

GESTÃO DE PESSOAS COM OS GESTORES, FUNCIONÁRIOS E TERCEIRIZADOS EM TRÊS CONSTRUTORAS DE CHAPECÓ – SC

Luciane Cristina Lemes Rosa¹Poliana Bellei²Francisco Roberto da Silva Machado Junior³

Data de recebimento: 30/07/2019

Data de aceite: 20/12/2019

Resumo

A gestão de pessoas em projetos é sempre complexa e subjetiva, e visa organizar a equipe do projeto e aproveitar os recursos humanos em sua excelência. Esse trabalho tem por objetivo estudar como é realizada a gestão de pessoas com gestores, funcionários e terceirizados em três construtoras civis localizadas na cidade de Chapecó - SC. As empresas selecionadas possuíam em seu *portfolio* diferentes segmentos de atuação na construção civil, atuando em obras de padrão industrial, popular e médio/alto. Assim, para a realização do estudo, foram feitos questionários com empresários, engenheiro, pedreiros e serventes. Os resultados obtidos apontaram que uma gestão eficiente resulta em funcionários motivados, que buscam aperfeiçoamentos nos serviços executados, assim como promove melhorias no *layout* no canteiro de obras, na organização e na comunicação. Por outro lado, também ficou evidenciado que aspectos como o atraso de salários geram desmotivação e insegurança, elevando o índice de reclamações. Desta forma, pode-se concluir que a indústria da construção civil precisa melhorias técnicas constantes na área de gestão de pessoas para atingir a excelência em aspectos como comprometimento, qualidade e produtividade na execução das obras.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Produtividade. Mão de obra.

MANAGEMENT OF PERSONS WITH MANAGERS, EMPLOYEES AND THIRD PARTIES IN THREE BUILDERS OF CHAPECÓ - SC

Abstract

¹ Engenheira Civil (Unidade de Educação Faem Faculdades - UCEFF). Egressa da Unidade de Educação Faem Faculdades, Chapecó - SC, Brasil. E-mail: lemeslu@yahoo.com.br

² Mestra em Construção Civil e Preservação Ambiental Professora da Unidade de Educação Faem Faculdades, Chapecó - SC, Brasil. E-mail: polianabellei@gmail.com

³ Doutor em Engenharia e Ciência de Alimentos. Professor da Unidade de Educação Faem Faculdades, Chapecó - SC, Brasil. E-mail: franciscojr_ea@yahoo.com.br

The management of persons in projects is always complex and subjective and aims to organize a project team and make use of human resources in its excellence. This work has as objective to study how the management of people with managers, employees and subcontractors is carried out in three civil construction companies located in city of Chapecó - SC. The selected companies had in their portfolio different segments of activity in civil construction, being works of industrial, popular and medium / high standard. Thus, to achievement of the study, questionnaires were carried out with entrepreneurs, engineers, masons and servants. The results showed that efficient management results in motivated employees, who seek improvements in services performed, as well improvements in the layout in the construction site, organization and communication. On the other hand, it was also evidenced that aspects as wage arrears generate demotivation and insecurity, raising the number of complaints. Thus, it can be concluded that the construction industry needs constant technical improvements in the area of persons management to achieve excellence in aspects as commitment, quality and productivity in the execution of works.

Keywords: People management. Productivity. Labor.

Introdução

O sucesso de uma empresa de qualquer porte e ramo de atividade é medido por sua lucratividade. Na indústria da construção civil não é diferente. Em tempos de crise, empresas focam em lucratividade e, por vezes, esquecem de repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho, o que pode interferir diretamente nas estratégias traçadas nos projetos.

Embora Falconi (2014), evidencie a consciência dos graves problemas enfrentados no País, o cenário mostra a incompetência de gerenciamento que assola o mercado nacional. As empresas brasileiras estão perdendo de 20% a 40% de seu faturamento com problemas internos, sendo que, essas perdas são representadas por má qualidade no produto, perdas de produtividade, perdas de produção por fatores ligados à equipamentos, excesso de estoques e consumo de energia, refugos, retrabalhos de toda natureza, erros no faturamento, etc.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), apresentou um crítico panorama gerencial das empresas no que se refere à gestão. Essas características provêm da tendência do Micro e do Pequeno Empresário (MPE) ser controlador e realizador de todas as tarefas de sua empresa. Porém, quando a MPE cresce, essa centralização pode-se tornar um obstáculo a sua eficiência.

Assim, fica evidenciado a necessidade de alinhar a gestão de pessoas com os gestores, funcionários e terceirizados. Desta forma, torna-se viável buscar melhorias para as empresas e empregados, analisar onde a empresa pode melhorar para aumentar sua lucratividade e produtividade, bem como apresentar sugestões por meio da realização de pesquisas.

Para Crisóstomo (2008), em um mundo globalizado e competitivo, as organizações pensam em como se diferenciar com as influências da tecnologia, orçamentos bem delineados, desenvolvimento de novos e diferenciados projetos, e outros fatores que levam as empresas ao crescimento. Porém, só farão diferença efetiva os que investirem em desenvolvimento de pessoas, em equipes com desempenho de excelência, formando líderes capazes de criar um ambiente de trabalho que possa extrair o que há de melhor nas pessoas.

Desta forma, ao seguir esta tendência, as organizações bem-sucedidas investem, cada vez mais, em processos de gerenciamento de pessoas, o que contribui para o sucesso, bem como para o processo de retenção intelectual. Contudo, o fator humano é uma das maiores qualidades, pois pessoas com bom relacionamento, visão, comunicação, e capazes de desenvolver líderes destacam-se no mercado de trabalho.

Nesse contexto, torna-se importante estudar práticas de gestão de pessoas no setor da construção civil, bem como transformar e qualificar o capital humano da empresa, para manter os funcionários motivados e criar capacidades e competências, que os permitam obter vantagens competitivas definidos no modelo gerencial baseado em estratégia.

Para isso, analisou-se a gestão de pessoas com os gestores, funcionários e terceirizados de três construtoras civis localizadas na cidade de Chapecó - SC. Foram diagnosticadas as ferramentas de qualidade para identificar a necessidade de motivar gestores e funcionários dessas três empresas. Buscou-se a opinião dos gestores, de como conduzem o dia a dia no trabalho com os seus funcionários, assim como também foi verificado com os funcionários a forma como visualizam a relação com seus gestores. Assim, foram evidenciados os pontos positivos e negativos de trabalhar em cada construtora, sendo por fim analisada a gestão de pessoas com os gestores e funcionários de cada empresa em questão.

