio		Transporte de casa para a empresa e vice-versa	Complementação do salário, em afastamentos prolongados por doença		Agência bancária no local de trabalho
Salário maternidade	Complementação de aposentadoria ou plano de seguridade social		Horário móvel ou flexível	Seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais		
				Creche para filhos de funcionários		

Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 2010, p. 342 e 343.

A concessão de benefícios aos colaboradores vem se tornando uma prática cada vez mais presente nas organizações, e constitui uma excelente forma de valorização do trabalho das pessoas, contribuindo com aspectos motivacionais e consequentemente na produtividade e bem-estar dos empregados. A organização também obtém ganhos com esta prática, pois um funcionário motivado é capaz de maximizar os resultados organizacionais. Há também os ganhos tributários para a empresa, desde que este não seja o foco da política de benefícios, pois assim como afirma Gil (2012), tem sido comum em muitas empresas a concessão de benefícios em lugar de aumentos, como forma de evitar a tributação, todavia quando a política de benefícios não é bem orientada, pode provocar no empregado a sensação de que não está recebendo um benefício, mas sim, algo em troca de um aumento salarial.

2.2.4 Desenvolver pessoas

As empresas buscam constantemente obter as competências necessárias para que possam ter vantagens sobre os concorrentes. Sobretudo num contexto em que tecnologias em rápida mudança exigem que os funcionários aperfeiçoem continuamente seus conhecimentos, habilidades e aptidões (CHA) para lidar com novos processos e sistemas. Desta forma, os processos de treinar e desenvolver pessoas desempenham papel fundamental no desenvolvimento e fortalecimentos das competências exigidas (SNELL; BOHLANDER, 2011).

2.2.4.1 Treinamento e desenvolvimento

O termo treinamento é usado para descrever qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Entretanto muitos especialistas buscam distinguir treinamento de desenvolvimento, afirmando que o treinamento está mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto prazo, já o desenvolvimento está mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. De uma maneira geral os dois termos tendem a combinar-se numa única frase – *treinamento e desenvolvimento* – ou (*T & D*), para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários (SNELL; BOHLANDER, 2011).

Um processo de treinamento e desenvolvimento, de acordo com a visão de vários autores deve seguir basicamente quatro etapas: diagnóstico para o levantamento das necessidades de T & D; elaboração do programa de T & D; implementação do programa e avaliação do programa.

Gil (2012) afirma que, para se elaborar de forma correta um programa de treinamento e desenvolvimento, é necessário que a organização tenha uma real compreensão das carências dos seus indivíduos em termos de CHA requeridos para a execução das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. Para isso a empresa deve realizar um diagnóstico de necessidades de T & D, que podem ser a priori (no caso de modernização dos equipamentos, por exemplo) ou a posteriori (como para resolver problemas de baixa produtividade ou mau atendimento ao cliente), consiste em uma análise em três níveis: organizacional, das tarefas e dos recursos humanos.

A análise organizacional consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para sua elevação. A análise das tarefas refere-se à identificação das atividades que compõe as tarefas, bem como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz. Por fim a análise dos recursos humanos trata-se da identificação, junto aos empregados, dos níveis de CHA necessários para a execução das tarefas que lhes foram atribuídas (GIL, 2012).

Depois de levantadas as necessidades de T & D, o próximo passo é estabelecer as condições ideais para o aprendizado. Para isso deve-se elaborar um programa que atenda os objetivos esperados pela organização, desta forma se propõe que o programa focalize ao menos quatro questões: objetivos instrucionais, prontidão e motivação dos treinandos, princípios de aprendizagem e características dos instrutores (SNELL; BOHLANDER, 2011).

Quanto aos objetivos instrucionais, após o levantamento das necessidades, as organizações devem definir com clareza quais os objetivos do treinamento, ou seja, quais as habilidades ou conhecimentos a serem adquiridos e/ou atitudes a serem mudadas. Em relação à prontidão e motivação dos treinandos, deve-se fazer uma verificação quanto à sua capacidade em absorver o que lhes será apresentado e também certificar-se de que sua postura está alinhada com os objetivos da empresa para que se crie um ambiente de aprendizado. Os princípios de aprendizagem envolvem fatores psicológicos, ou seja, as características do treinamento que ajudem os funcionários a captar novos materiais, entre eles está o estabelecimento de metas, o respeito às diferenças individuais, a aplicação prática, o *feedback*, etc. As características pessoais e as habilidades de ensino dos instrutores influenciam diretamente no treinamento, tanto negativa, quanto positivamente, por isso são características desejáveis do instrutor: conhecimento do assunto, adaptabilidade, sinceridade, senso de humor, interesse, clareza, assistência individual, entusiasmo, entre outras (SNELL; BOHLANDER, 2011).

A implementação está relacionada aos métodos e técnicas de treinamento, que devem ser adequados para a aprendizagem dos CHA estabelecidos. Por exemplo, se o material for mais factual, métodos como palestra, aula expositiva ou instrução programada poderão ser adequados. Já se o treinamento envolver aspectos mais comportamentais, métodos como treinamento no local de trabalho ou simulação

poderão funcionar melhor. Dentre os diversos métodos de treinamento utilizados pelas organizações podem-se citar alguns mais usuais em níveis não gerenciais, como: treinamentos no local de trabalho, instruções em sala de aula, estágios, instrução programada, métodos audiovisuais, aprendizado eletrônico, simulações, etc. Em nível gerencial: experiências no local de trabalho, seminários e conferências, estudos de casos, jogos gerenciais, etc. (SNELL; BOHLANDER, 2011).

A avaliação é um aspecto importante quando se discute a efetividade de um programa de treinamento e desenvolvimento quanto ao total de investimentos e o retorno esperado. Para se avaliar tal efetividade é imprescindível que a empresa tenha ferramentas adequadas para a avaliação de desempenho dos seus colaboradores, pois as atividades de T & D são executadas em função das carências identificadas no passado e no presente e da expectativa de suprimento de tais carências no futuro. Portanto, feito o treinamento deve-se avaliar seus resultados após um determinado prazo, ou seja, se o funcionário está entregando as competências trabalhadas nas ações de T & D, pode se dizer que elas foram efetivas, caso contrário, se identificado que o funcionário não está entregando de forma satisfatória as competências, conclui-se que ele não foi aplicado o suficiente ou que as ações não foram efetivas, ocasião em que deve se fazer uma reflexão sobre as ações de treinamento e desenvolvimento (DUTRA, 2012).

Chiavenato (2010) salienta que desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informações para que aprendam novos conhecimentos, habilidades e aptidões e se tornem mais eficiente naquilo que fazem. É, sobretudo, capacitá-las para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes. Em uma abordagem moderna as organizações estão se conscientizando que desenvolver pessoas é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

2.2.5 Manter pessoas

As organizações de sucesso devem saber atrair e aplicar adequadamente seus recursos humanos, assim como devem dispor de meios eficazes para mantê-los satisfeitos em longo prazo, levando em conta questões como as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem qualidade de vida na organização e fora dela. Em função disso, os processos de

manutenção das pessoas existem para mantê-las satisfeitas e motivadas e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais para permanecerem de forma comprometida na organização (CHIAVENATO, 2010).

2.2.5.1 Relações com os empregados

O relacionamento com os colaboradores está intimamente ligado ao estilo de gestão utilizado em cada organização. Numa abordagem tradicional onde prevalecem as convicções negativas das pessoas, não há distinções entre os indivíduos, são apenas peças a serem exploradas ao máximo pela organização. Por serem consideradas indolentes e preguiçosas, as pessoas devem ser geridas sob uma postura rígida dos gestores, que adotam métodos severos de direção, coação e monitoramento, utilizando meios tradicionais, como carga de trabalho elevada (monitorada por relógios), horários inflexíveis (controlados por cartão ponto), proibições de diversos tipos (estabelecidas por regulamento e supervisão), comportamentos disciplinados (controlados por supervisão constante), motivação financeira (recompensa em dinheiro), entre outros. Nesta abordagem os resultados são atribuídos ao sucesso das medidas de gestão descritas acima. Já na abordagem moderna, prevalecem as convicções positivas das pessoas, que levam os gestores a assumir uma postura democrática e consultiva, onde se tem uma visão mais aberta e humana das pessoas e do seu trabalho, predominando o respeito às diferenças individuais e os métodos flexíveis de gestão. Nesta abordagem os resultados são atribuídos à participação, criatividade, satisfação e comprometimento das pessoas com a organização (CHIAVENATO, 2010).

Para muitos estudiosos a abordagem tradicional trata-se de uma visão míope, negativista e estereotipada. Embora haja coerência em tal afirmação, este modelo ainda exerce uma significativa influência sobre as organizações atuais, o que em certos casos pode ser compreensível, pois dependendo do tipo do negócio e do perfil dos profissionais, é o modelo que, passando pelos devidos ajustes, pode se mostrar o mais eficaz. Outras organizações adotam um meio termo, fazendo uma combinação das duas abordagens, ou então possuem profissionais com perfil adequado e um tipo de negócio compatível para trabalhar apenas com a abordagem moderna.

Na perspectiva da abordagem moderna do estilo de gestão, a relação com os empregados requer a atenção e o acompanhamento dos mesmos, pois estes enfrentam

várias contingências internas e externas, e estão sujeitos a diversos tipos de problemas, pessoais, familiares, financeiros, de saúde, entre outros, que afetam direta ou indiretamente o seu desempenho na organização. Muitas empresas oferecem assistência a seus funcionários, a fim de criar uma atmosfera de confiança, respeito e consideração para auxiliar na resolução dos seus problemas e sanar as interferências negativas em seu desempenho. Em um adequado programa de relações com os funcionários a organização deve proporcionar um ambiente onde favoreça a comunicação, cooperação, proteção, assistência, disciplina e resolução de conflitos. Visando a minimização dos principais sintomas dos problemas enfrentados por seus colaboradores, como: elevado absenteísmo, faltas frequentes ou não justificadas, atrasos e saídas antecipadas, conflitos com colegas, negligências que causam problemas, julgamentos precários e decisões erradas, acidentes de trabalho, etc. (CHIAVENATO, 2010).

Para se estabelecerem de forma prévia alguns pontos importantes da relação com os empregados, as organizações firmam acordos com seus colaboradores, fixando algumas regras e normas que devem ser seguidas. O cumprimento ou não destas regras e normas envolve aspectos de disciplina. Para Mullins (2009), disciplina:

É essencial para a operação eficiente de uma organização; em síntese é o cumprimento do acordo formal firmado entre a equipe de trabalho e a empresa. O gerente é quem decide sobre a mais apropriada forma de sanções para atitudes que romperam com as regras disciplinares (MULLINS, 2009, p. 88).

De acordo com Chiavenato (2010), as sanções, punições ou mais adequadamente chamadas de medidas disciplinares, consistem em apresentar ao funcionário uma consequência indesejável do seu comportamento ou remover uma consequência desejável. Para Dessler (2003), as medidas disciplinares têm por propósito encorajar os funcionários a se comportarem de forma sensata no trabalho. A justiça de um processo disciplinar sustenta-se em três pilares: *regras e regulamentos*, onde o objetivo é informar aos funcionários com antecedência quais são os comportamentos desejáveis e quais os indesejáveis. *Sistema de penalidades progressivas*, no qual as penalidades podem variar quanto à sua intensidade, partindo de advertências verbais ou escritas até suspensões e demissões. E um *processo de apelação* que ajude a assegurar que as medidas disciplinares sejam aplicadas com justiça e equidade.

Dessler (2003) também afirma que outro fator importante a ser considerado pelas organizações é a relação sindical, pois através dos processos de negociação

coletiva, o sindicato que representa de forma legítima os funcionários de uma organização tem o poder de negociar com a administração da empresa questões sobre, salários, carga horária e condições de trabalho. Elementos que exercem forte influência sobre as pessoas, muitas vezes interferindo na sua permanência na organização. Portanto a relação com sindicatos deve se manter amigável e cooperativa.

2.2.5.2 Higiene, saúde, segurança e qualidade de vida

Criar e manter um ambiente de trabalho seguro e saudável é fundamental para as empresas que zelam por sua imagem e preocupam-se com os custos elevados decorrentes dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais. Neste sentido a higiene e segurança no trabalho visam basicamente garantir condições adequadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, através de um conjunto de normas e procedimentos que têm por objetivo proteger a integridade física e mental do trabalhador, procurando resguardá-lo de riscos de saúde relacionados com o exercício de suas funções e com o ambiente físico do trabalho. Os investimentos aplicados a esta área são fundamentais para o sucesso da organização, pois resulta em maior produtividade e melhor qualidade de vida para os funcionários (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Do ponto de vista de saúde física, o local de trabalho constitui a área de ação da higiene do trabalho, observando aspectos ligados com a exposição das pessoas a agentes externos como ruído, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho. Desta forma um ambiente saudável deve envolver condições ambientais que atuem positivamente sobre os aspectos físicos das pessoas. Do ponto de vista de saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas evitando impactos emocionais, como por exemplo o estresse e a depressão (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2010) ainda destaca, que no ambiente físico de trabalho os principais itens desejáveis a serem observados são: iluminação adequada, ventilação capaz de remover gases, fumaça e odores desagradáveis, temperatura em níveis ideais, proteção ou remoção de ruídos e ambiente confortável. Quanto ao ambiente psicológico de trabalho, deve-se levar em consideração fatores como: relacionamentos humanos agradáveis, tipo de atividade agradável e motivadora, estilo de gerência democrático e

participativo, eliminação de fontes de estresse e envolvimento pessoal e emocional. Também se deve levar em conta a aplicação de princípios de ergonomia que envolvem entre outros, a adequação das máquinas e equipamentos às características humanas, o ajuste de mesas e instalações ao tamanho das pessoas e a utilização de ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano. Um ambiente agradável de trabalho pode influenciar diretamente na saúde das pessoas em uma organização, pois ele é capaz de gerar bem-estar, e o termo “saúde” pode ser definido como o estado físico, mental e social de bem-estar. Logo as empresas que não proporcionam aos seus colaboradores um ambiente agradável de trabalho podem estar comprometendo sua saúde, pois uma pessoa pode ser prejudicada por doenças, acidentes ou estresse emocional, provocados por um ambiente de trabalho desagradável.

Os acidentes no trabalho e as doenças profissionais são frequentes e custam caro para as empresas. Por isso muitas delas são motivadas a fornecer condições de trabalho saudáveis em virtude de sua sensibilidade às necessidades e aos direitos do trabalhador. Além do mais, os custos associados a afastamentos por doença, pagamentos por incapacidade, reposição de funcionários que sofrem lesões ou morrem e o pagamento de indenizações, excedem em muito os custos de se manter um programa de segurança e saúde. Os gestores devem conhecer e garantir os padrões de segurança e de saúde em toda a organização, assegurando um ambiente de trabalho que proteja os funcionários de danos físicos, condições insalubres e atos de outras pessoas que afetem a segurança. Um programa efetivo de segurança e de saúde pode preservar o bem-estar físico e emocional dos funcionários, melhorando sua qualidade de vida (SNELL; BOHLANDER, 2011).

Segundo Gil (2012), durante muito tempo nas empresas, ao se falar em “qualidade”, enfatizava-se principalmente os processos de produção. Hoje, fala-se não apenas em qualidade do trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados ou qualidade de vida no trabalho, que na visão de Fernandes (1996):

A expressão qualidade de vida no trabalho está associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento a reivindicações dos trabalhadores e ampliação do conjunto de benefícios (FERNANDES, 1996 apud FRANÇA, 2011, p. 169).

Isso significa que os empregados precisam sentir-se bem. Para que sejam produtivos devem sentir que o trabalho que executam é adequado às suas habilidades, pois para grande parte das pessoas, o trabalho constitui a maior fonte de identificação

peçoal. É natural, portanto, que almejem identificar-se com seu trabalho. Deste modo as empresas são desafiadas cada vez mais a investirem no ambiente, tanto para atrair talentos quanto para melhorar a produtividade, e a implantarem programas de qualidade de vida no trabalho que envolvam as dimensões relacionadas ao estilo gerencial, à liberdade e autonomia para tomada de decisões e o oferecimento de tarefas significativas (GIL, 2012).

2.2.6 Monitorar pessoas

A expressão monitorar pessoas ganhou na administração moderna um sentido mais humanizado, de acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação focando-se nos resultados, diferentemente da concepção antiga, que era muito mais ligada às atividades rígidas de controle que envolviam fiscalização constante e submissão às regras. De forma sucinta pode-se dizer que os processos de monitorar pessoas são utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações de gestão de pessoas. É um conjunto de atividades que proporciona retroação às pessoas a respeito de seu desempenho e potencialidades de desenvolvimento, constituindo a base para a discussão entre superior e subordinado a respeito de assuntos de trabalho (CHIAVENATO, 2010).