Revisão teórica

Conforme Gil (2011), gestão de pessoas é uma função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações, para o alcance dos objetivos tanto da organização quanto individuais. Já para Dutra (2011), a gestão de pessoas, é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas, entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

As atribuições dos gestores na visão de Chiavenato (2010) são: recrutar e selecionar funcionários adequados para cada função; integrar e orientar os novos funcionários da organização; treinar os funcionários para o trabalho; avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado; ganhar cooperação criativa e desenvolver relações agradáveis de trabalho; interpretar as políticas e procedimentos da organização; desenvolver as capacidades e habilidades de cada pessoa; criar e manter elevado moral da equipe; manter a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho aos funcionários.

Também é importante o alinhamento entre a visão e as ações que o gerente apresenta com os desejos e necessidades dos liderados. Na atualidade, os gestores necessitam ter uma mentalidade criativa na cultura da empresa, com maior versatilidade e conduzindo os processos de forma dinâmica, ao contrário de gerentes tradicionais em um ambiente burocrático (CHIAVENATO, 2010).

Teoria da Pirâmide das Necessidades de Maslow aplicada na indústria da Construção Civil

Abraham Maslow foi um psicólogo norte-americano, referência na Psicologia Humanista e conhecido pela Teoria das Hierarquias das Necessidades Humanas ou a Pirâmide de Maslow. A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação, onde as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem seguidas. Isto significa que no momento em que o indivíduo sacia uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo, que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoa atingirá reconhecimento pessoal e *status* se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas (SERRANO, 2010).

Maslow estabeleceu as cinco primeiras necessidades, conforme mostra a seguir a Figura 1.

Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado Serrano (2011).

Sobretudo Costa (1980), cita algumas reclamações possíveis em cada categoria de necessidades, bem como características correspondentes a cada nível da hierarquia de necessidades, numa tentativa de operacionalizar os conceitos que representam cada nível, sendo:

- a) Nível Fisiológico: Reclamações referentes a perigo de vida, fadiga, sede, condições de moradia, falta de ar devido a problemas de ventilação ou ao tipo de trabalho, falta de conforto pessoal, manifestação do desejo de um lugar de trabalho seco e aquecido, uma posição mais confortável para o corpo durante o trabalho, boas condições de saúde, melhor pagamento. Nesse nível, as necessidades servem, em sua maioria, como canal para a satisfação de outras necessidades;
- b) Nível de Segurança: Queixas relativas à segurança e estabilidade no trabalho, ao medo de ser despedido arbitrariamente e assim não poder planejar o orçamento familiar devido à falta de garantia quanto à permanência no trabalho, a arbitrariedade do supervisor com respeito a possíveis indignidades a que o indivíduo tenha que se submeter para se manter no trabalho, a própria segurança física com relação a possíveis acidentes no trabalho, a uma assistência médica mais eficiente e atuante;
- c) Nível de afiliação ou amor: Reclamação pela falta de amigos no trabalho, pela falta de namorada (o) ou esposa (o), pela falta de relações afetivas com outras pessoas, de modo geral, por não pertencer a um grupo dentro ou fora da organização, por não ter oportunidade de prestar ajuda aos colegas, por não receber ajuda dos companheiros de trabalho;
- d) Nível de estima: Nesse nível as queixas se referem, em sua maioria, a perda de dignidade, a ameaça ao prestígio, a autoestima e a estima vinda dos outros. Os desejos estão orientados para a realização de alguma coisa, para ter competência, *status*, reconhecimento, atenção, importância, apreciação e a necessidade de confiar e de ser alguém no mundo;
- e) Nível de autorrealização (metamotivação): as reclamações podem ser relativas à ineficiência ou imperfeição do mundo para com as pessoas de um modo geral, a falta de verdade, injustiça e a desonestidade. Nesse nível de necessidade, os desejos estão voltados para a perfeição, para ser aquilo que o indivíduo tem potencial para ser.

Para Serrano (2011), Maslow cita que o comportamento motivacional, é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Quando esse ciclo motivacional não é realizado, ocorre a frustração dos indivíduos, o que poderá desencadear atitudes do tipo: comportamento ilógico ou sem normalidade; agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida; nervosismo, insônia, distúrbios circulatório/digestivos; falta de interesse pelas tarefas ou objetivos; passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações insegurança, não colaboração, etc.

Metodologia

Com relação aos instrumentos de coleta de dados, foi utilizada, neste estudo, a ferramenta questionário para, através da mesma, levantar as informações em três empresas de diferentes segmentos da construção civil localizadas na cidade de Chapecó - SC, informações estas que serviram de subsídio para os resultados apurados no estudo.

Quanto ao delineamento, esta pesquisa enquadra-se como levantamento ou *survey*. Segundo Gil (2011), *survey* caracteriza-se como um levantamento feito pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca dos problemas estudados para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Os questionários elaborados foram aplicados para os funcionários e gestores das empresas na área da construção civil no segmento, industrial, popular e médio/alto padrão. Os questionamentos realizados encontram-se no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Questionamentos realizado com funcionários e gestores das empresas.

Questionário - funcionários:	Questionário - gestores (empresário/engenheiro):
1) Trabalhar aqui pode ajudar você a realizar seu sonho? 2) O que poderia melhorar para que seu serviço fosse ainda melhor? 3) Quem são as pessoas na empresa que você mais admira? 4) Quais as dificuldades do dia a dia? 5) O que você mais gosta no seu trabalho? 6) O que você acha que poderia mudar para um melhor andamento na obra? 7) O que você poderia fazer para melhorar a Produtividade na Obra? 8) O que você poderia fazer para melhorar o desperdício de materiais na obra. 9) Em uma semana, quantas vezes você se sente estressado no trabalho? () 1 vez () 2 vezes () ou mais 10) Você acredita em oportunidade no seu trabalho ou dentro da empresa? () Sim () Não 11) Qual o grau de honestidade que os membros da sua equipe tratam uns aos outros? () Ótimo () Bom () Médio () Regular () Péssimo 12) Com que frequência seu supervisor recompensa os funcionários por realizarem um bom trabalho? () Às vezes () Muito raro () Nunca Idade: Casado: Filhos: () Sim () Não. Quantos:	1) O que você espera de seus funcionários? 2) O que você espera que seus funcionários nunca faça dentro de sua empresa? 3) Qual será seu foco em 5 anos? 4) Já pensou em plano de carreira para seus funcionários? () Sim () Não 5) Seus funcionários trabalham por produtividade ou são terceirizados? Se sim, são funcionários, seus objetivos estão sendo alcançados? () Sim () Não Se não, tem interesse em fazer com que eles trabalhem por produtividade? () Sim () Não Se forem terceirizados, seus objetivos estão sendo alcançados () Sim () Não 6) Gostaria de um plano de produtividade e Rentabilidade para seu terceirizado? () Sim () Não 7) Você tem uma estimativa de perda de materiais em suas obras? () Sim () não () Outros 8) Como você faz esse controle? () Planilhas Excel () software () Outros programas. Quais: 9) Qual o subordinado que faz esse controle? () Engenheiro () Mestre de Obras () Estagiário () Outros. Quem: 10) Quantos líderes você tem subordinados ligado diretamente ao canteiro de obra? () 1 a 3 () 4 a 5 () Acima de 5 11) Qual a maior dificuldade na gestão de funcionários?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sobre o questionário aplicado aos funcionários, foi realizada uma pesquisa sobre os cinco níveis das necessidades mais importantes para motivação sobre a Teoria de Maslow. Essa ferramenta para qualidade de gestão de pessoas é considerada uma das mais importantes na teoria de motivação.

Empresas objeto do estudo

A fim de preservar a identidade dos participantes da pesquisa, as razões sociais das pessoas jurídicas foram substituídos por Obra Padrão Industrial, Obra Padrão Popular e Obra Padrão Médio/Alto. As pessoas entrevistadas foram os empresários e funcionários, tais como, os engenheiros responsáveis pelas obras, pedreiros e serventes.

No caso da construtora denominada de Obra Padrão Industrial da construção civil, a mesma foi fundada em junho 2003, com sede no município de Chapeco - SC. Possui mais de 80 mil metros quadrados de obras distribuídas por vários Estados do Brasil, e conta com cerca de 130 funcionários em três estados brasileiros. Seus principais clientes são: BRF Foods, Irani Celuloses, JBS, C Vale, Aurora Alimentos, entre outros. Para a pesquisa realizada na empresa de Obra Industrial, foi entrevistado o próprio dono da empresa (formado em Administração de Empresas), bem como os funcionários, entre eles, o engenheiro responsável, assim como pedreiros e serventes. A empresa não possui colaboradores terceirizados.

A empresa pesquisada denominada como Obra Padrão Popular atua no mercado a 20 anos, possui sede no município de Balneário Camboriú - SC, e presta serviço à uma construtora no município de Chapecó - SC. É especializada em obras de alvenaria estrutural, contando com cerca de 180 funcionários, e várias obras em Santa Catarina. Essa empresa contrata somente mão de obra terceirizada. Foi entrevistado o proprietário e engenheiro da empresa, ambos a mesma pessoa, serventes e pedreiros (empreiteira).

Já a empresa denominada como Obra Padrão Médio/Alto de construção civil foi fundada em setembro 1993, com sede no município de Chapecó - SC. Atualmente está com 7 obras na cidade e com quadro de 162 funcionários. Para a pesquisa realizada na empresa Obra Médio/Alto, foram entrevistados o proprietário da empresa, engenheiro e funcionários, todos contratados.

Resultados do estudo

Por meio da pesquisa realizada, obteve-se a visão dos empresários, engenheiros, funcionários e terceirizados das empresas. Os funcionários e terceirizados responderam sobre questões relacionadas à motivação no trabalho. Já os empresários e engenheiros, expressam o que eles esperam de seus funcionários.

Na teoria de Maslow existem necessidades primárias (básicas) que são as fisiológicas e segurança, e as necessidades secundárias, as quais se enquadram as sociais, estima e autorrealização.

Informações obtidas com a empresa Obra Padrão Industrial

Na empresa de Obra Padrão Industrial houve um índice significativo de necessidades de autorrealização, também conhecida como necessidade de crescimento. Incluem-se nessa necessidade aproveitar todo o potencial do colaborador, de forma a fazer com que a pessoa goste e seja capaz de possuir autonomia, independência e autocontrole. Isso significa dizer que a empresa possui funcionários com perfil estabelecido, onde as reclamações estão relacionadas à ineficiência ou imperfeições no trabalho. Esse nível está voltado para perfeição.

A seguir, na Figura 2, é mostrada avaliação segundo a teoria de Maslow, observando o perfil dos funcionários da construtora da Obra Padrão Industrial.

Figura 1: Avaliação da teoria de Maslow para Obra Padrão Industrial



Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nos resultados obtidos, pode-se dizer que 50% dos funcionários dessa construtora possuem um nível de busca pela perfeição no trabalho executado. Suas principais reclamações foram sobre mão de obra desqualificada e falta de materiais.

Do total, 37% alegaram não ter reclamações, e dizem estar satisfeitos com os serviços e a empresa onde trabalham.

O restante, cerca de 13%, descrevem que sentem a necessidade de aumento de salários, insalubridade e até mesmo de vale transporte. Esse índice se enquadra nas necessidades fisiológicas (necessidades básicas) da teoria de Maslow, que estão relacionadas com o ser humano como ser biológico, que possui necessidade de descansar, manter o bem-estar, necessidades de horários flexíveis, conforto físico, intervalo de trabalho, etc.

Outra informação relevante é a faixa etária dos funcionários entrevistados nessa construtora, onde 76% dos funcionários entrevistados têm mais de 40 anos, e 24% são funcionários com idade inferior a 40 anos.