2.2.6.1 Banco de dados e Sistema de Informações de Gestão de Pessoas

O processamento de dados e a utilização de informações são fundamentais para uma correta tomada de decisão nas diversas áreas da organização, na GP não seria diferente, é constante a necessidade de informações, tanto para os gestores a respeito da sua equipe, quanto para os empregados em relação a si mesmos e à organização como um todo. Sendo assim, é de elevada importância que se mantenha um adequado banco de dados de GP nas organizações. Um banco de dados na visão de Tegen (2000, p. 1), “é um sistema de armazenamento e acumulação de dados disponíveis para o processamento e obtenção de informações”. Para o autor a informatização da área de Gestão de Pessoas através da utilização de bancos de dados eletrônicos proporciona

tanto para os gestores quanto para os colaboradores um acesso mais aprofundado e ágil das informações e, com isso, um maior conhecimento das necessidades.

A GP exige a utilização de vários bancos de dados interligados que permitam obter e armazenar dados a respeito de diferentes estratos ou níveis de complexidade, tais como: cadastro de pessoal, cargos, remuneração, benefícios, treinamentos, candidatos, entre outros dependendo das necessidades de cada organização. Porém os dados por si só possuem pouco valor para a empresa, eles necessitam de processamento, ou seja, devem ser acumulados, agrupados e cruzados, para que possam ganhar significado e intencionalidade, transformando-se então em informações relevantes que auxiliem os gestores nas tomadas de decisão (CHIAVENATO, 2010).

A utilização dos dados de recursos humanos e a sua transformação em informação é feita nas organizações através de um sistema de informação de GP, que segundo Drucker (1992, apud CHIAVENATO, 2010, p. 507) “é um sistema utilizado para coletar, registrar, armazenar, e recuperar dados a respeito dos recursos humanos da organização”.

Para Chiavenato (2010), existem dois objetivos básicos para o sistema de informação de GP. Um deles é administrativo, ou seja, reduzir custos e tempo de processamento da informação. O outro é proporcionar suporte para a decisão, ou seja, auxiliar os gerentes e os colaboradores a tomar melhores decisões. Um bom sistema de informação de GP deve ser acessível a todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), levando em conta a necessidade de informações de cada usuário, de maneira geral abrange os seguintes aspectos: alinhamento da GP com o planejamento estratégico, formulação de objetivos e práticas de GP, registro e controle de pessoal para fins operacionais (pagamentos, férias, faltas, atrasos, etc.), relatórios sobre remuneração, benefícios, recrutamentos, treinamentos, cargos, custos, análises e comparações de desempenho, etc., banco de talentos e competências e oportunidades para os colaboradores como (promoções, treinamentos, transferências, mudanças organizacionais, entre outras).

Percebe-se na Gestão de Pessoas, uma atuação cada vez maior e mais integrada de sistemas que realizam todos os processos operacionais necessários, fazendo com que os gestores possam voltar sua atenção para aspectos mais táticos e estratégicos, como o desenvolvimento de novos métodos, processos e negócios a fim de uma melhoria organizacional constante. O desafio no desenvolvimento destes sistemas é torná-los

cada vez mais atrativos para o atendimento das necessidades de GP de uma forma viável operacional e economicamente (TEGON, 2000).

A harmonia entre todos os processos citados neste referencial teórico, é essencial para o bom desempenho da Gestão de Pessoas e da organização como um todo, pois eles estão intimamente relacionados entre si e são influenciados uns pelos outros, de tal maneira que o funcionamento de um processo pode favorecer ou prejudicar os demais. Portanto, é de fundamental importância o equilíbrio na condução destes processos.

2.3 OUTROS ASPECTOS RELEVANTES DA GESTÃO DE PESSOAS

Um dos grandes desafios da administração moderna é tornar o trabalho das pessoas cada vez mais eficaz, é desenvolver meios de fazer com que os trabalhadores produzam mais e melhor e ao mesmo tempo sintam-se satisfeitos, motivados, comprometidos e queiram permanecer na organização. Para isso, além dos tópicos já abordados nos processos básicos de gestão de pessoas, existem outros aspectos de relevante importância que devem ser considerados na GP, tais como: produtividade, absenteísmo e rotatividade.

2.3.1 Produtividade

Para Carvalho e Serafim (2012, p. 161), “a produtividade do trabalho pode ser identificada como sendo o processo contínuo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço”. Os autores ainda explanam que de maneira básica a produtividade pode ser expressa pela relação entre uma quantidade física de produção e de tempo, através das fórmulas:

$$Pt = \frac{\text{Produção realizada}}{\text{Nº de horas de trabalho}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{Quantidade de produção}}{\text{Homens-hora}}$$

Porém deve-se ressaltar que o conceito de produtividade não se restringe a produção de bens, pois onde quer que se tenha qualquer tipo de trabalho, sua execução deve ser eficiente e econômica.

De acordo com Carvalho e Serafim (2012), o termo “produtividade” é utilizado nas organizações quando se fala em rendimento do trabalho. Tal rendimento pode ser

influenciado por máquinas, equipamentos e processos, mas principalmente pelo grau de interesse que os empregados utilizam sua capacidade no desempenho de suas tarefas, ou seja, a motivação do indivíduo é determinante para a produtividade do trabalho. Neste sentido Gil (2012) afirma que:

A motivação ou disposição para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem naturalmente muito a ver com o próprio empregado, mas também é fortemente influenciada pela empresa. Hoje, reconhece-se que os empregados preferem trabalhar em empresas que oferecem qualidade de vida, ou seja, capazes de proporcionar segurança e satisfação. Assim, cabe à empresa cuidar para que o ambiente oferecido a seus empregados seja suficientemente motivador, se quiser manter empregados qualificados (GIL, 2012, p. 45).

Ao se tratar da motivação das pessoas nas organizações, existem muitos fatores que podem impactá-la positiva ou negativamente e conseqüentemente refletir na produtividade individual e organizacional, desta forma o Quadro 03 elenca as principais causas da baixa produtividade do trabalho e os principais fatores do aumento de produtividade do trabalho.

Quadro 3 – Principais causas e fatores da baixa ou do aumento da produtividade do trabalho

PRINCIPAIS CAUSAS DA BAIXA PRODUTIVIDADE DO TRABALHO	
1	Não gozar de boa saúde
2	Sentir-se deprimido e preocupado por problemas que está enfrentando fora da empresa
3	Estar carente de satisfação de algumas de suas necessidades vitais básicas
4	Não gostar de seu trabalho
5	Sentir-se molestado pelo tratamento que recebe dos colegas que com ele têm contatos na organização
6	Considerar que suas tarefas não são bem remuneradas
7	Sentir dificuldades no relacionamento com algum colega de trabalho
8	Não considerar que seu trabalho seja útil
PRINCIPAIS FATORES DO AUMENTO DE PRODUTIVIDADE DO TRABALHO	
1	Quantidade e qualidade dos recursos materiais disponíveis: máquinas, equipamentos, ferramentas, matérias-primas, etc.

2	Qualidade da mão-de-obra empregada: treinamento adequado e atualizado, experiência, grau de instrução, etc.
3	Organização racional do trabalho: distribuição correta das tarefas, definição clara das responsabilidades, mobilidade estrutural, etc.
4	Nível de satisfação do empregado quanto a: salários, prêmios, ambiente de trabalho, oportunidade de carreira, valorização do trabalho executado, supervisão, etc.

Fonte: Adaptado de CARVALHO; SERAFIM, 2012, p. 162.

A produção pode então, ser aumentada mediante a redução ou eliminação das causas de baixa produtividade e da maximização dos fatores que aumentam a produtividade e também da forma como estas causas e fatores se relacionam e causam uma mudança interior em todos aqueles que participam do processo de produção, isto é, geram a motivação necessária para que os trabalhadores sejam capazes de fazer mais como os mesmos recursos. O aumento da produção a partir de melhorias conseguidas no campo da produtividade torna-se mais interessante para a empresa do que simplesmente introduzir aperfeiçoamento tecnológico, em virtude de ser um meio relativamente mais simples, mais barato e com menos limitações (CARVALHO; SERAFIM, 2012).

2.3.2 Absenteísmo

Absenteísmo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho, acarretando em redução da disponibilidade da força de trabalho e conseqüentemente em diminuição da produtividade e aumento de custos. Ele ocorre por causa de faltas, atrasos ou algum outro motivo superveniente (CHIAVENATO, 2010).

Snell e Bohlander (2011) salientam que naturalmente, uma determinada quantidade de faltas é inevitável. Sempre ocorre de alguém ter de faltar ao trabalho por motivo de doença, acidentes, problemas familiares ou outras razões. Contudo, o absenteísmo crônico pode ser um sinal de problemas mais sérios no ambiente de trabalho. Por esta razão os gestores precisam determinar o índice de absenteísmos da organização, onde se pode definir um valor tolerável para este índice, no entanto, a

busca pela redução do absenteísmo deve ser constante. O cálculo do índice é expresso pela fórmula abaixo:

$$\frac{\text{Números de dias de trabalho perdidos durante todo período de ausência no trabalho}}{\text{Número médio de empregados X número de dias trabalhados}}$$

Chiavenato (2010) destaca que além dos fatores externos elencados acima, o absenteísmo também é afetado pela motivação dos colaboradores em relação ao trabalho. Cabe às organizações desenvolverem práticas que estimulem a motivação para a presença dos empregados, como recompensas à assiduidade, penalidades ao absenteísmo, flexibilidade de horários quando possível, práticas gerenciais e culturais que privilegiem a participação e desenvolvimento de atitudes, valores e objetivos favoráveis a participação dos funcionários.

2.3.3 Rotatividade

A rotatividade se refere à saída de empregados de uma empresa e a sua consequente reposição. É um aspecto citado como um dos fatores que causam a falha em manter os índices de produtividade dos trabalhadores. Esse também é um dos principais fatores determinantes do suprimento de pessoal. Mesmo que todos os outros aspectos em uma organização permaneçam estáveis, à medida que ocorre a rotatividade de empregados, diminui a disponibilidade de pessoal. Essa situação envolve custos diretos e indiretos para a organização (SNELL; BOHLANDER, 2011).

De acordo com Chiavenato (2010), a rotatividade não é uma causa, mais sim, o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura no MRH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos, etc. Já nas variáveis internas encontram-se a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho de cargos, o relacionamento humano e as condições físicas e psicológicas de trabalho. Uma das formas de se identificar quais variáveis influenciaram a saída de um funcionário é a realização de uma entrevista de desligamento.

Existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização. O primeiro ocorre quando um funcionário decide por suas razões encerrar a relação de trabalho com o empregador.

Estas razões estão geralmente ligadas ao nível de satisfação do colaborador com o trabalho ou as alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização. O segundo ocorre quando a organização decide desligar o colaborador, seja para substituí-lo por outro mais adequado às suas necessidades, corrigir problemas de seleção inadequada ou para reduzir sua força de trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Desta forma é fundamental que as organizações mensurem o seu nível de desligamentos. Snell e Bohlander (2011) sugerem que o índice de rotatividade seja calculado a partir da seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Número de desligamentos durante o mês}}{\text{Número total de empregados no meio do mês}}$$

Outro método citado por Snell e Bohlander (2011) para se calcular o índice de rotatividade é aquele que reflete somente os desligamentos que poderiam ter sido evitados (D). Esse índice é calculado pela subtração dos desligamentos inevitáveis (DI), por exemplo, por gravidez, retorno aos estudos, falecimento ou casamento. Sendo assim a fórmula para este método consiste em:

$$\frac{D - DI}{\text{Número total de empregados no meio do mês}}$$

A substituição de um empregado é um processo demorado e dispendioso, que envolve várias etapas e custos (de desligamento, recrutamento, seleção e treinamento). Conseqüentemente, a redução da rotatividade poderia resultar em grande economia para uma organização. No entanto ao se observar o impacto da rotatividade para a organização, é importante considerar a qualidade dos empregados que se desligaram. Se empregados desqualificados se desligarem, isso pode ser benéfico para a organização, pois os custos de manutenção de empregados improdutivos podem ser muito maiores do que os custos de recrutamento e treinamento de um novo profissional que seja mais eficiente (SNELL; BOHLANDER, 2011).

2.4 GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

A construção civil representa um dos setores mais importantes para o desenvolvimento do Brasil. Conforme dados do Ministério do Trabalho e Emprego

(2010), o setor de construção civil é juntamente com os setores de serviço e comércio o maior gerador de empregos do país e é responsável por uma importante fatia do PIB nacional. Por se tratar de um setor onde o trabalho ainda depende predominantemente do fator humano, a gestão de pessoas ganha um caráter fundamental para o bom desempenho das atividades. Desta forma se faz necessário uma maior compreensão sobre o perfil e o comportamento das pessoas na indústria da construção civil, bem como, identificar as características da gestão de pessoas neste setor.

2.4.1 As pessoas na indústria da construção civil

De acordo com Penna (2013), o trabalho na construção civil possui características peculiares e diferentes das outras indústrias, visto que, o nível de responsabilidade dos trabalhadores no produto final é muito grande, pois a maioria das atividades é realizada de forma manual, por isso é dever das organizações conhecer os seus colaboradores, suas necessidades, características e problemas, constituindo assim uma importante ferramenta para futuras ações de melhoria da qualidade e produtividade.

Tradicionalmente o trabalhador da construção civil possui uma margem reduzida de opções no mercado de trabalho, devido principalmente a sua baixa escolaridade. Pesquisas também apontam que a maioria desses trabalhadores se constitui de migrantes de várias cidades ou da zona rural na busca de um emprego. Estudos também revelam que alguns trabalhadores deste setor se acomodam em funções básicas, outros se especializam em áreas afins para obterem melhores salários e tornar o trabalho mais motivador (TAVARES; LONGO; SUETH, 2014).

Devido ao aquecimento do setor nos últimos anos, nota-se um crescente interesse por parte dos pesquisadores em desenvolver estudos dos mais variados tipos no setor da construção civil. Destacam-se aqueles que buscam identificar as características dos trabalhadores, dentre eles pode-se citar o estudo realizado por Oliveira (2007), no qual a autora buscou levantar dados que pudessem auxiliar os empresários da construção civil a conhecer seus operários. Neste estudo realizado em uma construtora da cidade de Santa Maria (RS), pôde-se observar que a maioria dos operários entrevistados possui mais de 30 anos; apresentam uma baixa escolaridade, sendo que grande parte estudou até a 4ª série do ensino fundamental; ganham entre 1 e 2 salários mínimos, exercem outras atividades fora da empresa; trabalham a mais de 10

anos na construção civil; não receberam treinamento específico para a função e passaram por 3 empresas ou mais nos últimos 5 anos.

A partir destes dados pode-se concluir que a mão de obra na construção civil está envelhecida, o que denota uma falta de interesse das pessoas mais jovens pela atividade e indica um problema para um setor onde o trabalho é predominantemente braçal. A baixa escolaridade também está ligada à idade dos trabalhadores que tiveram as oportunidades de estudo limitadas por diversos fatores, o que também dificulta seu trabalho, principalmente na interpretação de projetos de engenharia cada vez mais complexos. Além disso, a grande maioria destes trabalhadores ao ingressar na construção civil não recebeu treinamento específico para a função, ou seja, aprendeu observando ou na prática por tentativa e erro. Os baixos salários podem ser justificados pelos fatores já mencionados, mas também indica uma desvalorização dos trabalhadores por parte das empresas, fazendo com que a maioria busque alternativas externas para complementar a renda, mais um fator agravante para a qualidade do trabalho, já que os operários têm seu descanso prejudicado, além de contribuir para a elevação dos índices de rotatividade, pois estes trabalhadores tendem a trocar uma empresa por outra que remunere um pouco melhor (OLIVEIRA, 2007).

Vale ressaltar que com o recente aquecimento do setor de construção civil no país, alguns dados do estudo mencionado acima podem estar desatualizados, como por exemplo, a remuneração dos trabalhadores, antes essencialmente baseada no excesso de mão de obra e que agora teve que passar por ajustes devido à falta de trabalhadores neste setor, sobretudo os qualificados.

2.4.2 Características da gestão de pessoas na construção civil

Apesar de a construção civil ter evoluído consideravelmente nos últimos anos em matéria de tecnologia em equipamentos e processos, a gestão de pessoas ainda é uma área que deixa a desejar neste setor e caminha a passos lentos em relação a outros tipos de indústrias. Assim como afirma Ferreira (2012), na construção civil, nunca se deu muita importância para a gestão de pessoas, o setor cresceu muito nos últimos anos, porém não se preparou para isso e um dos principais motivos foi a falta de gestão, em especial a não formação dos recursos humanos.