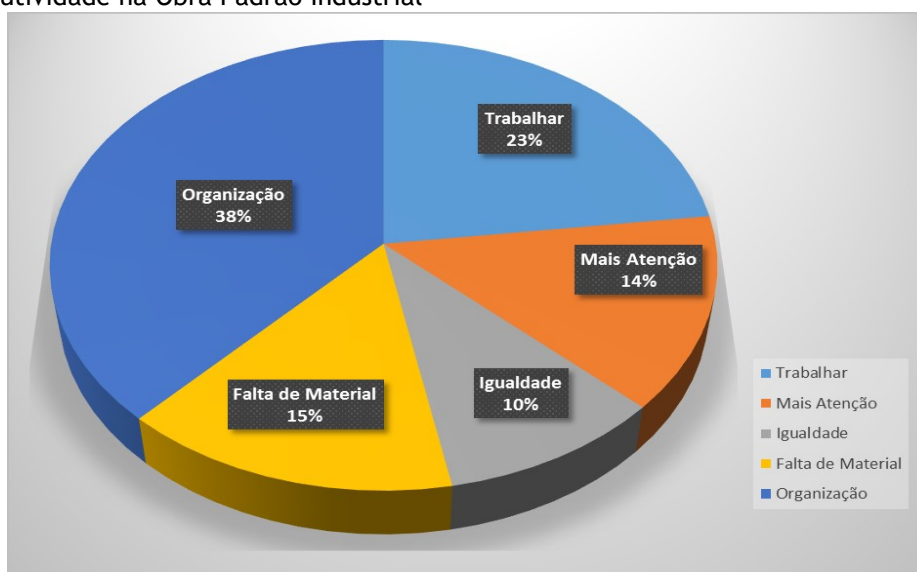
Os funcionários que apresentaram reclamações sobre os salários e solicitaram aumento são da faixa etária inferior a 40 anos. Essa faixa etária possui necessidades diferentes dos funcionários com idade superior a 40 anos, pois estão focados em estabilidade financeira, bens, constituir família, bem estar. É o

auge da vitalidade física e mental. Já, os funcionários com idade superior a 40 anos possuem outros objetivos. Com isso deve-se pensar em planos de carreira diferenciados, conforme a necessidade de cada tipo de funcionário.

Para as questões de produtividade foi constatado que a gestão precisa acompanhar todas as etapas dos processos de construção, bem como conhecer o tipo de obra, seus custos de execução, local de armazenamento de materiais e cronograma, pois estes são alguns itens que interferem na produtividade e organização do canteiro de obras.

Dos funcionários entrevistados, 38% relataram que para uma melhor produtividade e andamento do canteiro de obra, o ponto a ser melhorado está relacionado com a falta de organização. Já 23% dos funcionários acreditam que, se trabalharem mais, conseguirão atingir maior produtividade. Para 15% a diminuição da produtividade dá-se devido à falta de material. Do total, 14% elencaram a falta de atenção na execução dos serviços, e 10% alegam a igualdade no local de trabalho como ponto que precisa ser melhorado. Esses dados podem ser observados, a seguir, na Figura 3.

Figura 3: Produtividade na Obra Padrão Industrial



Fonte: Elaborado pelos autores.

A organização dentro de um canteiro é essencial para o andamento da obra, e controle dos funcionários. Como pode ser observado na Figura 3, o quesito organização apresentou o maior percentual nesta etapa da pesquisa. Este fator é de extrema importância, pois reflete no preço final da obra ou da lucratividade da empresa. A falta de planejamento, comunicação, conhecimento, e até mesmo de investimento ou materiais, são alguns motivos para desorganização na obra.

Seguindo esta linha, a ausência de material, também foi apontada como fator de diminuição da produtividade na obra, pois se existe a falta de material, os funcionários acabam ficando sem trabalho, gerando despesas para a empresa devido a ociosidade dos mesmos.

Já a falta de atenção nos serviços executados pode estar relacionada com a organização no canteiro de obras, pois, a característica citada gera retrabalho, ou seja, desperdício de material, e consequentemente despesas para a empresa.

Com relação à igualdade no local de trabalho citada, a mesma pode acarretar em um funcionário desmotivado, sem ânimo para trabalhar ou pedir auxílio ao desempenhar uma tarefa. Isso pode gerar um índice de retrabalho ou desperdício de materiais.

Outro ponto importante de ser citado na empresa de Obra Padrão Industrial é o fato de ter havido um desencontro de informações entre o proprietário e o engenheiro responsável pela obra. Tal questão foi observada, pois no questionário, o engenheiro respondeu que possuía controle do desperdício de material na obra, sendo que, o proprietário não tinha conhecimento desse fato.

Outra questão foi o fato de que o empresário tinha conhecimento do acompanhamento pela parte do engenheiro na execução de algumas tarefas. Entretanto este último destinava algumas das tarefas ao estagiário.

Este fato detectado não é exclusividade deste estudo. Ainda é comum o desencontro de informações dentro das empresas, principalmente no canteiro de obras. Problemas como os de ordem de comunicação afetam o trabalho, podendo ocasionar desentendimento de informações e ordem

incompletas, gerando perda de tempo com correção de erros ou desencontro de demandas. Algumas empresas estão optando por informatizar esta etapa, utilizando *tablets* ou *smartphones* no canteiro de obras, transitando a informação em tempo real.

Ainda dentro da empresa Obra Padrão Industrial, o empresário citou o que ele espera de seus funcionários, como ele faz seus controles, e relatou brevemente sobre a questão da produtividade e demanda de materiais. Comentou sobre um nicho de mercado na área da engenharia civil, em relação à produtividade, rentabilidade e qualidade em obras industriais, onde todos esses itens agregam à gestão de pessoas e seus líderes com a produção.

No Quadro 2, a seguir, são expostas as respostas obtidas do empresário e do engenheiro da empresa pesquisada.

Quadro 2: Resumo das respostas dos gestores da Obra Padrão Industrial

Empresário	Engenheiro
O empresário espera que seus funcionários não faltem e sejam responsáveis.	O engenheiro espera de seus funcionários: produtividade; interesse; trabalho em equipe; responsabilidade.
O foco daqui 5 anos será produzir mais.	O foco daqui 5 anos é aprender mais e ser dono.
Já pensou em plano de carreira para seus funcionários.	Já pensou em plano de carreira para seus funcionários.
Os funcionários trabalham por produtividade.	Os funcionários trabalham por produtividade.
Gostaria de um plano de produtividade e rentabilidade.	Gostaria de um plano de produtividade e rentabilidade.
Não tem estimativa de perda de material na obra.	Não tem estimativa de perda de material na obra.
O controle é realizado pelo engenheiro e planilha Excel.	O controle é realizado pelo estagiário e planilha Excel.
A maior dificuldade na gestão de funcionários são a qualidade e segurança	A maior dificuldade na gestão de funcionários são velhos costumes e implantação de novas ideias.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com os questionamentos aplicados na empresa de Obra Padrão Industrial, percebe-se algumas falhas de comunicação.