Ainda de acordo com Ferreira (2012), um dos principais problemas da construção civil em relação à gestão de pessoas é a falta de líderes. Historicamente neste setor sempre se voltou mais, não para o líder, mas para aquele que é o “tomador de conta”, o “chefe”, que simplesmente é incumbido de dar ordens que devem ser obedecidas por seus subordinados. Já um líder deve estar capacitado a criar condições para que sua equipe se motive, e não apenas lhe seja obediente, deve saber liderar e formar sucessores. Para agravar a situação em relação à GP, atualmente uma das práticas mais adotadas na construção civil é a terceirização da mão de obra, o que dificulta ainda mais as relações de liderança, pois o gestor de obras não possui uma equipe propriamente sua e a equipe por sua vez não o reconhece como líder.

Outro fator determinante para o atraso no desenvolvimento da GP na construção civil no Brasil foi a não utilização de ferramentas da Administração, como organização, planejamento e treinamento tanto de operários quanto de chefias, ferramentas já amplamente utilizadas por empresas de outros ramos e que poderiam e podem contribuir significativamente para este setor. Isso se deve principalmente ao fato de que no Brasil, até certo período, havia mão de obra em excesso e com um custo relativamente baixo, cenário que mudou ao longo do tempo e que não pode mais ser considerado nas decisões de gestão de pessoas (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Uehara e Serra (2004), a GP no setor também sofre por não conter regras e procedimentos assinalados formalmente. No geral, os gerentes de produção e até mesmo os administrativos ficam inclinados à teoria do “achismo”, ou seja, para a assertividade nas tomadas de decisões é necessário um longo convívio na organização de modo a absorver lentamente sua cultura administrativa.

Ao se tratar de pequenas construtoras, que habitualmente possuem uma maior informalidade nos processos, percebe-se que os problemas de gestão ocorrem de forma mais intensa. Assim como observa Sacomano et al. (2004):

O entendimento das relações de trabalho e poder mostrou que a empresa de construção civil de pequeno porte, na maioria dos casos, trabalha com procedimentos informais. Os problemas de administração passam pela falta de identificação do cargo com a função exercida, controle visual de produção e pessoas e a administração centrada na figura do proprietário, que exerce as tarefas de pagamento de funcionários, administração das obras, além de resolver problemas com fornecedores e bancos (SACOMANO et al., 2004, p. 36).

Felizmente nos últimos anos houve um movimento de profissionalização da gestão de pessoas na construção civil, iniciado nas grandes construtoras que se viram obrigadas a lidar com a escassez de mão de obra. Esta profissionalização também está sendo adaptada gradativamente para as médias e pequenas construtoras, para que possam melhorar sua qualidade e produtividade, visto que quando estes aspectos melhoram, o preço de um produto pode ser reduzido, resultando em uma participação maior de mercado e mais empregos (MARTINO, 2003).

Nesse sentido, Tavares, Longo e Sueth (2014) sugerem que a GP na construção civil deve respeitar as características peculiares do trabalho e dos trabalhadores, sendo assim, deve-se pensar numa política de gestão que possa estimular a motivação acompanhada de um programa de benefícios como fator desencadeador de produtividade, com o intuito de reduzir os desperdícios de toda natureza, eliminar a alta rotatividade e desenvolver um espírito coletivo de comprometimento por parte dos trabalhadores.

Nota-se que a GP na construção civil, especialmente no Brasil, sofreu historicamente pela indevida atenção dada por seus gestores, porém percebe-se que nos últimos anos este pensamento vem mudando, trazendo bons resultados para as empresas do setor, pois assim como evidencia Penna (2013), as empresas da construção civil que investem em planejamento e gestão dos recursos humanos, têm conseguido obter altos níveis de produtividade, eficiência nos custos e um alto índice de motivação dos funcionários.

2.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DE PESSOAS

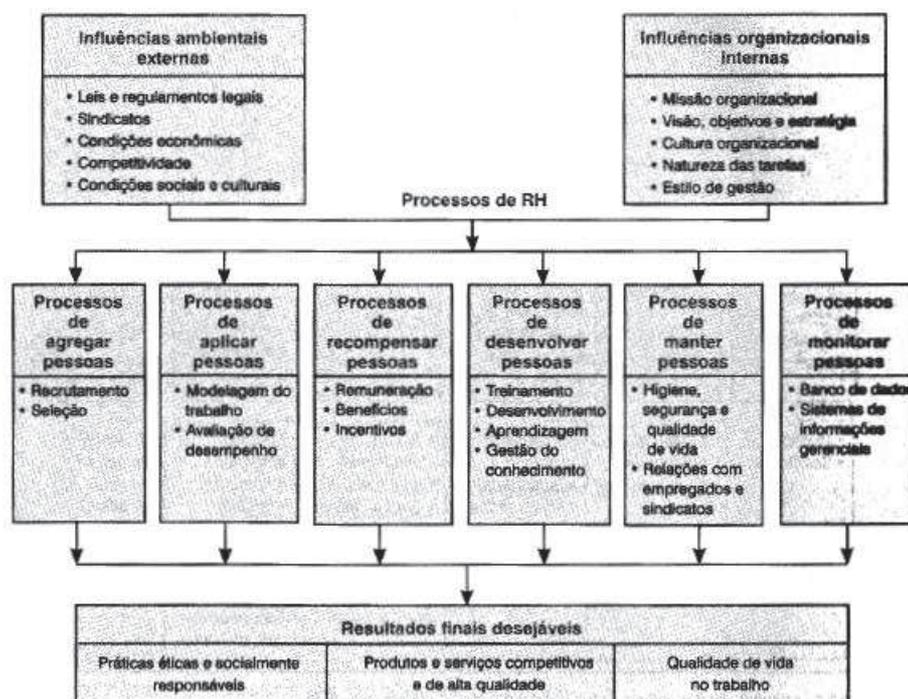
A principal tarefa de todo gestor é gerir sua organização de forma eficaz, para tanto é necessário que ele tenha a capacidade de análise e interpretação do seu ambiente de atuação, que lhe permita identificar padrões de comportamento de indivíduos, grupos e da organização e prever possíveis ações gerenciais para a transformação do ambiente organizacional. Esta análise e interpretação das diversas variáveis contidas no ambiente das organizações pode ser entendida como um **diagnóstico organizacional**, que em termos gerais, é o levantamento de informações com objetivo de compreender uma determinada situação, permitindo e guiando algum tipo de intervenção em direção a um

objetivo qualquer. Trata-se atualmente de uma ferramenta necessária a todas as organizações, pois é considerada a base de qualquer mudança organizacional (PUENTE-PALACIOS; PEIXOTO, 2015).

A necessidade de um diagnóstico organizacional se inicia quando o gestor percebe algum tipo de sintoma, anomalia, comportamento ou fato atípicos, fazendo com que ele sinta a necessidade de uma investigação, uma análise mais acurada do que está acontecendo, seja pela singularidade do fenômeno ou por suas consequências presentes ou futuras. A partir desta identificação inicia-se o processo de levantamento de dados e informações, no qual o investigador deve definir que tipo de dados e informações são relevantes e devem ser coletados, e quais ferramentas ou instrumentos serão utilizado para o levantamento dessas informações. Feito este levantamento a próxima etapa consiste na análise dos dados e informações, na qual deverá ser estabelecido um modelo de explicação da realidade que sirva como parâmetro para interpretação e compreensão dos resultados encontrados. Após a análise dos resultados realiza-se então uma proposta de intervenção, onde se indica quais pontos devem ser melhorados e se recomenda ações de melhoria. A intervenção propriamente dita não faz parte do diagnóstico, contudo se não houver a real intenção de intervir, não há porque realizar o diagnóstico (PUENTE-PALACIOS; PEIXOTO, 2015).

A eficácia da gestão de pessoas depende, sobretudo, do conhecimento que se tem das práticas de gestão implementadas na organização, neste sentido o diagnóstico de GP busca investigar a efetividade destas práticas, assim como identificar lacunas entre o que acontece de fato na empresa e aquilo que é considerado ideal para o seu contexto. Nesta visão Chiavenato (2010) propõe um modelo de diagnóstico de gestão de pessoas baseado na análise dos processos básicos de gestão e suas práticas, onde se devem considerar as influências organizacionais internas e externas para obter a melhor compatibilização entre os processos. Assim como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Modelo de diagnóstico de GP



Fonte: CHIAVENATO, 2010, p. 17.

A mensuração dos esforços de gestão de pessoas é fundamental na leitura dos resultados organizacionais, pois complementam o entendimento de cada área abordada, porém é importante ressaltar que uma informação isolada não possui um valor real, entretanto, quando várias informações são analisadas em conjunto, podem dar direções claras para a melhoria de desempenho e agregação de valor em toda organização (POMI, 2002).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. Tais procedimentos permitiram a instrumentalização do pesquisador no caminho para o alcance dos seus objetivos, dando-lhe clareza quanto aos meios e aos fins da pesquisa. Assim sendo, os tópicos abaixo abordam a classificação da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e os procedimentos de análise e interpretação dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo tem por objetivo ampliar o conhecimento sobre as práticas de gestão de pessoas em pequenas empresas de construção civil, visando descrever a situação atual, relacionando variáveis e, através de recomendações contribuir para solucionar de forma prática os problemas organizacionais relacionados à Gestão de Pessoas. Sendo assim trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e aplicada.

De acordo com Mattar (2012), uma pesquisa exploratória visa prover um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa abordado. A pesquisa descritiva para Gressler (2004, p. 54) objetiva descrever fatos e características presentes em uma determinada população ou área de interesse. Gil (2010) salienta que uma pesquisa descritiva também pode buscar possíveis relações entre as variáveis apresentadas. Já em relação à pesquisa aplicada, Barros e Lehfeld (2002, apud SAUIAIA, 2013) argumentam que a utilização deste tipo de pesquisa reside na necessidade de produzir conhecimento para a resolução de problemas palpáveis.

Para isso primeiramente realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Lakatos (2003) “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde jornais, revistas, livros, teses, monografias, etc.,” permitindo ao pesquisador um reforço paralelo na análise da sua pesquisa. Desta forma, a presente pesquisa expôs conceitos, teorias e argumentos sobre o tema principal (Gestão de Pessoas), bem como contextualizou a respeito da área de construção civil e diagnóstico organizacional.

Na sequência foi realizado um estudo de caso em uma pequena empresa do ramo da construção civil da cidade de Pinhalzinho (SC), através de uma pesquisa de

campo com enfoque qualitativo. De acordo com Severino (2007) um estudo de caso se concentra em um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos semelhantes, desta forma os resultados obtidos podem se estender de forma análoga a outras empresas com características parecidas. Já a pesquisa de campo, na visão de Bastos (2009), refere-se ao tipo de pesquisa onde os dados são coletados no local onde ocorrem os fenômenos. Nessa perspectiva Flick (2009) afirma que o termo genérico “campo” pode designar uma determinada instituição, uma subcultura, uma família, um grupo específico de pessoas, tomadores de decisões em administração ou empresas. A abordagem qualitativa de uma pesquisa se refere àquela que não se preocupa com a quantificação de um determinado fenômeno, mas sim com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes (MINAYO, 2010).

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Esta pesquisa contou com a participação do gestor/proprietário da empresa, do engenheiro civil, o qual também auxilia na gestão e foi tratado na pesquisa como gestor, e dos colaboradores do nível operacional.

A empresa possui atualmente 15 (quinze) trabalhadores no nível operacional, entre mestres de obras, pedreiros, carpinteiros e serventes. Em um primeiro momento, por não se tratar de um número elevado, definiu-se que a pesquisa se daria com a todos os trabalhadores operacionais, ou seja com a população, que segundo Lopes (2006) configura a totalidade dos componentes do universo pesquisado. Porém no decorrer da pesquisa, devido às dificuldades de acesso aos trabalhadores, que operam em cidades distintas, optou-se por definir uma amostra, sendo que Vergara (2013) conceitua amostra como sendo uma representação de parte da população, que pode ser selecionada através de critérios não estatísticos, mas sim por conveniência e acessibilidade. Sendo assim, a pesquisa direcionada ao nível operacional foi realizada com uma amostra de 10 (dez) colaboradores, definida por critérios de conveniência e acessibilidade.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada da seguinte forma: Primeiramente através da utilização de um questionário (apêndice A) aplicado aos gestores, que é definido por

Severino (2007), como um instrumento de pesquisa que se destina a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados através de um conjunto de questões. Onde buscou-se identificar quais problemas relacionados às pessoas ocorriam com mais frequência na empresa em questão. Para isso, criou-se uma lista com problemas comuns nestas organizações, extraídos a partir de pesquisas em livros, estudos, reportagens, etc., onde os gestores através de uma escala Lickert definiram dentre os problemas listados quais os mais incidentes na empresa. A escala Likert foi desenvolvida em 1932 por Rensis Likert, e consiste em uma escala de cinco pontos com o intuito de analisar manifestações de fenômenos qualitativos, reconhecendo situações extremas e intermediárias, porém a quantidade de pontos pode ser adaptada conforme as necessidades da pesquisa, (PEREIRA, 2004). Neste sentido ao invés de cinco pontos, utilizou-se apenas quatro, a fim de evitar-se a escolha intermediária, resultando em uma escala que os gestores tiveram que escolher se a ocorrência do problema predeterminado era: nada frequente, pouco frequente, frequente ou muito frequente.

Em seguida, realizou-se uma entrevista semiestruturada (apêndice B) com os gestores, no intuito de identificar as práticas de Gestão de Pessoas existentes na empresa. A entrevista é uma interação entre o pesquisador e o pesquisado visando a coleta de informações sobre um determinado assunto (SEVERINO, 2007). O seu roteiro foi pautado nos processos básicos de GP apresentados no referencial teórico deste trabalho (agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas), onde buscou-se a partir do modelo de diagnóstico de GP sugerido neste estudo, identificar as ações da empresa referentes a cada uma das atividades descritas nos processos básicos de GP.

Por fim, com o intuito de tornar mais efetivas as recomendações propostas, aplicou-se um questionário (apêndice C) aos colaboradores do nível operacional, para identificar as suas principais características, bem como os seus anseios em relação às práticas de GP. Quanto as características foram elaboradas questões do tipo: idade, estado civil, se possui filhos, escolaridade, como aprendeu a profissão, salário, tempo de serviço na construção civil, etc. Já quanto aos anseios, buscou-se identificar quais as expectativas dos trabalhadores em relação à orientação, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, treinamentos, relacionamento com a chefia, etc. Para isso foram sugeridas ações relacionadas aos processos básicos de GP, onde os colaboradores deveriam marcar o nível de importância percebido em cada uma delas. Sendo que,

também através de uma escala Likert, cada questão continha cinco níveis de importância, sendo: sem importância, pouco importante, mais ou menos importante, importante e muito importante.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para fins de análise do questionário aplicado aos gestores, o qual visava identificar os problemas mais frequentes relacionados às pessoas na organização, foram consideradas apenas as respostas 3 e 4, ou seja, somente aquelas que apontavam os problemas considerados frequentes ou muito frequentes pelos gestores. Já a entrevista feita com os gestores, foi analisada partir da técnica de análise de conteúdo, que assim como afirma Bardin (1979 apud TEIXEIRA, 2003) é um conjunto de técnicas de análise que visa obter por meio da descrição do conteúdo, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos a uma determinada realidade. Sendo assim, as práticas identificadas foram analisadas comparativamente aos processos básicos de Gestão de Pessoas descritos no referencial teórico da pesquisa, permitindo uma interpretação crítica e uma inferência da relação de tais práticas com os problemas identificados.

Para a análise dos questionários aplicados aos colaboradores foram criados gráficos que apontaram as características mais frequentes nos trabalhadores, tornando possível a indicação de um perfil. Já quanto aos anseios, procurou-se enfatizar dentre as respostas obtidas aquelas que se distanciaram dos níveis intermediários, pois elas serviram de parâmetro juntamente com a relação práticas vs. problemas para as recomendações feitas em seguida, sendo assim, foram consideradas principalmente as respostas 1, 2 e 5, ou seja, aquelas práticas que os colaboradores percebem como: sem importância, pouco importante ou muito importante.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo estão apresentados os resultados encontrados a partir da análise dos dados obtidos no estudo de caso realizado em uma construtora de pequeno porte localizada no oeste catarinense.

A apresentação dos resultados segue a mesma ordem implantada na fundamentação teórica do presente estudo e dos instrumentos de coleta elaborados, baseando-se no modelo de diagnóstico de Gestão de Pessoas proposto por Chiavenato (2010), isto é, de acordo com a análise de cada um dos processos básicos de gestão de pessoas e suas práticas. Onde buscou-se alcançar o objetivo geral deste trabalho, cumprindo-se os seus objetivos específicos, ou seja, diagnosticar a gestão de pessoas a partir da identificação dos problemas relacionados às pessoas, da identificação das práticas de GP adotadas pela empresa e da relação de tais práticas com os problemas identificados. Bem como, buscou-se identificar o perfil dos colaboradores e os seus anseios em relação às práticas de GP, para posteriormente fazer recomendações que auxiliem na solução dos problemas encontrados e de outros que possam ocorrer.

Afim de preservar a identidade da empresa optou-se por não divulgar seu nome, porém outras características são descritas no tópico a seguir.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A construtora possui sua sede localizada na cidade de Pinhalzinho – SC, fundada no ano de 2009, atua no mercado de construção civil, principalmente no seguimento de obras públicas de pequeno e médio porte dos mais variados tipos, desde a construção e reforma de edifícios até a construção de calçadas e vias públicas, atuando principalmente na região oeste catarinense. Recentemente expandiu seus negócios passando a atuar também no seguimento de construção predial particular de médio porte. Atualmente conta com dezoito colaboradores, entre gestor, engenheiro civil, auxiliar de escritório, mestre de obras e demais operários.

Assim como é muito frequente em outras construtoras do mesmo porte, a empresa não possui uma estrutura formalmente subdividida por área funcional. A gestão é basicamente centrada na figura do proprietário, que conta com o apoio de uma auxiliar de escritório (secretária) para as rotinas administrativas da empresa e de um engenheiro

civil recentemente contratado, pois houve a necessidade da presença mais constante deste profissional para a execução dos projetos e acompanhamento das obras, até então as atividades de engenharia eram terceirizadas. O gestor também recebe o auxílio dos mestres de obras que além das funções inerentes do cargo, ajudam o gestor nas tomadas de decisão em relação aos demais operários.

4.2 DESCRIÇÃO DOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

No setor da Construção Civil, onde a execução do trabalho depende essencialmente do fator humano, a incidência de problemas que recaem sobre as pessoas é sem dúvida, determinante para o desempenho da organização. Alguns destes problemas são peculiares devido à natureza das atividades e de um modo geral são corriqueiros. Independentemente da região do país ou do nível de renda desta região, o que se percebe no setor é uma repetição dos mesmos problemas, sobretudo nas pequenas e médias construtoras, onde é notável a falta de estrutura no que tange a técnicas de gestão, principalmente gestão de pessoas, tornando os impactos destes problemas ainda mais nocivos à saúde da organização. Neste sentido, a observância de tais problemas é o primeiro passo para as empresas que desejam reduzir seus impactos e melhorar os níveis de produtividade, lucratividade e rentabilidade.

Na empresa objeto deste estudo não foi diferente. Dentre os diversos problemas que incidem nas empresas do setor, buscou-se identificar a partir da indicação dos gestores, aqueles que ocorrem com mais frequência, sendo assim os principais problemas relacionados às pessoas na organização são apresentados no Quadro 04 a seguir:

Quadro 4 – Principais problemas ligados às pessoas na organização

Problema	Características
Falta de mão de obra qualificada	Caracterizado pela dificuldade em se encontrar profissionais especializados na área que possuam conhecimento e técnica suficiente para desempenhar as atividades de forma sistêmica.

Rotatividade	A rotatividade na empresa caracteriza-se por três fatores. Parte pela variabilidade do volume de obras, parte pela vontade unilateral da empresa por questões disciplinares e principalmente pela demissão voluntária do funcionário geralmente movida por questões de remuneração.
Desperdício de material	Caracterizado pela não racionalização na utilização dos materiais, devido ao fato do mau armazenamento, manuseio e aplicação dos materiais, do erro no dimensionamento da necessidade de material para determinado trabalho e do descomprometimento com a organização.
Vícios operacionais	Este problema caracteriza-se pela insistência do funcionário em fazer algo sempre da mesma forma, mesmo quando há comprovadamente outras formas melhores de se fazer o mesmo.
Dificuldade de compreensão dos projetos	Caracterizado pela dificuldade de leitura dos projetos principalmente por parte dos mestres de obras, devido ao fato da baixa instrução, o que gera morosidade no processo e exige a intervenção constante do engenheiro.
Distração excessiva	Caracteriza-se pelo constante desvio de atenção dos funcionários na tarefa que estão desempenhando, geralmente não há uma razão específica para a distração.
Desmotivação	A desmotivação no canteiro de obras gera desconcentração e descuidado trazendo riscos para o trabalhador e para a empresa. Ocorre frequentemente por questões externas (pessoais, familiares, financeiras, etc.), mas também pode ocorrer por questões internas. Também é predominante nas etapas finais da obra (acabamento).
Imprudência	É caracterizada principalmente pela não utilização ou pela utilização incorreta dos equipamentos de segurança fornecidos pela empresa e por práticas inseguras que podem trazer danos ao trabalhador e à organização.

Insubordinação	Ocorre principalmente quando um operário se recusa a executar determinada tarefa, alegando que não faz parte das suas atribuições.
Furto de materiais e ferramentas	É caracterizado quando um funcionário se apropria indevidamente de materiais de construção ou ferramentas, geralmente para utilização em sua própria residência e de familiares ou para vender.

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Outros problemas frequentes na construção civil também foram identificados na empresa em questão, porém sua incidência não foi considerada significativa pelos gestores. Muito disso se deve ao fato de processos recentemente implantados e que reduziram a incidência e o impacto de alguns problemas. Como é o caso da baixa produtividade, o qual a empresa conseguiu minimizar através da implantação de um sistema de remuneração variável, que será tratada de forma mais completa no próximo item deste capítulo, e que também auxiliou diretamente na minimização de outros problemas como: o desperdício de tempo, atraso na execução e entrega das obras e o absenteísmo, e indiretamente na redução de problemas técnicos como, retrabalhos e falhas no produto final, estes que também foram minimizados com a contratação efetiva de um engenheiro civil.

4.3 DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS IDENTIFICADAS

As organizações sofrem constantemente a influência de fatores externos e internos, que podem agir positiva ou negativamente de acordo com cada situação. Assim como afirma Oliveira 2007, os fatores internos são controláveis, pois dizem respeito aos pontos fortes e fracos existentes internamente nas organizações. Já os fatores externos não são controláveis, pois acontecem independentemente da vontade da empresa em forma de oportunidades ou ameaças.

Porém cabe às organizações criarem condições internas favoráveis para que a influência externa seja potencializada no caso de oportunidades ou minimizada em caso de ameaças. Ao se tratar de pessoas, as influências internas e externas ficam em constante, pois as pessoas são movidas por tudo que acontece ao seu redor. Neste sentido, o papel da gestão de pessoas é criar as condições necessárias para que as

influências internas sejam as melhores possíveis e para que o impacto das influências externas seja minimizado ao máximo.

Portanto conhecer as práticas de gestão de pessoas adotadas na empresa é fundamental para posteriormente analisa-las e verificar se os esforços da organização em relação às pessoas são suficientes para a minimização dos riscos e o alcance dos seus objetivos de forma eficaz. Sendo assim, as práticas de GP adotadas na empresa, foram identificadas através de entrevista com os gestores e serão apresentadas em seguida, conforme referencial teórico deste trabalho, ou seja, de acordo com cada um dos Processos Básicos de Gestão de Pessoas.

4.3.1 Agregar pessoas

4.3.1.1 Recrutamento e seleção

A necessidade de recrutamento na empresa é constante devido à natureza das atividades, o que gera uma alta rotatividade pelo fato da grande variabilidade no volume de obras e da frequente troca de funcionários que se demitem ou são demitidos. Não há uma requisição formal de recrutamento, este processo fica a cargo do mestre de obras, que deve possuir a sensibilidade da necessidade de contratação, pois é o responsável pela equipe e possui total autonomia para contratar ou demitir os funcionários.

Quando surge uma vaga, não há um processo formal de divulgação. Geralmente o mestre de obras possui um cadastro informal de candidatos, normalmente que já tiveram alguma experiência de trabalho com o mestre ou com a empresa, ou que foram indicados por atuais ou ex-colaboradores. Ao se apresentar, a empresa não exige currículo dos candidatos.

A seleção inicia através de uma entrevista não estruturada do candidato, feita pelo próprio mestre de obras, onde se aborda basicamente questões da função que o candidato deverá exercer, da sua experiência profissional (requisito obrigatório) e da remuneração que ele irá receber. Não há levantamento e avaliação de informações pessoais do candidato, seu histórico pessoal não é adotado como critério de seleção, pois segundo os gestores, se assim fosse, de um modo geral impossibilitaria a contratação, por questões de condutas anteriores.

Se houver acordo entre as partes, o candidato passa por um breve teste técnico, executando uma tarefa determinada pelo mestre, se aprovado, ele é encaminhado a um exame médico admissional simples, que dificilmente impede a sua contratação. Após isso o candidato entrega a documentação necessária e é oficialmente contratado.

4.3.2 Aplicar pessoas

4.3.2.1 Desenho de cargos e orientação das pessoas

A empresa não possui um desenho de cargos formalmente definido, assim como não há um desenho do organograma, mas de acordo com os gestores, os cargos existentes na empresa se dividem em cargos de gestão (gestor/proprietário) e auxiliar de gestão (engenheiro civil) e cargos operacionais, um auxiliar administrativo e os demais operários dos canteiros de obras, que possuem um número variável, definido pela necessidade de cada obra, mas que geralmente se dividem em: mestre de obras; pedreiro; carpinteiro e serventes. Sendo que a subordinação ocorre da seguinte forma: engenheiro e auxiliar administrativo se reportam ao gestor, o mestre de obras se reporta ao gestor e em alguns casos ao engenheiro, os pedreiros e carpinteiros se reportam ao mestre e os serventes se reportam tanto ao mestre quanto aos pedreiros e carpinteiros.

Segundos os gestores, nos cargos operacionais, por se tratarem de funções tradicionais, o funcionário contratado em cada especialidade já possui a “bagagem” necessária para saber quais atividades desempenhará na empresa, e como geralmente não há um número grande de funcionários, cabe ao mestre de obras transmitir de forma verbal as especificidades de cada cargo.

Quanto aos colaboradores ingressantes, não há um processo formal de orientação. Na prática o que acontece é um breve acompanhamento do mestre de obras para sanar eventuais dúvidas e auxiliar em possíveis dificuldades de execução das tarefas. Atualmente a empresa não possui documentos oficiais que disseminem a cultura organizacional como código de ética, regulamentos, normas, declaração da missão, visão e valores. Porém tais informações são frequentemente discutidas pelos gestores e mestre de obras, este por sua vez, se encarrega de repassar aos funcionários tais informações, assim como informar os colaboradores dos objetivos e metas da empresa e o que se espera deles para que tais fins sejam atingidos.

4.3.2.2 Avaliação de desempenho

Constatou-se na empresa um processo de avaliação de desempenho não documentado, que ocorre de forma tradicional, ou seja, apenas de cima para baixo. O desempenho do funcionário é avaliado pela produtividade e pela qualidade do trabalho. Avalia-se a produtividade da equipe, através da mensuração do volume de obra realizada ao final de um determinado período estabelecido pelos gestores. Quanto à qualidade do trabalho, avalia-se individualmente através da verificação dos requisitos técnicos, executada pelo mestre de obras e pelo engenheiro civil.

Ao ingressar na empresa, o colaborador já é informado que seu trabalho será avaliado periodicamente e que sua permanência na empresa depende do seu desempenho, que também será apreciado para fins de remuneração, ou seja, informalmente há uma política de remuneração atrelada ao desempenho dos funcionários, aqueles que executam de forma melhor seu trabalho, passam a ser melhor remunerados, já aqueles que reduzirem seu desempenho sem causa aparente correm o risco de terem sua remuneração reduzida ou até mesmo serem demitidos.

Afim de que não ocorram reduções de desempenho ou demissões, os gestores, neste caso incluindo também o mestre de obra como gestor da equipe, buscam constantemente dar *feedback* das avaliações, principalmente para aqueles que tiveram seu rendimento reduzido, procurando identificar possíveis causas, para que se necessário, intervir de forma que o colaborador recupere seu bom desempenho.

4.3.3 Recompensar pessoas

4.3.3.1 Remuneração e benefícios

A remuneração é efetuada basicamente de acordo com as determinações sindicais da categoria e com as flutuações salariais do mercado. Não há um plano formal de salários na empresa nem são feitas pesquisas salariais. Adotou-se como política remunerar os colaboradores um pouco acima das determinações sindicais ou das flutuações salariais do mercado, assim como relata o gestor “se o funcionário é bom, a gente paga a mais para segurá-lo”.

As diferenças salariais ocorrem de acordo com cada cargo e a empresa costuma remunerar melhor aqueles funcionários que se destacam. A remuneração dos colaboradores é um *mix* de fixa e variável, de acordo com os gestores, foi a forma encontrada para minimizar problemas como a baixa produtividade, absenteísmo, desperdício de tempo e atrasos na entrega das obras. Ela é feita da seguinte forma: remunera-se a equipe, exceto o mestre de obras, de forma diária através de um valor fixo previamente acordado, desta forma evita-se problemas como o absenteísmo. Já o mestre de obras é remunerado de acordo o volume de obras mensurado em um determinado período, logo, o mestre faz o máximo para que sua equipe renda satisfatoriamente, pois assim ganhará mais. Isso fez com que se minimizasse a baixa produtividade, o desperdício de tempo e os atrasos nas entregas das obras.

Em casos excepcionais os gestores afirmam que dependendo da situação financeira da empresa, pode haver uma distribuição de bônus aos funcionários, principalmente como forma de recompensa no caso de uma obra ser entregue antes do prazo ou de incentivo em obras que necessitam de urgência. A empresa também está analisando uma forma de distribuição dos lucros aos mestres de obras e ao engenheiro.

Atualmente a empresa não possui um programa de benefícios estruturado, ela oferece seguro de vida aos colaboradores, transporte até as obras, e veículo para a utilização do engenheiro. O gestor reconhece que precisa evoluir nesta questão, mas ao mesmo tempo afirma que é difícil implantar um programa de benefícios devido à alta rotatividade, alegando que os custos não seriam compensatórios.

4.3.4 Desenvolver pessoas

4.3.4.1 Treinamento e Desenvolvimento

Os treinamentos na empresa acontecem esporadicamente, na maioria das vezes por uma necessidade de atualização que parte da percepção do gestor ou por uma exigência legal. Os gestores afirmaram que geralmente os treinamentos voltados aos funcionários abordam aspectos de saúde e segurança do trabalho e são ministrados por instituições parceiras como prefeituras, associações comerciais, sindicatos, etc., através de palestras e demonstrações práticas. Há um esforço da empresa para que aconteçam anualmente ou no início de cada obra, mas nem sempre é possível, relatam os gestores.

Não há nenhum vínculo entre as capacitações e a remuneração dos colaboradores, porém quando há uma oportunidade de treinamento a empresa sempre busca incentivar a participação de todos, bem como os incentiva a se qualificarem fora da organização. Segundo os gestores após a realização dos treinamentos sempre há uma preocupação por parte da empresa em observar se o colaborador está aplicando os conhecimentos adquiridos, porém esta observação não é estruturada e não avalia a efetividade do treinamento.

Na área de gestão também não há um programa de treinamento formalizado, porém os gestores afirmam que frequentemente surge a necessidade de aperfeiçoamento nesta área, e quando há uma oportunidade de treinamento eles sempre buscam realizá-lo, assim como ocorreu recentemente, onde os gestores (gestor e engenheiro) realizaram um curso de gestão de obras.

Na visão dos gestores, o que a empresa oferece atualmente de treinamento e desenvolvimento aos seus colaboradores é o básico para eles executarem de forma satisfatória suas tarefas, entretanto, eles reconhecem que a empresa ainda tem muito o que avançar neste aspecto.

4.3.5 Manter pessoas

4.3.5.1 Relacionamento com empregados

O estilo de gestão identificado é predominantemente autocrático, os gestores mencionam que de acordo com o perfil dos empregados, se faz necessário uma supervisão constante, tanto na execução das tarefas quanto nos aspectos comportamentais. Entretanto, em alguns aspectos como o controle de horários por exemplo, não há rigidez, os gestores justificam afirmando que, por se tratar de obras que ficam em sua maioria distantes da sede da empresa, muitas vezes a equipe toda é alocada num mesmo lugar, inclusive o gestor da equipe (mestre de obras) e deslocam-se para o canteiro de obras, partindo todos ao mesmo tempo deste local e retornando a ele no final do dia, fazendo com que não haja a necessidade de ferramentas para o controle de horários.