Sobre trabalhar por produtividade, o empresário gostaria de um plano de ação, pois ele relata que seus funcionários não estão rendendo como deveriam. Ele não possui um controle de perdas de material em suas obras, sendo este, um detalhe significativo para o crescimento e produtividade na obra.

No contexto em que os dois pensam em plano de carreira para os funcionários, eles poderiam agregar metas a serem alcançadas para aumentar sua produtividade, e, conforme o funcionário alcançasse, o mesmo poderia estar alterando sua função, ou até mesmo receber bonificações. Por meio da meta de produtividade, poder incluir a meta de qualidade e serviços refeitos (retrabalhos).

Na questão de produtividade e melhoria da organização do canteiro de obra, a responsabilidade direta cabe ao gestor. Isto se dá pelo fato dos funcionários estarem solicitando organização, mais trabalho, maior atenção nos serviços executados, igualdade entre os funcionários, bem como mencionando a falta de material. Um gestor pode observar e administrar cada situação de maneira apropriada.

Empresas do ramo industrial, geralmente necessitam cumprir criteriosas regras, e/ou normas impostas, para conseguir se manter no mercado de trabalho desse segmento.

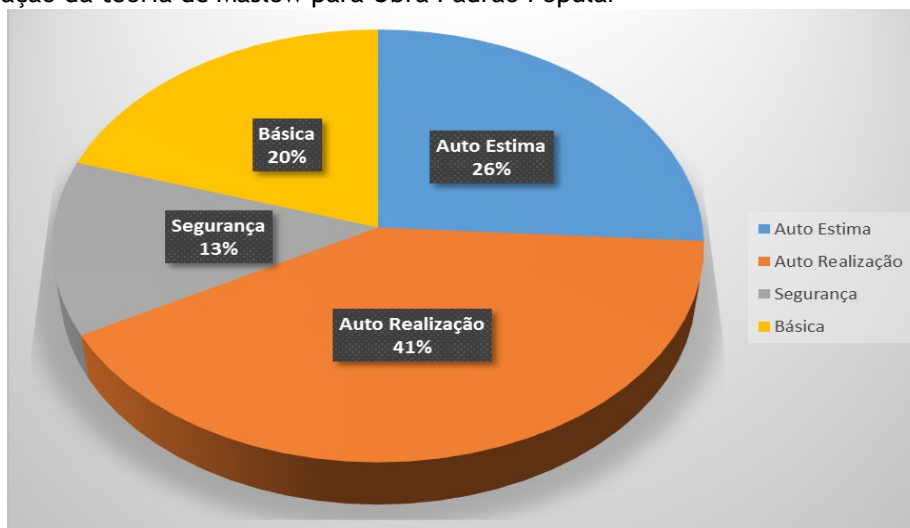
Informações obtidas com a empresa Obra Padrão Popular

Sobre os questionamentos levantados nesta etapa, foram observados os cinco níveis das necessidades mais importantes para motivação da teoria de Maslow para a Obra Padrão Popular.

Essa empresa apresentou uma porcentagem elevada de necessidades primárias (básicas), as quais constituem a sobrevivência do indivíduo. Por exemplo, o trabalhador não encontra dentro da empresa, onde passa a maior parte do seu tempo trabalhando, condições de infraestrutura como alojamentos e refeitório. Outro ponto levantado foram as condições salariais com atraso de pagamento. Tais itens são primordiais para a gestão de obra, pois essas necessidades irão causar descontentamento, frustração, má vontade, resistência as modificações, insegurança, não colaboração, etc.

Das cinco necessidades de motivação de Maslow, três estão sobressalentes nos funcionários dessa construtora. As necessidades básicas, com 20%, possuem reclamações sobre salários, horas extras, infraestrutura para funcionários no alojamento (melhores condições). Com 26%, a autoestima dos funcionários apresenta como pontos importantes a baixa dignidade, falta de incentivo e valorização. Essa necessidade mostra um indivíduo que não busca apenas uma aceitação do grupo em que está ou quer inserir-se, e sim, a procura do reconhecimento pessoal e do total do grupo, demonstrando sua importância dentro dele. Além de ser aceito, quer ser reconhecido. Tais dados podem ser visualizados, a seguir, na Figura 4.

Figura 4: Avaliação da teoria de Maslow para Obra Padrão Popular



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os resultados obtidos, nos 41% para a autorrealização, os funcionários reclamaram sobre falta de organização e diálogo na obra. Isso significa que a empresa possui funcionário com perfil, onde as reclamações estão relacionadas em três segmentos importantes na questão da motivação. Quando esse ciclo não é realizado, os funcionários podem ter atitudes, como, comportamentos agressivos, nervosismo, falta de interesse, má vontade, pessimismo, resistência às modificações. Todos estes fatores, isolados ou combinados, tornam difícil a gestão com esses funcionários, afetando diretamente a produtividade e cronograma da obra.