Não há uma política quanto participação dos funcionários nas decisões da empresa, porém os gestores se dizem abertos a receber, sempre que cabíveis, sugestões,

críticas e ideias de seus colaboradores, principalmente no que se refere à execução das atividades.

Quando há questões pessoais, sejam internas ou externas à organização, que estejam afetando de algum modo o desempenho de determinado colaborador, a empresa costuma agir reativamente, ou seja, depois de constatada a baixa no desempenho é que há uma conversa para saber por qual tipo de dificuldade o funcionário está passando. Se for do interesse e do alcance da empresa, é oferecida uma assistência a este funcionário, caso seja válido mantê-lo. Esta assistência é feita de forma pontual, não há um padrão ou uma rotina que deva ser seguida, varia conforme a situação.

A incidência de conflitos entre os colaboradores é considerada baixa, no entanto, sempre que constatado, há o intermédio geralmente do mestre de obras e as vezes do próprio gestor, que tentam sempre solucioná-lo de forma pacífica. Para que sejam evitados tais conflitos, existe a prática de dialogar com os trabalhadores no intuito de conscientizá-los da conduta desejável pela empresa, que deve ser seguida por todos. Em casos de condutas indesejáveis, os gestores relatam que devido ao perfil dos funcionários não há a imposição de medidas disciplinares, pois não haveria uma boa aceitação e corre-se o risco de agravar o mau comportamento deste funcionário, o que se tenta geralmente é uma conversa, caso não surta efeito, o funcionário indisciplinado é demitido, até como uma forma de não disseminar o seu mau comportamento.

4.3.5.2 Higiene, saúde, segurança e qualidade de vida

A empresa não conta com um programa formal de saúde e segurança no trabalho, as informações referentes ao assunto são passadas verbalmente no dia-a-dia pelos gestores e pelos treinamentos esporádicos citados no item 4.3.4.1. De acordo com os gestores, a empresa fornece aos seus empregados todos os equipamentos de segurança necessários para que eles desempenhem suas atividades de forma segura, ainda afirmam que há uma constante exigência para que todos usem os equipamentos e que esta utilização seja de forma correta.

Quanto aos aspectos do ambiente físico e psicológico que possam trazer algum risco ao trabalhador, a empresa em alguns casos age preventivamente, como por exemplo, ao fornecer protetor solar aos funcionários onde as tarefas exigem exposição ao sol e uniformes adequados às funções, mas na maioria das vezes age reativamente,

ou seja, são tomadas as providências após constatada a ocorrência do fenômeno, como no caso relatado, em que havia um excesso de ruído e de pó na execução de uma determinada tarefa e os gestores providenciaram máscaras e protetores auriculares posteriormente à ocorrência do fenômeno. O mesmo acontece com os aspectos do ambiente psicológico, a empresa busca solucionar casos pontuais, como por exemplo, um funcionário desmotivado, com níveis altos de stress ou com problemas de relacionamento com colegas, porém não é feita uma análise prévia do clima organizacional, dos níveis de satisfação e das necessidades dos colaboradores, na tentativa de identificar as causas dos problemas.

Atualmente a empresa não possui estatísticas sobre a incidência de acidentes de trabalho e de doenças laborais, segundo os gestores não há justificativas para a elaboração de tais estatísticas, pois devido à existência de uma supervisão constante a ocorrência de acidentes não é significativa, assim como é irrisória a incidência de doenças laborais. Entretanto, os gestores afirmam que mesmo com estes baixos índices, eles estão sempre atentos às novidades do mercado que venham a melhorar a vida dos seus colaboradores no local de trabalho, tanto em equipamentos de segurança, quanto em ferramentas que tornem mais fácil e prática a execução das atividades.

4.3.6 Monitorar pessoas

4.3.6.1 Banco de dados e Sistema de Informações de Gestão de Pessoas

A empresa mantém os dados dos funcionários através de um sistema não informatizado, onde cada um deles possui uma pasta física que dispõe basicamente dos seus dados cadastrais. Não existe a prática de se anotar observações no cadastro, como histórico de ausências, afastamentos, desempenho, treinamentos, folgas, etc. Sendo assim, não há uma base de dados consistente para que o processamento dos mesmos gere as informações necessárias para a emissão de relatórios que busquem monitorar o histórico do funcionário na empresa.

4.3.7 Produtividade

Referente a este fator, atualmente existe na organização uma relação direta entre a produtividade e a remuneração paga aos colaboradores, mais especificamente aos mestres de obras, que são remunerados de acordo com a produtividade da sua equipe. Indiretamente os demais operários também são afetados por este sistema, pois quanto melhor a sua produtividade, maior é a chance de permanência na equipe.

Para dimensionar a produtividade, os gestores estabelecem um cronograma e ao final de cada etapa é realizado uma medição que dependendo das características da obra, pode ser por metragem quadrada ou metragem linear. A partir dos resultados desta medição é que se define a remuneração.

Os gestores relatam que esta foi a forma mais eficaz de elevar a produtividade, pois mesmo não havendo um cálculo dos índices, eles afirmam que anteriormente quando a remuneração era predominantemente fixa, os níveis de produtividade eram muito baixos comparados à situação atual, fazendo com que a empresa muitas vezes não alcançasse os prazos estabelecidos e perdesse outras oportunidades de negócios.

4.3.8 Absenteísmo e rotatividade

Quanto ao absenteísmo, os gestores afirmam que a prática da remuneração diária fez com que seus níveis caíssem consideravelmente, pois o dia que o trabalhador se ausenta sem justificativa, ele simplesmente não recebe. Referente a atrasos e saídas antes do horário, não há uma frequência significativa, pois como já mencionado no item 4.3.5.1, por se tratar geralmente de obras em cidades vizinhas à sede, as equipes deslocam-se utilizando o mesmo transporte, fazendo com que não seja possível um funcionário chegar depois ou sair antes dos demais.

Já a rotatividade é um problema constante na empresa, que não foi possível solucionar com as práticas de remuneração, pois pelo perfil dos colaboradores há sempre uma tendência de que eles deixem a empresa movidos principalmente por questões de remuneração pensadas a curto prazo, ou seja, muitos saem vislumbrando uma possibilidade imediata de ganhar um pouco a mais. Há também as questões disciplinares, que muitas vezes forçam os gestores a demitir determinado funcionário que não está tendo uma conduta desejável. Não existe um cálculo exato dos índices de

rotatividade, porém os gestores estimam que gire em torno de 40%, ou seja, para cada 10 funcionários contratados, 4 se demitem ou são demitidos.

4.4 ANÁLISE DAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS E A RELAÇÃO DESTAS COM OS PROBLEMAS LIGADOS ÀS PESSOAS

As práticas de Gestão de Pessoas exercem um importante papel na forma de agir das pessoas na organização. Elas podem atuar sobre as influências internas e externas, tanto de forma positiva, quanto negativa. Portanto após identificar-se as práticas adotadas na empresa, é necessário analisá-las, para verificar quais os impactos de sua atuação, tendo como base, um modelo teórico considerado válido.

Sendo assim, neste tópico serão analisadas as práticas de GP adotadas na empresa objeto deste estudo, tendo como base o referencial teórico do mesmo, assim como será feita uma inferência da relação entre as práticas de GP identificadas e os problemas encontrados relacionados às pessoas. Cabe ressaltar que os problemas identificados, muitas vezes podem estar relacionados a mais de uma prática de GP, bem como é possível afirmar que de um modo geral eles não ocorrem de forma isolada, em alguns casos a incidência de um problema pode ser agravante para outro.

Ao se analisar as práticas do processo de **Agregar Pessoas**, é compreensível que se “pule” algumas etapas do recrutamento, como a requisição formal de necessidade de pessoal, pois como mencionado no referencial teórico deste trabalho, em pequenas empresas o contato entre a cúpula e o operacional é mais próximo, fazendo com que não se aplique certas formalidades.

No entanto, observa-se uma falta de estruturação no restante das atividades de recrutamento e seleção. Aspectos básicos, como o da não divulgação das vagas em meios mais abrangentes, faz com que o seu preenchimento se restrinja a um determinado círculo de pessoas, já que a prática adota é basicamente a indicação. E a não exigência de currículos, uma ferramenta de fundamental importância nos dias atuais para a seleção de candidatos, pois por mais básico que seja, um currículo pode conter informações determinantes para a contratação ou para o futuro do candidato na organização.

Nota-se também que no processo de seleção, não há critérios efetivos que possam balizar as decisões de contratação, tais como o levantamento de informações

sobre o candidato, testes psicotécnicos de fácil aplicação e interpretação ou até mesmo um exame médico mais apurado, que poderiam dizer muito sobre as condições mentais e físicas do candidato e certamente tornar o processo de agregar pessoas mais assertivo.

A não utilização de critérios mais apurados, faz com que muitas vezes a contratação seja baseada apenas em aspectos de confiança, o que pode representar riscos para a empresa. Neste sentido, é possível relacionar alguns dos problemas de pessoal encontrados, com as práticas do processo de agregar pessoas, tais como: *falta de mão de obra qualificada*, a não utilização das ferramentas disponíveis de recrutamento e seleção, faz com que a empresa muitas vezes não consiga encontrar profissionais qualificados para a vaga. *Rotatividade*: o processo de recrutamento e seleção existente também não é capaz de levantar informações como o número de experiências anteriores e o seu tempo de duração, o que em determinada situação, poderia evitar a contratação de um funcionário com fortes tendências de não permanecer na empresa.

Além disso, a ausência de critérios pode estar facilitando a contratação de funcionários com um histórico de indisciplinas, o que pode ser determinante para a disseminação de problemas mais ligados ao comportamento, como: *distração excessiva, imprudência, insubordinação e o furto de materiais e ferramentas*.

As atuais práticas de agregação de pessoas existentes na empresa também podem acarretar em outros problemas, como a utilização de um exame médico sem critérios seletivos, que não é capaz de detectar problemas de saúde anteriores à organização, representando desta forma um risco para a empresa, que pode sofrer futuramente com ações judiciais trabalhistas por adoecimento, sendo que não haverá a comprovação de que o problema de saúde do colaborador era anterior à sua estada na empresa.

Quanto ao processo de **Aplicar Pessoas**, a informalidade das práticas demonstra o empirismo adotado na empresa, ou seja, confia-se muito na vivência e na verbalização. Um exemplo é a falta de um organograma, ferramenta básica de Gestão de Pessoas, pois orienta as relações de responsabilidade e autoridade, o que atualmente segundo os gestores, não representa um problema, pois as relações hierárquicas estão funcionando de forma aceitável. Mas é notável que a existência de um organograma é fundamental para a organização que deseja expandir seus negócios.

Também não há um desenho de cargos documentado, fazendo com que o funcionário não tenha uma base escrita para o desempenho de suas funções e muitas

vezes utilize isso em seu favor, como nos casos de *insubordinação*, onde ele alega que não pode desempenhar determinada tarefa, pois não faz parte de suas atribuições.

A falta de um desenho dos cargos pode estar ligada também a problemas como: *desperdício de material, desmotivação e imprudência*, pois em ambos os casos a sua incidência pode estar relacionada a incompatibilização de um funcionário à uma determinada função, que desperdiçará material por não estar apto a manuseá-lo e aplicá-lo, sentir-se-á desmotivado por estar desempenhando uma função da qual não gostaria e será imprudente por não estar familiarizado com a função e os riscos que a envolvem.

Os gestores entendem que devido à prática de se contratar apenas pessoas com experiência, não é necessário um processo bem elaborado de integração e orientação, o que é compreensível até certo ponto, pois um funcionário com experiência, de fato, possui uma menor necessidade de orientação, porém existe o outro lado de se contratar pessoas experientes, elas geralmente possuem vícios e aspectos arraigados de outras organizações.

Portanto a falta de uma orientação efetiva e de documentos que disseminem a cultura organizacional pode estar sendo a causa de problemas trazidos de outras organizações, como a manutenção de *vícios operacionais* e a *distração excessiva* pois não há um esforço efetivo da empresa para sanar tais problemas. Também pode estar relacionada a *rotatividade*, pois quando não há uma orientação de fato, o colaborador pode sentir-se inseguro, indesejado, desnecessário ou criar expectativas que não condizem com a realidade, causando frustrações e desejo de não permanecer na empresa.

A avaliação de desempenho adotada na empresa, apesar de ser informal, possui um caráter fundamental, pois está vinculada às decisões de remuneração, e ao contrário da maioria dos itens já abordados nesta análise, surge como um fator positivo, pois avalia essencialmente a produtividade, que está atrelada às questões de remuneração e vem auxiliando a empresa a minimizar problemas muito frequentes neste ramo, como a baixa produtividade, o desperdício de tempo e atraso na execução e entrega das obras.

Entretanto, mesmo com a afirmação dos gestores de que há um esforço por parte da empresa para a conscientização dos colaboradores sobre o sistema de remuneração, nem sempre o método de avaliação de desempenho é bem visto ou aceito, fazendo com que este seja outro fator desencadeador de *rotatividade*, pois alguns funcionários não lidam bem com a pressão por desempenho ou não atingem o desempenho esperado e acabam deixando a empresa.

Apesar do lado positivo citado acima, a avaliação de desempenho existente na empresa não aprecia aspectos comportamentais, o que poderia minimizar problemas como *distração excessiva, insubordinação e imprudência*, pois se os colaboradores tivessem a consciência de que também estão sendo avaliados por isso, a tendência é de que tais comportamentos seriam inibidos.

Em relação ao processo de **Recompensar Pessoas**, mais especificamente às práticas de remuneração, pode-se dizer que, apesar da não utilização de ferramentas administrativas para determinar a remuneração, a empresa vem obtendo bons resultados com as práticas implantadas, uma vez que, a utilização de uma combinação entre remuneração fixa e variável, vem fazendo com que se reduza significativamente o absenteísmo, o desperdício de tempo e os atrasos na execução das obras, bem como, vem melhorando os níveis de produtividade.

Dentre as práticas de Gestão de Pessoas identificadas na empresa, a remuneração aparece como sendo possivelmente a mais efetiva, sendo que, através dos esforços da empresa em solucionar problemas típicos da construção civil, percebeu-se que a forma de remunerar os colaboradores exerce muita influência sobre eles e sobre os resultados do trabalho. Por esta razão decidiu-se implantar as atuais práticas de remuneração, pois de acordo com os gestores, os trabalhadores da construção civil respondem positivamente a estímulos financeiros e trabalham melhor sob supervisão constante.

É importante frisar que nem todos os funcionários se adaptam a este tipo de remuneração, pois a supervisão constante, mesmo quando contribui para a melhoria dos níveis de produtividade, pode causar desconforto à algumas pessoas, servindo como fator psicológico gerador de *desmotivação*. Muitos colaboradores da empresa não assimilam de forma positiva as práticas de remuneração variável e/ou diária, por não lidarem bem com a pressão por produtividade ou por acharem mais cômodo a remuneração fixa e mensal, o que faz com que este também seja um fator agravante para o problema de *rotatividade*.

Quanto aos benefícios, pode-se observar que as práticas adotadas são insuficientes para minimizar os problemas existentes, sendo que uma estrutura consistente de benefícios poderia tornar a organização mais atrativa, contribuindo para contratação de bons profissionais, o que auxiliaria na resolução do problema de *falta de mão de obra qualificada* e faria com que o funcionário avaliasse melhor sua decisão de deixar a empresa, reduzindo os índices de *rotatividade*. Também poderia reduzir os

impactos negativos das influências externas, muito frequentes nesta atividade, mitigando fatores que possam causar *desmotivação* ou até mesmo *imprudência*, uma vez que o trabalhador manteria o foco no trabalho.

O principal objetivo de um programa de benefícios é melhorar a qualidade de vida dos colaboradores dentro e fora da organização, portanto, ao se atingir tal objetivo, se estabelece um maior comprometimento deste trabalhador e uma sensação de que vale a pena fazer parte da empresa. Neste sentido, problemas como o *desperdício de material* e até mesmo o *furto de materiais e ferramentas*, poderiam ser evitados, pois o trabalhador que se sente satisfeito com a organização evitará correr certos riscos que possam comprometer sua permanência nela.