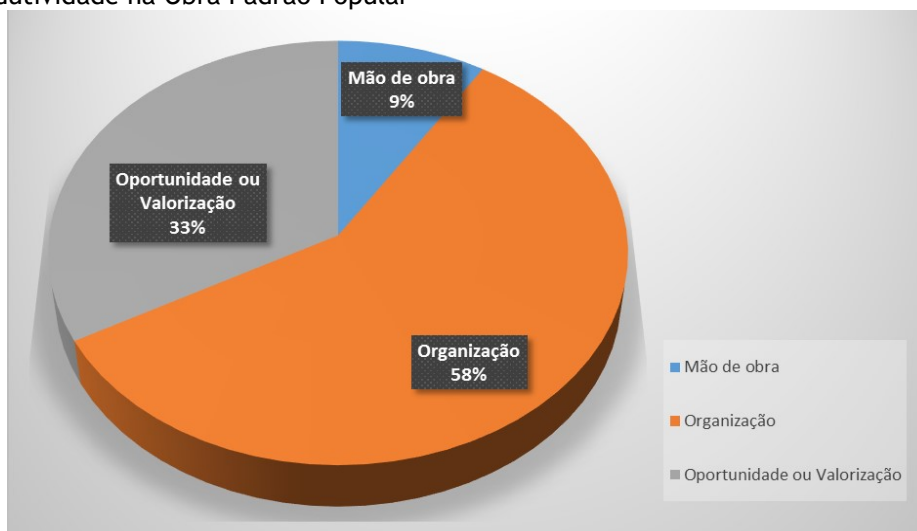
A soma das porcentagens com as necessidades básicas, de segurança e de autoestima resultam em 59% dos funcionários com problemas de desmotivação na empresa.

Estes acontecimentos podem estar relacionados à gestão irregular, falta de experiência, contrato elaborado de maneira inadequada com a empresa contratada, entre outros fatores.

Outra informação importante é a faixa etária dos funcionários entrevistados nessa construtora, onde 66% dos funcionários entrevistados possuem menos de 40 anos, e 34% dos funcionários tem idade acima de 40 anos.

Já para a questão de produtividade e melhor andamento do canteiro de obras, conforme pode ser visualizado a seguir, na Figura 5, 58% funcionários entrevistados ressaltam que para aumentar a produtividade e melhorar o andamento no canteiro de obras, o quesito organização é o que precisa ser melhorado. Como observado anteriormente, pela falta de organização, as empresas estão distantes da atuação em nível de excelência. A organização no canteiro de obras é um dos índices mais complexos de ajustar, pois necessita de uma visão global da obra. É fundamental se ter conhecimento de todos os acontecimentos, bem como de todos os serviços que estão sendo realizados, ter um *feedback* semanal com funcionários, estar atento ao índice de produtividade de cada funcionário, custo da obra, entre outros fatores. Já 33% dos funcionários acreditam, que se tiverem uma oportunidade ou valorização na empresa poderiam atingir a produtividade. Esse índice pode ser ajustado com uma gestão eficaz e organização na obra. Pode-se observar que um índice acarreta em outro, tornando-se uma corrente. Com os ajustes adequados, uma melhor organização vai refletir e aumentar a produtividade, e em consequência possuir uma política de incentivos de valorização dos funcionários.

Figura 5:2 Produtividade na Obra Padrão Popular



Fonte: Elaborado pelos autores.

Como mostra a Figura 5, 9% dos funcionários da empresa delegam a diminuição da produtividade à falta de mão de obra qualificada. Esse índice nessa empresa está relacionado ao preço no fechamento do contrato de serviço, em específico.

Ao contrário da primeira empresa analisada no estudo, não foram detectadas divergências de informações entre o empresário e o engenheiro responsável pela obra. Ambos acreditam que seus funcionários devem ter dedicação e comprometimento. No Quadro 3, a seguir, estão apresentadas as respostas obtidas do empresário e do engenheiro da empresa pesquisada.

Quadro 3: Resumo das respostas dos gestores da Obra Padrão Popular

Empresário	Engenheiro
O empresário espera empenho de seus funcionários.	O engenheiro espera de seus funcionários empenho e dedicação.
O foco daqui 5 anos será crescer.	O foco daqui 5 anos será crescimento profissional.
Já pensou em plano de carreira para seus funcionários.	Já pensou em plano de carreira para seus funcionários.
Os funcionários são terceirizados.	Os funcionários são terceirizados.
Gostaria de um plano de produtividade e rentabilidade.	Gostaria de um plano de produtividade e rentabilidade.
Possui estimativa de perda de material na obra.	Possui estimativa de perda de material na obra.
O controle é realizado pelo estagiário e planilha Excel.	O controle é realizado pelo estagiário e planilha Excel.
A maior dificuldade na gestão de funcionários é o cumprimento de ordens e subordinação.	A maior dificuldade na gestão de funcionários é lidar com pessoas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao responder o questionário, o empresário expressou que ele possui interesse em planos de carreira para seus funcionários e um plano de ação para a produtividade de mão de obra. Entretanto, como esta empresa trata-se de uma empreiteira, isso dificulta a subordinação dos funcionários.

O engenheiro responsável pela obra e gestor da empresa, alega que os funcionários precisam ser dedicados e empenhar-se em suas tarefas. Como os mesmos trabalham por produtividade, o engenheiro gostaria de um plano de carreira para os funcionários. Foi constatado que o profissional possui estimativa de perda de material, e possui dificuldade em lidar com as pessoas, ressaltando ser o maior problema a ser administrado.

Comparando os resultados do questionário entre gestor e engenheiro com os funcionários, os mesmos não condizem com a real situação da empresa. O primeiro pensa em empenho e dedicação por parte de seus funcionários, enquanto o segundo reclama de necessidades básicas, como lugar adequado para alojamento, condições de trabalho, e até mesmo atraso de salários.

Essa questão de administração e fechamento de contratos entre a empreiteira e a empresa responsável pela entrega da obra, torna-se importante para a saúde financeira da empreiteira, pois se o

contrato formalizado der prejuízo vai influenciar no dia a dia de seus funcionários. Portanto, precisa-se de uma administração organizada e comprometida, que repasse aos funcionários a missão e visão da empresa.

Os resultados indicam que há uma necessidade de compreensão entre as duas partes, cabendo à empresa organizar um programa de incentivos, bem como manter os salários em dia.

Informações obtidas com a empresa Obra Padrão Médio/Alto

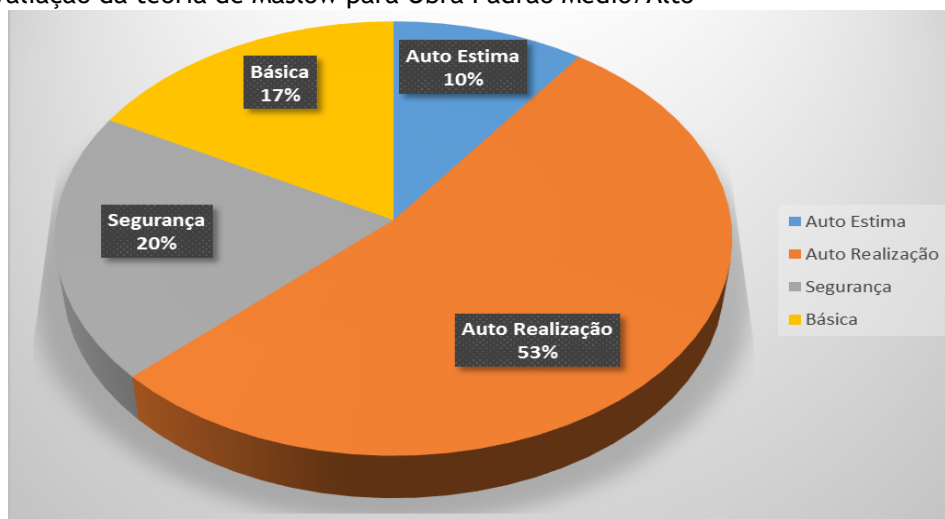
Na construção civil, as empresas que trabalham no segmento de Obra Padrão Médio/Alto, possuem clientes mais seletos, criteriosos, e que estão em busca de novidades e tendências.

A empresa do estudo procura identificar necessidades, antecipando soluções, criando alternativas viáveis para melhor relação custo benefício da obra, e desse modo entregar imóveis de padrão elevado aos clientes.

Sobre os questionamentos aplicados, foram observados os cinco níveis das necessidades mais importantes para motivação da teoria de Maslow.

Assim, observa-se a seguir, na Figura 6, que para os funcionários dessa construtora, das cinco necessidades de motivação de Maslow, três apresentam destaque. Com 53% em relação ao índice de autorrealização, os funcionários citaram a qualidade do material, equipamentos novos, treinamentos, etc.. Já, com o total de 37% para necessidades básicas, são realizadas reclamações sobre locomoção de transportes e distância. A autoestima, com 10%, indicou a falta de integração com os colegas de trabalho.

Figura 6:3 Avaliação da teoria de Maslow para Obra Padrão Médio/Alto



Fonte: Elaborado pelos autores.

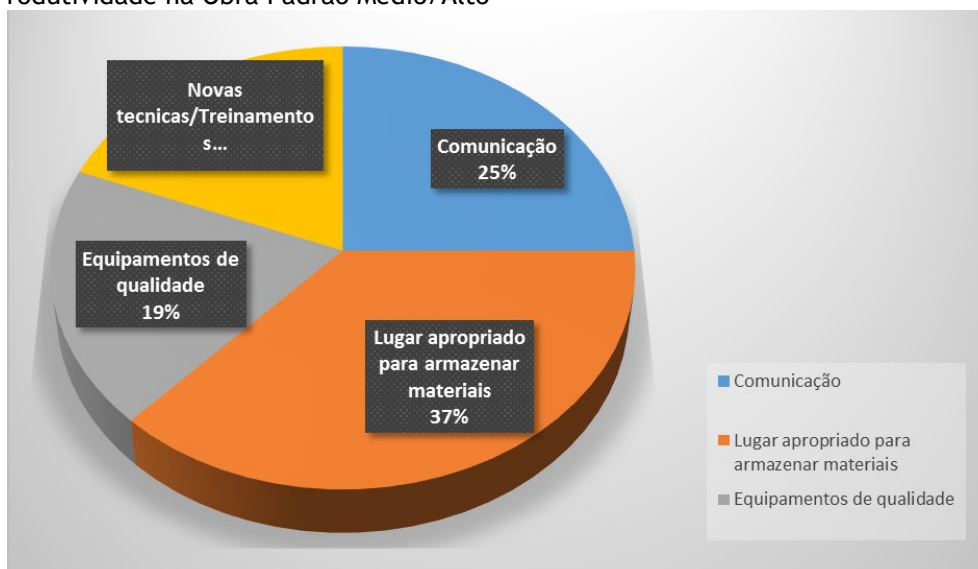
Isso significa que a empresa possui funcionários com perfil, onde as reclamações estão relacionadas à ineficiência ou imperfeições no trabalho. Esse nível está voltado para perfeição no trabalho executado.

Um fator que merece destaque é o fato de que mesmo somando os índices de autoestima com as necessidades básicas, estes não ultrapassam o índice de autorrealização alcançado. Isso permite concluir que essa empresa possui funcionários diferenciados, que buscam a perfeição e a cobrança para que o serviço seja executado da melhor maneira possível. Esses funcionários são comprometidos em atingir melhores resultados.

Com relação a faixa etária dos funcionários entrevistados nessa construtora, 34% possuem mais que 40 anos, e 66% dos funcionários tem idade inferior a 40 anos.

Já para o quesito produtividade, dos funcionários entrevistados, 37% alegam que para uma melhor produtividade e andamento da obra o ponto a melhorar está ligado ao lugar adequado para armazenamento de materiais. Já 25% dos funcionários acreditam que a falta de comunicação atrapalha a produtividade e andamento da obra. Para 19% dos funcionários, a falta de treinamento e novas técnicas para aperfeiçoamento, são fatores que afetam a produtividade, e ainda, 19% acusam que, equipamentos de boa qualidade, estão relacionados a maior produtividade. Tais dados podem ser visualizados, a seguir, na Figura 7.

Figura 7:4 Produtividade na Obra Padrão Médio/Alto



Fonte: Elaborado pelos autores.

Durante a aplicação do questionário, o coordenador explicou o que ele espera de seus funcionários e como ele procede em alguns controles. No Quadro 4, a seguir, representa as respostas obtidas dos gestores responsáveis pela obra em execução. Tanto o empresário, quanto o engenheiro da obra possuem a mesma ideia de cobrança referente ao funcionário, e ambos não têm interesse em plano de carreira e produtividade, bem como os funcionários precisam ajustar algumas questões para melhorar o andamento da obra.