Referente ao processo de **Desenvolver Pessoas**, nota-se uma grande carência em relação às práticas existentes na empresa, pois assim como afirmam os gestores, o que se tem hoje em relação a treinamentos, é capaz de atender o básico referente aos aspectos de saúde e segurança do trabalho, para que os trabalhadores executem suas atividades de forma minimamente saudável e segura. Ainda assim, em muitas ocasiões estes treinamentos são praticados mais por uma questão de oportunidade do que por necessidade. E muitos deles são executados por exigências legais, o que pode transmitir aos colaboradores a sensação de que estão o realizando por obrigação.

No ramo da construção civil é indiscutível a importância da realização de treinamentos voltados para saúde e segurança do trabalho, o que é fundamental para amenizar problemas como a *imprudência* e conseqüentemente reduzir os índices acidentes e doenças laborais. Entretanto, é perceptível na empresa, que a abordagem atual de treinamento e desenvolvimento não é capaz de suprir todas as deficiências, tanto técnicas, quanto comportamentais já elencadas pelos próprios gestores.

Sendo assim, a ausência de um levantamento das necessidades de T & D e a prática limitada destas ações, podem estar sendo a causa de diversos problemas identificados, tais como: a *falta de mão de obra qualificada*, pois na falta de profissionais qualificados no MRH, a empresa pode dispor de meios para qualifica-los internamente; *desperdício de material*, através do aprimoramento de técnicas de racionalização na utilização dos materiais; *vícios operacionais*, através do aperfeiçoamento de técnicas operacionais; *dificuldade de compreensão de projetos*, com a qualificação direcionada principalmente aos mestre de obras e a *insubordinação*, através da qualificação dos colaboradores para torna-los multifuncionais.

Além disso as atividades de T & D poderiam minimizar problemas relacionados a aspectos comportamentais, assim como a *rotatividade*, a *distração excessiva* e o *furto de materiais e ferramentas*, através de ações com abordagens psicológicas e disciplinares, bem como a *desmotivação*, pois a oportunidade de aprendizado pode agir como um fator motivacional. Um programa de treinamento para os gestores também é de fundamental importância, já que, além de criar a base para a solução dos problemas citados acima, poderá desenvolvê-los nas mais diversas complexidades de gestão que as áreas funcionais de uma organização exigem.

Em relação ao processo de **Manter Pessoas**, a empresa mantém um relacionamento tradicional com os colaboradores baseado em métodos predominantemente autocráticos de gestão, identificados através de práticas como a constante supervisão exercida pelos mestres de obras e pelas recompensas essencialmente financeiras. Porém em alguns pontos é possível identificar uma postura mais moderna da organização, como é o caso predisposição em ouvir seus colaboradores, mesmo não havendo uma estruturação para isso, essa participação ocorre frequentemente devido ao contato mais próximo entre os gestores e operários.

Este relacionamento próximo entre a cúpula e o operacional, propicia uma maior interação entre os níveis organizacionais, facilitando muitas vezes a identificação de problemas de ordem pessoal que o funcionário possa estar passando e que esteja afetando seu desempenho no trabalho, tornando possível que a interferência da empresa, mesmo sendo reativa, aconteça em tempo hábil.

Tal interferência, apesar de ocorrer em casos pontuais e de conter traços paternalistas, demonstra uma preocupação dos gestores em manter um bom relacionamento com seus colaboradores, sobretudo quando há o interesse em mantê-lo no quadro funcional. Todavia, eles comentam que nem sempre há uma contrapartida por parte do funcionário, mas que essa assistência informal, faz com que o colaborador, ao sair da empresa, tenha um sentimento de gratidão, reduzindo desta forma o número de problemas que este funcionário possa vir a causar após sua saída, como difamação da empresa ou processos trabalhistas.

A empresa optou por não adotar medidas disciplinares, por entender que elas não seriam bem aceitas pelos funcionários devido ao perfil deles. Entretanto, a ausência desta prática pode estar os encorajando a ter certos comportamentos indesejáveis, como é o caso da *distração excessiva*, da *insubordinação* e do *furto de materiais e*

ferramentas. Assim como a prática da demissão para coibir indisciplinas vem contribuindo consideravelmente para os níveis *de rotatividade*.

Mesmo com a argumentação dos gestores de que a prática de medidas disciplinares poderia agravar os problemas ao invés de solucioná-los, é importante ressaltar que o principal objetivo de tais práticas não é punir os funcionários, e sim, criar a sensação de que todo ato indesejado pela empresa possui uma consequência indesejada pelo colaborador que o cometeu.

Ao se tratar dos aspectos de higiene, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, é fundamental que em um ambiente de risco, como é o caso da construção civil, a empresa atente-se às práticas que possam minimizar ao máximo os impactos destes riscos. Sendo assim, apesar da preocupação demonstrada pela empresa em fornecer todos os EPIs necessários e em orientar e exigir dos colaboradores quanto à sua utilização, a informalidade neste processo pode não estar atingindo o nível de conscientização desejado, causando problemas como *imprudência*, pois uma não regulamentação das normas e procedimentos de higiene, saúde e segurança do trabalho pode fazer com que o colaborador não assimile os reais riscos das suas atitudes.

Mesmo os gestores declarando que os índices de acidentes e doenças laborais são considerados baixos, é importante que a empresa analise periodicamente o seu ambiente físico e psicológico, e não aja majoritariamente de forma reativa como ocorre atualmente. Essa reatividade é muito presente nas organizações de pequeno porte, porém mesmo neste tipo de empresa é possível implantar uma atitude preventiva, o que pode trazer diversos benefícios evitando problemas como a *desmotivação*, causada muitas vezes por fatores higiênicos do ambiente físico e psicológico.

Um ponto positivo a se destacar na empresa, é a visão aberta dos gestores em relação às inovações tecnológicas que venham facilitar as atividades dos trabalhadores, de modo que fatores como segurança, ergonomia, exposição a ruídos e agentes químicos, esforços físicos, entre outros, possam ser melhorados, contribuindo desta forma para uma melhor qualidade de vida dos colaboradores.

Quanto ao processo de **Monitorar Pessoas**, é notável na empresa a carência de práticas efetivas voltadas a este processo, sendo possível afirmar que o que se tem atualmente é incapaz de gerar informações relevantes aos gestores para auxiliá-los nas tomadas de decisões, bem como não proporciona retroação aos funcionários.

Tratando-se de uma empresa de construção civil, onde se mostra clara a necessidade de acompanhamento das pessoas, sobretudo nos níveis operacionais, a falta de práticas efetivas de monitoramento pode transmitir a sensação de liberdade excessiva, acarretando em alguns dos problemas elencados, como: *distração excessiva; imprudência e insubordinação*. Esta falta de acompanhamento também pode transmitir a ideia de que a empresa não se preocupa com os esforços do trabalhador em desempenhar um bom papel ou em qualificar-se, gerando problemas como *desmotivação e rotatividade*.

Mesmo com o contato mais próximo entre gestores e operários, o que proporciona uma maior interação e conseqüentemente um maior conhecimento ao gestor sobre os seus colaboradores, uma documentação do histórico do funcionário é fundamental para uma boa gestão de pessoas, pois torna possível o registro e o monitoramento de vários aspectos relevantes da sua trajetória na organização, o que pode ser determinante para o gestor tomar decisões a respeito dos seus colaboradores de forma justa e transparente.

Quanto aos demais aspectos da Gestão de Pessoas abordados no referencial teórico deste trabalho, tais como: a produtividade, rotatividade e absenteísmo, percebe-se a imersão de cada um deles nos diversos processos analisados, ou seja, em vários momentos eles surgem como conseqüências positivas ou negativas das práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa em cada um dos processos. Assim como, é evidente que os problemas ligados às pessoas na organização na maioria das vezes se relacionam à mais de um processo básico, denotando a sistematicidade e a complexidade da gestão de pessoas em uma organização.

Desta forma, após analisar as práticas de GP e relacioná-las com os problemas ligados às pessoas, elaborou-se o Quadro 05, que objetiva apontar de forma sintetizada, a quais práticas de GP os problemas podem estar relacionados.

Quadro 5 – Síntese da relação das práticas de GP com os problemas ligados às pessoas na organização.

PRÁTICAS DE GP	PROBLEMAS									
	Recrutamento e seleção	Orientação	Desenho de cargos	Avaliação de desempenho	Remuneração	Benefícios	T & D	Relacionamento com empregados	Higiene, saúde, segurança e qual. de vida	B. de dados e sist. de info. de GP
Falta de mão de obra qualificada	X					X	X			
Rotatividade	X	X		X	X	X	X	X		X
Desperdício de material			X			X	X			
Vícios operacionais		X					X			
Dificuldade de compreensão de projetos							X			
Distração excessiva	X	X		X			X	X		X
Desmotivação			X		X	X	X		X	X
Imprudência	X		X	X		X	X		X	X
Insubordinação	X		X	X			X	X		X
Furto de materiais e ferramentas	X					X	X	X		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

4.5 PERFIL DOS COLABORADORES E OS SEUS ANSEIOS EM RELAÇÃO ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Tratando-se de um diagnóstico de Gestão de Pessoas, antes de se fazer qualquer recomendação, é fundamental que se conheça os colaboradores, a partir do levantamento das suas principais características, bem como é essencial que se identifique as suas expectativas em relação às práticas de gestão de pessoas.

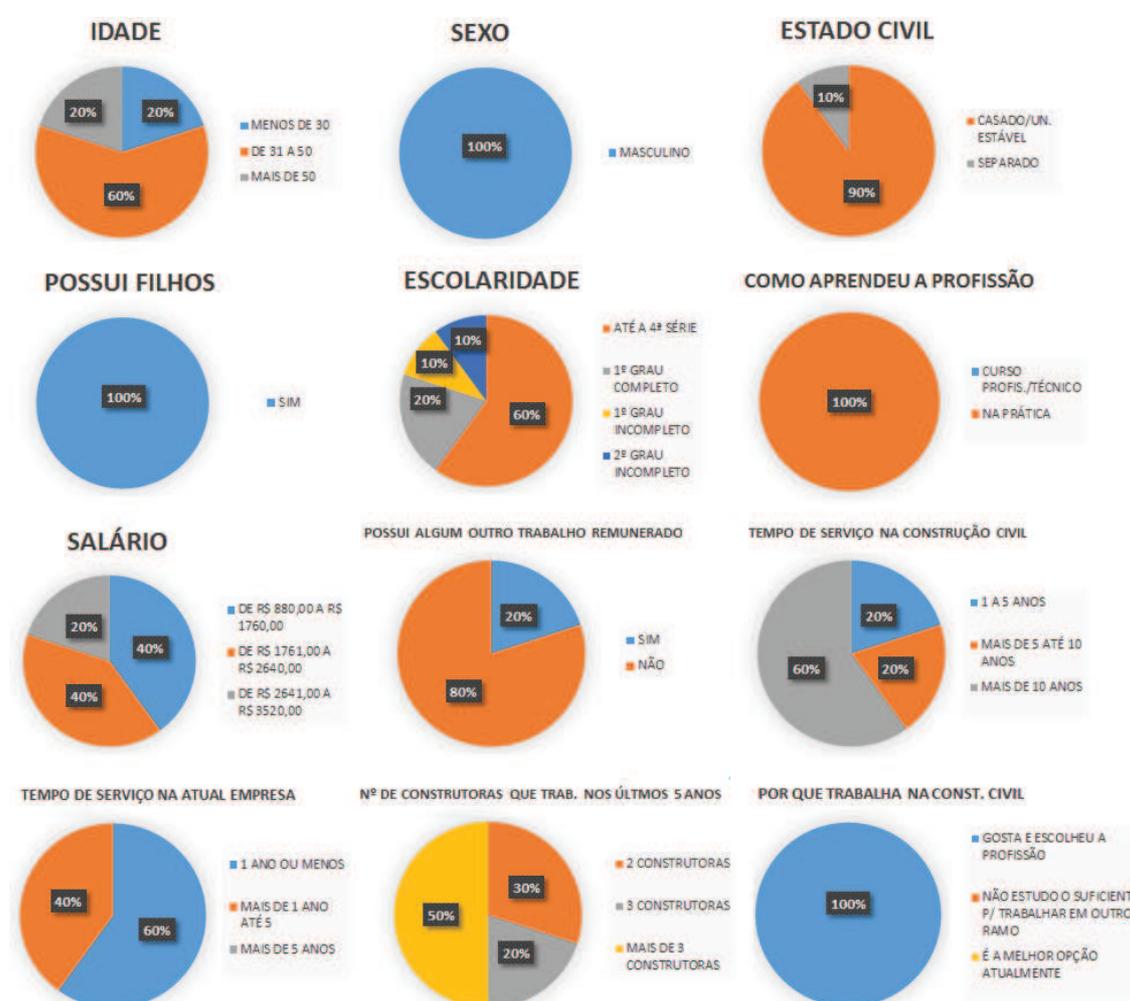
Desta maneira, os tópicos a seguir apresentam o perfil dos colaboradores, bem como os seus principais anseios em relação às práticas de GP.

4.5.1 Perfil dos colaboradores

Conhecer os seus colaboradores é um dos primeiros passos para as organizações que desejam fazer da Gestão de Pessoas um meio efetivo para o alcance dos seus objetivos. A identificação das características dos trabalhadores configura um importante

meio para a proposição de medidas que compatibilizem as necessidades da empresa com as dos seus empregados. Sendo assim, o perfil (Figura 2) é representado por gráficos e foi identificado a partir de questionários (apêndice C) respondidos pelos colaboradores do nível operacional da empresa e visou identificar as suas características quanto à *idade, sexo, estado civil, se possui filhos, escolaridade, como aprendeu a profissão, salário, se possui outro trabalho remunerado, tempo de serviço na construção civil, o por que trabalha na construção civil, nº de construtoras que trabalhou nos últimos anos e tempo de serviço na atual empresa.*

Figura 2 – Principais características dos colaboradores



Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Os gráficos acima, demonstram que as características dos trabalhadores operacionais da empresa seguem um padrão já identificado em outros estudos, que se repetem independentemente do porte da empresa. Sendo que, eles possuem uma idade relativamente avançada, são todos do sexo masculino, a sua grande maioria é casado ou

vive em união estável, todos possuem filhos, a baixa escolaridade é predominante, todos afirmaram que aprenderam a profissão na prática, a divisão salarial segue claramente as linhas hierárquicas, porém, diferentemente de outras pesquisas, na empresa em questão a maioria dos trabalhadores dedica-se exclusivamente ao seu trabalho na organização. São trabalhadores experientes, pois a maioria possui mais de 10 anos de profissão, entretanto o fator rotatividade está muito presente em suas carreiras profissionais, pois a maior parte deles estão a 1 ano ou menos na empresa e passou mais de 3 construtoras nos últimos 5 anos. E por fim, 100% dos trabalhadores afirmaram que estão na construção civil porque gostam e escolheram a profissão.

4.5.2 Principais anseios dos trabalhadores em relação às práticas de GP

Para tornarem-se efetivas, as práticas de GP devem conciliar as necessidades da empresa e a vontade dos colaboradores. Visto que, em um possível processo de intervenção, as dificuldades de implantação de novas práticas de GP, podem ser minimizadas quando os colaboradores sentem que contribuíram com o processo e que as suas necessidades e desejos também estão sendo levadas em consideração.

Portanto, para identificar os principais anseios dos colaboradores em relação às práticas de GP, utilizou-se um questionário (apêndice C) com questões que remetiam às práticas de cada um dos processos básicos de GP, onde eles deveriam através de uma escala Lickert indicar o nível de importância percebido em cada uma delas, sendo 1 – sem importância, 2 – pouco importante, 3 – mais ou menos importante, 4 – importante e 5 muito importante.

Na maioria das respostas obtidas, a opção 4 (importante) foi predominante, ou seja, pode-se inferir que a adoção de quaisquer práticas de gestão de pessoas, que demonstre aos trabalhadores que a empresa se preocupa com eles e os valoriza, seria válido para contribuir com a solução dos problemas existentes e de outros que possam vir a existir. Porém para fins de priorização, é importante destacar algumas questões que tiveram juntamente com a opção 4, uma incidência significativa de outras respostas. Como é o caso de aspectos do processo de Aplicar Pessoas, mais precisamente das práticas de orientação, onde vários colaboradores julgaram muito importante estarem cientes dos objetivos e metas da empresa, bem como saber exatamente o que a empresa espera deles para que tais metas e objetivos sejam alcançados. Desta mesma forma,

algumas das práticas de remuneração, do processo de Recompensar Pessoas, foram consideradas também muito importantes, tais como: ser remunerado variavelmente, de acordo com a produtividade individual; receber um salário fixo e variável, bônus pelo alcance das metas e participação nos lucros. Já outras, deste mesmo processo foram consideradas sem ou com pouca importância, como é o caso de: estar ciente do quanto seus colegas internos ou externos ganham. O que demonstra que equivalência salarial não é um problema para eles.