Quadro 4: Resumo das respostas dos gestores da Obra Padrão Médio/Alto

Empresário	Engenheiro
O empresário espera alto desempenho de seus funcionários.	O engenheiro espera alto desempenho de seus funcionários.
O foco daqui 5 anos será ajudar a família.	O foco daqui 5 anos será a melhorias em processos.
Nunca pensou em plano de carreira para seus funcionários.	Nunca pensou em plano de carreira para seus funcionários.
Os funcionários trabalham por produtividade.	Os funcionários trabalham por produtividade.
Não gostaria de um plano de produtividade e rentabilidade.	Não gostaria de um plano de produtividade e rentabilidade.
Sim	Sim
O controle é realizado pelo estagiário e planilha Excel.	O controle é realizado pelo estagiário e planilha Excel.
A maior dificuldade na gestão de funcionários são as faltas.	A maior dificuldade na gestão de funcionários são as faltas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo os gestores dessa empresa, a maneira de trabalho adotada com os funcionários é satisfatória. Segundo eles, não há necessidade de plano de carreira, pois os funcionários já trabalham por produtividade. Ainda salientam possuir estimativa de perda de materiais, e alegam que a dificuldade encontrada está relacionada com as faltas por parte de seus funcionários.

Com os resultados obtidos através das análises realizadas na Obra Padrão Médio/Alto, percebe-se uma cobrança por parte dos superiores, em relação ao alto desempenho. Já por parte dos funcionários, os mesmos buscam conhecimento, treinamentos, e condição de trabalho com maquinários em perfeitas condições de uso.

Uma questão relevante e que merece destaque é o motivo de tantas faltas no local de trabalho, pois, isso pode prejudicar o andamento da obra. Por meio da adoção de um procedimento adotado nessa construtora em descobrir essa causa, pode ocorrer maior aproveitamento e produtividade por parte da mão de obra.

Considerações finais

Para alcançar o objetivo desse trabalho foi aplicada a ferramenta questionário, com temas relacionados sobre a teoria de Maslow, com indicadores de motivação e necessidades.

Cada empresa tem suas peculiaridades, sendo que os segmentos escolhidos foram diferenciados.

A Obra Padrão Industrial possui funcionários motivados, que buscam aperfeiçoamentos nos serviços executados, maior produtividade e andamento no canteiro de obras, buscando organização e comunicação. Já o segmento de Obra Padrão Popular enfrenta dificuldades, desde atraso de salários, desmotivação, insegurança, e alto índice de reclamação. Na empresa de Obra Padrão Médio/Alto, os funcionários são mais motivados, buscam aperfeiçoamento das técnicas construtivas, melhor *layout* no canteiro de obras para armazenamento de materiais e equipamentos novos.

Com o depoimento dos gestores em relação à como conduzem o dia a dia nas obras, constatou-se que o papel do engenheiro civil como gestor de obra necessita de maiores habilidades gerenciais, como por exemplo, lidar com cada situação e resolvê-la da melhor maneira possível, para que, ambos os lados saiam satisfeitos.

Percebeu-se também que os empresários acreditam que oferecem salários e benefícios suficientes, sendo que em contrapartida, a mão de obra não tem a mesma percepção. Outro detalhe é que algumas empresas oferecem remuneração financeira por produtividade, visando o máximo do desempenho do funcionário. Porém, percebeu-se que esquecem da segurança no trabalho, pois os trabalhadores descuidam em relação ao uso dos EPI's.

Quando analisada a relação dos funcionários com seus gestores, verificou-se que a Obra Padrão Popular possui problemas maiores, indicando que os gestores têm dificuldades de gestão na obra. Os funcionários das Obras Padrão Industrial e Médio/alto alegam somente necessitar de melhorias na comunicação e organização.

Comparando a gestão de pessoas entre os gestores e funcionários, o estudo em questão identificou a diferença entre cada uma das construtoras pesquisadas. Uma lida com dificuldades que vão desde salários, desmotivação, produtividade. Outra trabalha com baixo índice de reclamação, mas com algumas tarefas a serem aplicadas, para melhorar a produtividade da obra. Por fim, tem-se uma empresa com funcionários que buscam a perfeição e aperfeiçoamento nas técnicas construtivas.

Por meio dessa pesquisa procurou-se identificar os pontos que necessitam de melhorias, de forma que possibilitem motivar os gestores, funcionários e terceirizados, buscando opiniões do dia a dia no canteiro de obra, verificando a relação entre os mesmos.

Assim, pode-se concluir que a gestão de pessoas na área da construção civil encontra-se distante do desejável para obter melhor comprometimento, qualidade e produtividade. Trabalhos dessa natureza precisam ser desenvolvidos e difundidos entre engenheiros civis que atuam como gestores nas obras.

Nas construtoras analisadas, percebe-se que são segmentos e empregam políticas diferentes, cada qual com seus problemas para resolver.

Logo, sugere-se para as empresas de segmento Industrial uma maior atenção na comunicação entre os setores, bem como realizar reuniões mensais com funcionários para resolver pequenos detalhes que são de considerável relevância para estes últimos, mas que, aos olhos da empresa, não requerem tanta preocupação, como, por exemplo, a questão do vale transporte para os funcionários. Já para as empresas do segmento Popular, um ponto fundamental é colocar em dia salários em atraso, assim como gerenciar melhor todas as linhas de frente, criando um planejamento de tarefas a serem executadas com prazo definidos. No que diz respeito às empresas do segmento Médio/Alto, sugere-se priorizar a organização da logística dos materiais utilizados no canteiro de obras, a fim de evitar a questão do tempo gasto com retrabalhos, o que por consequência gera atraso nas frentes de trabalho, causando descontentamento entre os funcionários da produção.

Referências

CRISOSTOMO, I. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria e processo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

COSTA, P.M.T.M. **Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho**. Rev. adm. empresa. vol. 20 n° 3 São Paulo, 1980.

DUTRA, C. **Redução do desperdício de materiais através do controle do consumo em obra**. Anais do 17 o Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Gramado, 2011.

FALCONI, V. **TQC Controle de Qualidade**. 9º ed. São Paulo, 2014, Cultura.

GIL, A. **Gestão de Pessoas - Enfoque nos papéis pessoais**, São Paulo: Atlas, 2011.

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

SEBRAE, **A importância da mão de obra qualificada**. Portal SEBRAE NACIONAL, 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-da-mao-de-obraqualificada,3b03438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>.

SERRANO, D. P. **A Pirâmide de Maslow**. 2010 disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>.