Outros aspectos, por exemplo no processo de Manter Pessoas, também foram destacados como muito importantes, como manter um bom relacionamento com a chefia e utilizar todos os equipamentos de segurança fornecidos pela empresa. Já questões como receber recompensas não financeiras como confraternizações, viagens, ingressos para eventos, etc., foram consideradas por muitos, mais ou menos importante, indicando que as recompensas financeiras ainda são mais bem aceitas.

Em relação aos benefícios, a partir de uma lista pré-concebida, os colaboradores assinalaram aqueles considerados mais importantes para cada um, podendo inclusive sugerir benefícios que não estavam na lista. Dentre os mais assinalados estão: vale-refeição, assistência médica, assistência odontológica, seguro de vida, fornecimento de lanches, desconto em estabelecimentos comerciais, cesta básica, vale transporte, plano de previdência privada e empréstimos.

A partir deste levantamento dos anseios dos colaboradores em relação às práticas de GP, foi possível identificar alguns pontos que manifestam os desejos e necessidades de cada um, bem como aquilo que eles valorizam e esperam receber da organização em troca dos seus esforços. Deste modo as recomendações a seguir têm por objetivo alinhar as necessidades da empresa em relação aos seus recursos humanos e satisfazer na medida do possível os anseios dos seus colaboradores.

4.6 RECOMENDAÇÕES DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Em um diagnóstico organizacional, tão importante quanto identificar os problemas existentes na empresa e suas possíveis causas, é sugerir uma proposta de melhorias, através de recomendações de práticas que possam vir a auxiliar os gestores nas tomadas de decisões quanto à solução ou minimização dos problemas identificados na organização.

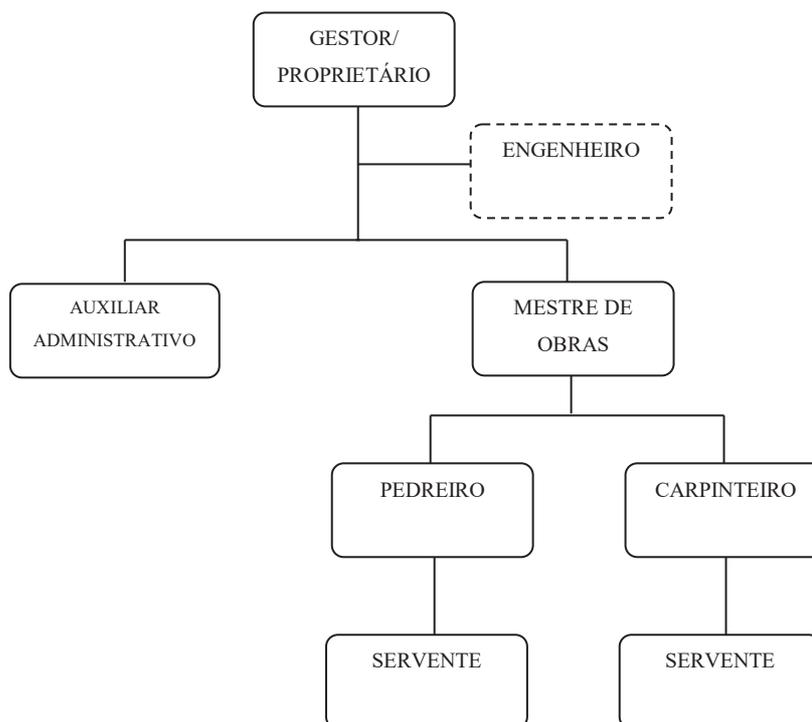
Tais recomendações devem estar adequadas à realidade da empresa, levando em conta questões como: ramo de atuação, ambiente onde ela está inserida, condições financeiras, cultura organizacional, estrutura e estilo de gestão, perfil e anseios dos colaboradores, entre outras.

Deste modo, as práticas aqui recomendadas possuem o objetivo de auxiliar os gestores na resolução dos problemas identificados referentes ao pessoal, assim como podem contribuir para a prevenção de outros problemas que possam vir a ocorrer.

Considerando as limitações da empresa em termos financeiros e de estrutura de Gestão de Pessoas, bem como, as peculiaridades do perfil dos trabalhadores e os seus anseios, tais recomendações foram feitas pensando em custos moderados e processos de simples implantação e fácil assimilação. Sob esta perspectiva, as práticas de Gestão de Pessoas recomendadas são:

- ✓ Divulgar as vagas existentes em outros meios, como: classificados virtuais, redes sociais, SINEs e agências de empregos;
- ✓ Exigir a apresentação de currículos dos candidatos interessados nas vagas;
- ✓ Adotar critérios de seleção que possam filtrar melhor os candidatos, como: levantamento de informações, testes psíquicos de fácil aplicação e exame médico mais apurado;
- ✓ Realizar uma entrevista de desligamento;
- ✓ Criar um documento que formalize o desenho de cargos, com a descrição do cargo, especificações e, conhecimentos e habilidades necessários do seu ocupante;
- ✓ Desenhar o organograma da empresa, assim como sugere o modelo a seguir (Figura 3):

Figura 3 – Proposta de organograma



Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

- ✓ Formalizar e divulgar entre os colaboradores, a missão, visão e valores da empresa, bem como criar e disseminar um regulamento que fixe as normas e diretrizes da empresa;
- ✓ Designar um profissional experiente para orientar o colaborador ingressante, acompanhando-o sempre que necessário até o tempo que o orientador considerá-lo apto para desempenhar suas tarefas;
- ✓ Aprimorar a avaliação de desempenho, através da formalização do processo que avalia a produtividade e da criação de base para decisões principalmente a respeito de aspectos comportamentais dos colaboradores;
- ✓ Manter um histórico da remuneração de cada colaborador;
- ✓ Criar uma política de bonificação da equipe pelo atingimento das metas;
- ✓ Criar um programa de distribuição dos lucros a todos os colaboradores;

- ✓ Além dos benefícios já oferecidos, estabelecer um programa que contenha preferencialmente os seguintes benefícios:
 - Vale refeição/alimentação,
 - Plano de saúde e odontológico,
 - Incentivos financeiros para realização de cursos,
 - Pausas supervisionadas no meio da manhã e da tarde com fornecimento de lanches; e
 - Convênios com empresas para que os colaboradores tenham descontos na aquisição de produtos e serviços.

- ✓ A partir de parcerias com instituições qualificadas como Sebrae, Associações Comerciais e sindicatos, fazer um levantamento das necessidades de T & D, e elaborar um programa que aborde além de aspectos de saúde e segurança, outros aspectos de caráter técnico e comportamental;

- ✓ Elaborar uma tabela de progressão salarial de acordo com as capacitações realizadas;

- ✓ Criar um canal de comunicação com os colaboradores, como uma caixa de sugestões, onde eles possam expressar opiniões, críticas e ideias;

- ✓ Oferecer apoio psicológico profissional, através de parceria com instituições como universidades;

- ✓ Elaborar uma cartilha com as condutas desejáveis pela empresa, especificando as medidas disciplinares no caso de condutas indesejáveis;

- ✓ Elaborar um regulamento que aborde questões de saúde e segurança do trabalho;

- ✓ Verificar periodicamente o ambiente físico e psicológico de trabalho, através da realização de um *checklist*;

- ✓ Desenvolver e utilizar um banco de dados informatizado capaz de gerar informações relevantes ao gestor sobre os seus colaboradores;
- ✓ Calcular periodicamente os índices de produtividade, rotatividade e absentéismo, através das fórmulas apresentadas neste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi apresentado neste trabalho, ficam evidentes as dificuldades das pequenas empresas em relação ao processo de planejamento de gestão. A maioria das práticas de gestão aqui descritas acontecem de forma empírica e sem reflexão, ou seja, são estabelecidas a partir da vivência e da repetição e não são analisadas periodicamente quanto à sua efetividade. Fazendo com que os problemas latentes sejam cultivados até o ponto em que se tornem parte integrante do dia-a-dia da organização, que passa a agir reativamente nos incidentes críticos, ou em outras palavras, passa boa parte do seu tempo “apagando incêndios”. Isto faz com que se crie um círculo vicioso, a empresa não tem tempo de planejar porque precisa apagar os incêndios e apaga os incêndios porque não tem tempo de planejar.

A partir deste estudo de caso pôde-se observar que na construção civil, a gestão, sobretudo de pessoas, possui um caráter fundamental nos resultados da empresa, pois através da realização dos objetivos específicos deste trabalho, foi possível analisar os problemas ligados às pessoas e, as práticas de GP adotadas pela organização, e percebeu-se uma importante relação entre estes dois fatores. Mesmo com a constante presença de influências externas, as práticas internas possuem uma influência primordial sobre o modo de agir das pessoas, principalmente neste ramo onde percebe-se pelo perfil dos trabalhadores, uma maior necessidade de gerenciamento das suas ações, fazendo com que a Gestão de Pessoas impacte nos resultados organizacionais, tanto de forma positiva, quanto negativa, dependendo da sua forma de abordagem.

Quanto ao problema de pesquisa deste estudo e o seu objetivo geral, que foi diagnosticar a Gestão de Pessoas em uma pequena empresa de construção civil do oeste catarinense, à luz dos processos básicos de gestão de pessoas, é possível concluir que a atual situação da Gestão de Pessoas em uma pequena empresa de construção civil, é de que a GP não ganha o seu devido lugar de destaque. É uma área muitas vezes negligenciada, pois aspectos ligados à outras áreas funcionais, como financeira ou produção acabam sendo mais enfatizados por serem mais tangíveis e factuais, diferentemente das relações humanas, repletas de complexidade e subjetividade. Pois as pessoas são movidas por razões e emoções muitas vezes difíceis de serem compreendidas, exigindo um maior preparo do gestor de pessoas ou até mesmo um setor exclusivo para isso, resultando em custos dos quais a empresa na maioria das

vezes não está disposta a pagar, fazendo com que ela simplesmente não tenha uma estrutura concreta de Gestão de Pessoas.

Por outro lado, esta ausência de uma estrutura sólida de GP nas pequenas empresas de construção civil, demonstra um grande campo a ser explorado pela Administração, pois cabe aos administradores auxiliar as empresas deste ramo a quebrar os paradigmas que vêm dificultando por décadas o seu avanço em relação à Gestão de Pessoas. E isso só será possível através da ampliação do conhecimento sobre a realidade destas organizações, o que trará benefícios não somente para as empresas do ramo, mas também para os próprios pesquisadores, que encontrarão cada vez menos limitações para as suas pesquisas, algumas das quais dificultaram o presente estudo, tais como: teorias baseadas predominantemente em organizações de médio e grande porte que possuem uma estrutura definida de GP, dificuldade de estabelecer um diálogo com os gestores sobre técnicas administrativas, devido à sua falta de familiaridade com o assunto, desconfiança do trabalhadores operacionais na aplicação dos questionários, por não estarem habituados com este tipo de prática, entre outras.

Sendo assim, ao finalizar este estudo, espera-se que ele possa contribuir para uma melhor compreensão da dinâmica da Gestão de Pessoas nestas organizações. E tomando por base os objetivos deste trabalho, sugere-se outros estudos que venham a aprofundar os seus resultados, como por exemplo uma investigação da intensidade com que cada um dos problemas identificados se relaciona com as práticas de GP, assim como, em um âmbito menos teórico, a realização de um trabalho onde a partir de um plano de ação elaborado com o auxílio da ferramenta 5W2H, se coloque em prática de forma total ou parcial as ações propostas no tópico 4.6 e se avalie os seus resultados.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 2009.
- BASTOS, Rogério Lustosa. **Ciências Humanas e Complexidades: Projetos, métodos e técnicas de pesquisa. O caos, a nova ciência**. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. V 2. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. total. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FERREIRA, Ayrton S. Rochedo. **Apagão de mão de obra, ou apagão de gestão de pessoas?** Seconci, 2012. Disponível em: <http://www.rochedoferreira.com.br/#!/apagao-de-mao-de-obra/c1r9h>. Acesso em: 19/11/2015.
- FISCHER, André Luiz. Um Resgate Conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Teresa (Org.). **As Pessoas na Organização**. Rio de Janeiro: Gente, 2002. p. 11-34.
- FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRAGOSO, Samarina de Araújo. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. **REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia**. Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez. 2009. Disponível em: www.spell.org.br/documentos/download/16683. Acesso em: 30/08/2015.
- FRANÇA, Ana Cristina L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011
- LAKATOS, Eva Maria, **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**, edição compacta. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINO, M.A. Gestão de qualidade sob o emprego da administração de recursos humanos. In: Oliveira, O.J. (org). **Gestão de Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 137-145.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO: **Principais conclusões sobre a evolução dos indicadores de emprego formal no Brasil**. 2010. Disponível em: http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080812D521130012D5B6E79054C58/participacao_micro_emprego_julho_2010.pdf. Acesso em: 17/11/2015.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional**. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2009.

NAKAMURA, Juliana. **Como liderar pessoas**. 2012. Disponível em: <http://equipedebra.pini.com.br/construcao-reforma/49/artigo261026-1.aspx>. Acesso em: 30/08/2015.

OLIVEIRA, Cristiane Sardin P. de. **As principais características da mão-de-obra da construção civil que interferem na filosofia da qualidade**. Santa Maria: UFSM, 2007. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T3302.PDF. Acesso em: 16/11/2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico prática**. Campinas: Papirus, 2004.

PENNA, Cahue Chavarry. **Aspectos na gestão de pessoas que interferem na qualidade e produtividade das obras de construção de edificações**. Rio de Janeiro: EP/UFRJ, 2013. Disponível em: monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10007928.pdf. Acesso em: 30/08/2015.

PERREIRA, Júlio Cesar R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

POMI, Rugenia Maria. Indicadores de desempenho em gestão do capital humano. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**, v. 1. São Paulo, Gente, 2002. p. 261-281.

PUNTES-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano L. A. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia.** Porto Alegre: Artmed, 2015.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SACOMANO, José Benedito et al. **Administração de Produção na Construção Civil.** São Paulo: Arte & Ciência, 2004.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos.** 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAVARES, Aureliano; LONGO, Orlando; SUETH, Robson. Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AEDB, 2014. Disponível em: www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/27720287.pdf. Acesso em: 30/09/2015.

TEGON, Cezar Antonio. **Gestão de Pessoas de A à Z: Sistemas informatizados de Gestão de Pessoas.** 2000. Disponível em: http://www.tegon.com.br/webnew/gpAZ/gp_az_sistema_informatizado_GP.pdf. Acesso em: 06/11/2015.

TEIXEIRA, Enise Barth. A análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Revista Desenvolvimento em Questão.** Ijuí, v.1, n. 2, p. 177-201, 2003. Disponível em: www.spell.org.br/documentos/download/20204. Acesso em: 26/11/2015.

UEHARA, Fábio Nori; SERRA, Sheyla Mara Baptista. Análise de gestão de recursos humanos na construção civil. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11., 2004, Bauru. **Anais...** Bauru: UNESP, 2004. Disponível em: www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_11/copiar.php%3Farquivo%3D593-uehara_fn_an%25E1lise%2520de%2520gest%25E3o%2520de%2520recursos%2520humanos%2520na%2520constru%25E7%25E3o%2520civil.pdf+%&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em 21/11/2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VILAS BOAS, Ana Alice. ANDRADE, Rui O. B. de. **Gestão Estratégica de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

APÊNDICE A – Questionário com os gestores

QUESTIONÁRIO

Indique com “X” a frequência da ocorrência de cada um dos problemas abaixo, relacionados ao pessoal na sua empresa, sendo que: 1 = nada frequente; 2 = pouco frequente; 3 = frequente; 4 = muito frequente.

1. Falta de mão de obra

1 2 3 4

2. Falta de mão de obra qualificada

1 2 3 4

3. Atraso na execução e entrega das obras

1 2 3 4

4. Rotatividade de pessoal

1 2 3 4

5. Ociosidade

1 2 3 4

6. Retrabalho

1 2 3 4

7. Problemas no produto final

1 2 3 4

8. Vícios operacionais

1 2 3 4

9. Desperdício de material1 2 3 4 **10. Desperdício de tempo**1 2 3 4 **11. Desperdícios ocasionados por erros**1 2 3 4 **12. Dificuldade de compreensão dos projetos**1 2 3 4 **13. Dificuldade de aprendizado**1 2 3 4 **14. Dificuldade de comunicação**1 2 3 4 **15. Resistência a mudança**1 2 3 4 **16. Distração excessiva**1 2 3 4 **17. Acidentes de trabalho**1 2 3 4 **18. Produtividade baixa**1 2 3 4 **19. Desmotivação**1 2 3 4

20. Absenteísmo (atrasos e ausências)1 2 3 4 **21. Conflitos**1 2 3 4 **22. Adoecimento**1 2 3 4 **23. Displícência (falta de cuidado/descomprometimento)**1 2 3 4 **24. Imprudência**1 2 3 4 **25. Insubordinação**1 2 3 4 **26. Descarte incorreto de resíduos**1 2 3 4 **27. Furto de materiais e ferramentas**1 2 3 4 **Outros:**

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com os gestores

ENTREVISTA COM OS GESTORES

AGREGAR PESSOAS

Recrutamento e seleção

- 1) **Existe algum tipo de formulário de requisição de pessoal?**
- 2) **Como são divulgadas as vagas?** (Anúncios em jornais e revistas, intermediação de agências de recrutamento, contatos com instituições (escolas, universidades, associações de profissionais, sindicatos, etc.), fixação de cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação por indicação, consulta ao banco de dados de candidatos, recrutamento virtual).
- 3) **Quais as informações constantes na divulgação das vagas?**
- 4) **Os candidatos são avaliados através de currículos?**
- 5) **Quais os principais pontos observados nos currículos dos candidatos?**
- 6) **É realizado uma entrevista com o candidato? Por quem? Quais os pontos abordados?**
- 7) **São levantadas informações de terceiros sobre o candidato? Quais?**
- 8) **São realizados testes técnico-profissionais e psicológicos? Quais?**
- 9) **É realizado algum tipo de dinâmica de grupo com os candidatos? Quais?**
- 10) **O candidato é entrevistado pela sua futura chefia?**
- 11) **É realizado exame médico com o candidato? Que tipo? Quais problemas de saúde excluem o candidato da seleção?**

Outros comentários do gestor:

APLICAR PESSOAS

Desenho de cargos

- 1) **Existe na empresa algum documento formal contendo as seguintes informações?** (Descrição do cargo, declaração detalhada das tarefas, deveres e responsabilidades de um cargo a ser desempenhado, bem como a especificação do cargo, com a declaração do conhecimento, das habilidades e das capacidades exigidos da pessoa que irá desempenhá-lo)
- 2) **Existe um organograma formal da empresa?**
- 3) **Existe um documento formal especificando a quem o funcionário deve se reportar ou a quem ele deve supervisionar?**

Orientação das pessoas

- 1) **Existe alguma prática formalizada ou rotineira de integração dos novos colaboradores?**
- 2) **Existe um acompanhamento do novo admitido durante o processo de integração e adaptação?**
- 3) **Existe um documento oficializando pontos da cultura organizacional da empresa como: códigos de ética, declarações de princípios ou conjunto de políticas e normas da organização?**
- 4) **As informações do item 3 são repassadas de alguma outra forma? (Reuniões, palestras e treinamentos).**
- 5) **São apresentadas aos colaboradores a missão e visão da empresa?**
- 6) **São apresentados de forma clara aos colaboradores os objetivos e metas da empresa?**
- 7) **É especificado aos colaboradores o que se espera deles para o atingimento dos objetivos e metas da empresa?**

Avaliação de desempenho

- 1) **A empresa possui formalmente algum sistema de avaliação de desempenho e acompanhamento de funcionários? Qual? (É tradicional, cima p/ baixo ou moderno, interativo).**
- 2) **Qual a regularidade da aplicação?**
- 3) **O processo está totalmente divulgado aos funcionários?**
- 4) **O processo está vinculado com as decisões de treinamento?**
- 5) **O processo está vinculado com as decisões de remuneração e promoções?**
- 6) **Os gestores costumam dar feedback do desempenho dos funcionários?**

Outros comentários do gestor:

RECOMPENSAR PESSOAS

Remuneração

- 1) **A empresa possui algum plano formal de remuneração?**
- 2) **Existe a prática de realização de pesquisa salariais?**
- 3) **Os salários da empresa estão alinhados com os fatores legais e sindicais?**
- 4) **A política de remuneração diferenciada da média do mercado?**
- 5) **A remuneração é avaliada de acordo com as atribuições de cada cargo/função?**
- 6) **Existe uma prática regular de aumento de salários por méritos e/ou promoções?**
- 7) **Qual a remuneração predominante na empresa, fixa ou variável?**
- 8) **Como funciona o programa de remuneração variável? Está atrelado aos resultados? Existe a distribuição de bônus?**

9) A remuneração variável é feita individualmente, por equipe ou no todo?

10) A empresa possui um plano formalizado de distribuição dos lucros?

Benefícios

1) **Quais os benefícios não exigidos por lei que a empresa oferece aos colaboradores?** (Vale Transporte, Vale Refeição, Restaurante Interno, Assistência Médica, Assistência Odontológica, Plano de Previdência Privada, Auxílios do tipo: Matrimônio, Maternidade, Funeral, outros, veículo particular para a linha de comando, auxílio no pagamento de Faculdade/cursos em geral, seguro de vida, desconto para compra/aquisição dos produtos da empresa, convênio com fornecedores ou empresas de consumo, check-up anual dos colaboradores, cesta básica, estacionamento para seus colaboradores, sede social/clube, empréstimos/vales, flexibilidade de horário, auxílio creche, apoio psicológico).

2) **Há alguma circunstância em que o colaborador perde o benefício?**

Outros comentários do gestor:

DESENVOLVER PESSOAS

Treinamento e desenvolvimento

1) **É realizado na empresa algum diagnóstico para a verificação da necessidade de treinamento?**

2) **Na estratégia da empresa está contemplado um programa formal de treinamento e desenvolvimento?**

3) **Qual a frequência da realização dos treinamentos?**

4) **É definido um orçamento anual para programas de treinamento?**

5) **Os treinamentos são realizados na maioria das vezes para a correção de problemas identificados ou são preventivos?**

6) **Quais os principais temas abordados nos treinamentos?**

- 7) **Quais os principais métodos de treinamento utilizados?** (Palestras, aulas expositivas, treinamento prático, simulações, etc.)
- 8) **Em sua maioria os treinamentos são executados pelos próprios gestores ou por terceiros, na própria organização ou em locais externos à organização?**
- 9) **Os méritos e promoções estão vinculados aos programas de treinamento?**
- 10) **Os colaboradores são estimulados à realização dos treinamentos/desenvolvimento?** (Aperfeiçoamento interno (treinamentos) e externo como continuidade dos estudos, nível médio/técnico/superior).
- 11) **É realizado alguma avaliação do colaborador ao final do treinamento?**
- 12) **É realizado o acompanhamento e avaliação da efetividade do treinamento?** (Se o colaborador está aplicando na prática o que aprendeu no treinamento)
- 13) **Os treinamentos desenvolvidos pela empresa são suficientes para alcance dos seus objetivos e o suprimento das necessidades de desenvolvimento dos colaboradores?**

Outros comentários do gestor:

MANTER PESSOAS

Relacionamento com empregados

- 1) **Como a empresa se relaciona com os colaboradores?** (Estilo de gestão, supervisão constante, regras rígidas, controle rígido, etc).
- 2) **Existe espaço para os colaboradores participarem das decisões da empresa, expressarem sua opinião, críticas, sugestões e outras questões acerca das tarefas realizadas?**
- 3) **Existe algum tipo de reconhecimento ou recompensa que não seja em dinheiro?**
- 4) **É realizado algum diagnóstico com os colaboradores para identificar se eles estão passando por algum tipo de problema que interfira no seu desempenho?**

- 5) A empresa oferece algum tipo de assistência para funcionários que estejam passando por problemas (pessoais, familiares, de saúde, etc.)?
- 6) Como a empresa lida com os conflitos entre colaboradores?
- 7) Existe algum documento formal fixando regras de conduta e disciplinares que devem ser seguidas pelos colaboradores?
- 8) Caso seja detectado um comportamento indisciplinar, quais as providências tomadas pela empresa para que este comportamento não se repita ou seja disseminado na organização?
- 9) Como é a relação da empresa com o sindicato da categoria?

Higiene, saúde, segurança e qualidade de vida

- 1) Existe um documento formal fixando normas e procedimentos que resguardem a integridade física e mental do colaborador?
- 2) Existe na empresa um programa que vise orientar sobre a saúde e segurança do trabalhador? Como ele funciona?
- 3) De que outra forma os colaboradores são orientados sobre saúde e segurança no local de trabalho?
- 4) A empresa fornece todos os EPIs necessários para garantir a saúde e segurança do trabalhador?
- 5) Existe um acompanhamento dos trabalhadores para garantir que estejam utilizando e de forma correta os EPIs fornecidos pela empresa?
- 6) Existe uma análise e adequação da empresa em relação aos aspectos do ambiente físico como: níveis de ruídos, temperatura, umidade, luminosidade, ventilação, exposição a agentes químicos, etc.? Com que frequência?
- 7) Existe uma análise da empresa observando aspectos do ambiente psicológico como: relacionamento dos trabalhadores, motivação, atividades desagradáveis, relação com a chefia, níveis de stress, etc.? Com que frequência?
- 8) Há uma estatística sobre os acidentes de trabalho e adoecimentos laborais?
- 9) A empresa busca atualizar-se em relação às máquinas, equipamentos e ferramentas que visem facilitar as tarefas dos profissionais?

Outros comentários do gestor:

MONITORAR PESSOAS

Banco de dados e Sistema de Informações de Gestão de Pessoas

- 1) Como a empresa mantém e organiza as informações sobre os funcionários (dados cadastrais, remuneração, férias, faltas, advertências, atrasos, benefícios, treinamentos etc.)? É feito através de um sistema informatizado?
- 2) É um sistema próprio p/ informações de RH ou é genérico?
- 3) O sistema gera relatórios que possam auxiliar o gestor na tomada de decisão?
- 4) O sistema permite a anotação de observações positivas ou negativas no cadastro do funcionário?
- 5) Todos os funcionários têm acesso às informações do sistema?

Outros comentários do gestor:

OUTROS ASPECTOS

- 1) Como a empresa dimensiona a produtividade do colaborador?
- 2) Existe uma estatística dos níveis de absenteísmo e rotatividade?
- 3) Existe alguma prática da empresa que busque reduzir estes índices?

Outros comentários do gestor relacionadas ao pessoal:

APÊNDICE C – Questionário com os colaboradores

PERFIL

Idade:

 MENOS DE 30 DE 31 A 50 MAIS DE 50

Sexo:

 MASCULINO FEMININO

Estado civil:

 SOLTEIRO CASADO/UNIÃO ESTÁVEL SEPARADO VIÚVO

Possui filhos:

 SIM NÃO

Escolaridade:

 ANALFABETO ATÉ A 4ª SÉRIE 1º GRAU INCOMPLETO 1º GRAU COMPLETO
 2º GRAU INCOMPLETO 2º GRAU COMPLETO OUTROS _____

Como aprendeu a profissão:

 CURSO PROFISSIONALIZANTE/TÉCNICO NA PRÁTICA

Salário:

 DE R\$ 880,00 A R\$ 1760,00 DE R\$ 1761,00 A R\$ 2640,00 DE R\$ 2641,00 A R\$ 3520,00 ACIMA DE R\$ 3520,00

Possui algum outro trabalho remunerado

 SIM NÃO

Tempo de serviço na construção civil:

 1 A 5 ANOS MAIS DE 5 ATÉ 10 ANOS MAIS DE 10 ANOS

Por que trabalha na construção civil:

PORQUE GOSTA E ESCOLHEU A PROFISSÃO

PORQUE NÃO ESTUDOU O SUFICIENTE PARA TRABALHAR EM OUTRO RAMO

PORQUE É A MELHOR OPÇÃO ATUALMENTE

Número de construtoras que trabalhou nos últimos 5 anos:

1 CONSTRUTORA 2 CONSTRUTORAS

3 CONSTRUTORAS MAIS DE 3 CONSTRUTORAS

Tempo de serviço na atual empresa

1 ANO OU MENOS MAIS DE 1 ANO ATÉ 5 MAIS DE 5 ANOS

QUESTIONÁRIO

Assinale com “X” de acordo com o grau de importância percebido em cada um dos itens abaixo (exceto o 15), sendo 1 = sem importância; 2 = pouco importante; 3 = mais ou menos importante, 4 = importante e 5 = muito importante.

1) Conhecer o funcionamento da empresa (cargos, funções, chefias, etc.)

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

2) Receber a orientação de algum colega nos primeiros dias de trabalho

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

3) Ser apresentado aos objetivos e metas da empresa e saber exatamente o que a empresa espera do seu trabalho.

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

4) Ser avaliado em relação ao seu desempenho no trabalho

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

5) Ser avaliado em relação ao seu comportamento no trabalho

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

6) Conversar com a chefia em relação às avaliações recebidas

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

7) Saber o quanto seus colegas ganham

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

8) Saber o quanto trabalhadores com a mesma função ganham em outras organizações

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

9) Receber um salário fixo

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

10) Receber um salário variável de acordo com a produtividade da equipe

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

11) Receber um salário variável de acordo com a produtividade individual

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

12) Receber um salário fixo + variável

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

13) Receber bônus financeiro pelo alcance das metas

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

14) Receber participação nos lucros

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

15) Dentre os benefícios abaixo assinale os mais importantes para você:

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> VALE TRANSPORTE, | <input type="checkbox"/> AUXÍLIO NO PAGAMENTO DE FACULDADE/CURSOS EM GERAL | <input type="checkbox"/> ESTACIONAMENTO PARA OS COLABORADORES |
| <input type="checkbox"/> VALE REFEIÇÃO | <input type="checkbox"/> SEGURO DE VIDA | <input type="checkbox"/> SEDE SOCIAL/CLUBE |
| <input type="checkbox"/> FORNECIMENTO DE LANCHES | <input type="checkbox"/> DESCONTO PARA COMPRA/AQUISIÇÃO DOS PRODUTOS DA EMPRESA | <input type="checkbox"/> EMPRÉSTIMOS/VALES |
| <input type="checkbox"/> INTERVALOS NO MEIO DA MANHÃ E DA TARDE | <input type="checkbox"/> DESCONTOS EM EMPRESAS (FARMÁCIA, MERCADO, ACADEMIA, LOJAS, ETC.) | <input type="checkbox"/> HORÁRIOS FLEXÍVEIS |
| <input type="checkbox"/> ASSISTÊNCIA MÉDICA | <input type="checkbox"/> CHECK-UP MÉDICO ANUAL DOS COLABORADORES | <input type="checkbox"/> AUXÍLIO CRECHE |
| <input type="checkbox"/> ASSISTÊNCIA ODONTOLÓGICA | <input type="checkbox"/> CESTA BÁSICA | <input type="checkbox"/> APOIO PSICOLÓGICO |
| <input type="checkbox"/> PLANO DE PREVIDÊNCIA PRIVADA | | <input type="checkbox"/> OUTROS: _____ |
| <input type="checkbox"/> AUXÍLIOS DO TIPO: MATRIMÔNIO, MATERNIDADE, FUNERAL, OUTROS. | | _____ |

16) Participar de treinamentos técnicos (sobre técnicas de execução do trabalho, utilização de máquinas, equipamentos e ferramentas, etc.)

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

17) Participar de treinamentos sobre saúde e segurança no trabalho (utilização de EPIs, prevenção de acidentes e de doenças, minimização de riscos, etc.)

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

18) Participar de palestras e receber material informativo sobre assuntos diversos (conduta no trabalho, relação com colegas, chefias e subordinados, problemas externos, conflitos familiares, alcoolismo, drogas, etc.)

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

19) Ter uma boa relação com a chefia

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

20) Trabalhar com a presença constante de um supervisor/encarregado

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

21) Participar das decisões da empresa (auxiliar no estabelecimento de objetivos, metas, expressar opiniões, sugestões e críticas)

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

22) Receber recompensas não financeiras pelo trabalho realizado (confraternizações, almoços/jantares para família, viagens, ingressos para eventos, etc.)

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

23) Utilizar todos os EPIs necessários para desempenhar o trabalho com segurança

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

24) Trabalhar em um ambiente com os menores níveis possíveis de ruídos, pó, umidade, etc.)

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

25) Conhecer o seu histórico na empresa (faltas, atrasos, advertências, remuneração média, produtividade média, treinamentos, bonificações, observações da chefia, etc.)

SEM IMPORTÂNCIA	POUCO IMPORTANTE	MAIS OU MENOS IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

26) Comentários: comente aqui se desejar, sobre outros aspectos não abordados nos itens anteriores, mas que você considera importante para o seu trabalho.
