

Práticas Inovadoras na Gestão de Pessoas: Pesquisa realizada em empresas representativas da Indústria da Construção Civil

RESUMO

Este artigo aborda a gestão de pessoas em empreendimentos da Indústria da Construção Civil. A partir de estudos sobre comportamento organizacional, peculiaridades do setor e sistemas gerenciais, é proposto um modelo de Sistema de Gestão de Pessoas, composto pelas seguintes dimensões: Planejamento Estratégico, Liderança, Atividades Básicas de Recursos Humanos, Sistemas de Informação, Qualidade de Vida, Ética e Responsabilidade Socioambiental, e Resultados.

Para levantamento das práticas gerenciais correspondentes àquelas dimensões, foi desenvolvida pesquisa de campo junto a empresas representativas do setor.

Como resultado, este trabalho apresenta um conjunto de práticas para a gestão de pessoas de empreendimentos da Construção Civil, que se propõe a contribuir de forma inovadora para a qualidade de vida dos trabalhadores e a lucratividade das empresas.

Palavras-chave: Construção Civil, Gestão de Pessoas, Inovação.

1. INTRODUÇÃO

Durante os anos mais recentes, tem se consolidado o pensamento de que conhecimento é uma das principais fontes de vantagem competitiva para as organizações. Tal conceito, aliado ao crescente interesse pela compreensão do comportamento dos indivíduos nos locais de trabalho, tem promovido o surgimento de novos modelos de gestão, que enfatizam a participação das pessoas e a necessidade de administrá-las estrategicamente.

A Indústria da Construção Civil no Brasil, setor focado neste artigo, é marcada por contrastes, tendo por um lado uma enorme quantidade de empresas estruturadas de forma rudimentar, e por outro lado, em menor número, empresas inovadoras, buscando vincular sua marca a uma imagem moderna, ética e responsável. Nesse contexto, este artigo apresenta resultados de pesquisa realizada em empresas representativas do setor, com o objetivo de identificar as melhores e mais inovadoras práticas de gestão de pessoas.

2. SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Indústria da Construção Civil, em que pese a relevância de seu papel socioeconômico e seu intenso crescimento atual no Brasil, tanto de negócios quanto de contratações de trabalhadores, caracterizou-se historicamente por sistemas gerenciais ultrapassados, notadamente de seus recursos humanos.

A sustentabilidade das empresas construtoras brasileiras, no entanto, passa pelo aperfeiçoamento de seus processos produtivos e pelo desenvolvimento de seus profissionais, para enfrentarem o desafio da competitividade do mercado globalizado. Cada vez mais a sustentabilidade se associa à capacidade de inovação, logo, os gestores têm que estar atentos ao presente e ao futuro: se hoje é preciso atender às necessidades das partes envolvidas nos empreendimentos, é igualmente fundamental mapear e pesquisar novas práticas gerenciais, produtos e serviços, para se antecipar às necessidades do mercado de amanhã, o que requer, primordialmente, investir na qualificação e na qualidade de vida de seus colaboradores.

3. OBJETIVO

Apresentar um conjunto de práticas inovadoras para os sistemas de gestão de pessoas, visando à melhoria dos processos empresariais e da qualidade de vida dos trabalhadores.

4. METODOLOGIA

Este trabalho consta de pesquisa bibliográfica sobre comportamento organizacional e sistemas de gestão de pessoas, a partir da qual foi elaborado questionário destinado à coleta de dados na pesquisa de campo. Trata-se de questionário fechado, com perguntas objetivas, composto de seis módulos, com espaço reservado para comentários e sugestões dos entrevistados. Seu preenchimento foi efetuado durante entrevistas com dirigentes e especialistas em gestão de recursos humanos de empresas construtoras.

A população pesquisada foi composta de empresas representativas do setor da Construção Civil. O método estatístico utilizado para a coleta de dados foi o Método da Amostragem, e o critério adotado para a seleção de amostras foi o da Escolha Racional. Segundo Tagliacarne (1974), nesse critério é fundamental que o pesquisador tenha experiência e seja conhecedor do problema a ser estudado.

A partir da análise qualitativa dos dados, foi elaborado um documento contendo práticas inovadoras de gestão de pessoas em empreendimentos da Construção Civil.

5. RESULTADOS

a) ELABORAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPREENDIMENTOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A partir da revisão bibliográfica, é elaborado um Modelo de Gestão de Pessoas em Empreendimentos da Construção Civil, composto de 7 (sete) dimensões. O modelo proposto tem em seu núcleo as Atividades Básicas de Recursos Humanos, definidas pela Liderança no Planejamento Estratégico. O exercício das atividades se faz no ambiente organizacional, que reflete a Qualidade de Vida, com Ética e Responsabilidade Socioambiental, no qual a confiabilidade das Informações será fator primordial para a eficácia da medição de Resultados (figura 1).

1ª. Planejamento Estratégico, no qual, a partir da prospecção e análise dos ambientes interno e externo, são estabelecidos os objetivos para a gestão de pessoas integrados ao planejamento global da organização. Esta dimensão abrange os fundamentos de visão sistêmica, proatividade e visão de futuro, que se encontram refletidos nas práticas de organizações de Classe Mundial (FNQ, 2006, p. 15);

2ª. Liderança, que garante o envolvimento de todas as partes interessadas no atingimento dos objetivos organizacionais. Ela é considerada essencial na gestão de pessoas por estudiosos e pesquisadores das áreas da Administração e do Comportamento Organizacional, a exemplo de Wagner e Hollenbeck (2002), Milkovich e Boudreau (2000) e Robbins (2002).

3ª. Atividades Básicas de Recursos Humanos, as quais englobam os procedimentos necessários à obtenção de pessoal adequado ao desempenho das funções inerentes aos sistemas produtivos das empresas. As atividades apontadas no sistema proposto são consideradas básicas pelos estudiosos da Administração (Daft, 2000; Chiavenato, 1997; Drucker, 1984, entre outros);

4ª. Informação, que dá apoio às tomadas de decisão e articulação entre setores e colaboradores. A informação integra o sistema proposto por facilitar a análise ambiental e o compartilhamento de dados e experiências e, assim, traduzir conceitos de excelência, tais como os citados pela FNQ (2006), a exemplo do aprendizado organizacional e o foco no cliente e no mercado;

- 5ª. Qualidade de Vida, como um conjunto de ações que proporcionem condições para o desenvolvimento humano dentro e fora dos ambientes de trabalho. A inclusão desta dimensão reflete a crescente preocupação da sociedade, dos empresários e de especialistas nas áreas de Administração e Comportamento Organizacional, com o bem-estar e valorização das pessoas;
- 6ª. Ética e Responsabilidade Socioambiental, que compreende princípios e valores que orientam o comportamento de pessoas e organizações nos negócios;
- 7ª. Resultados, por avaliar e comparar o desempenho, esta dimensão representa o compromisso das organizações em atender aos interesses e necessidades de todas as partes interessadas.

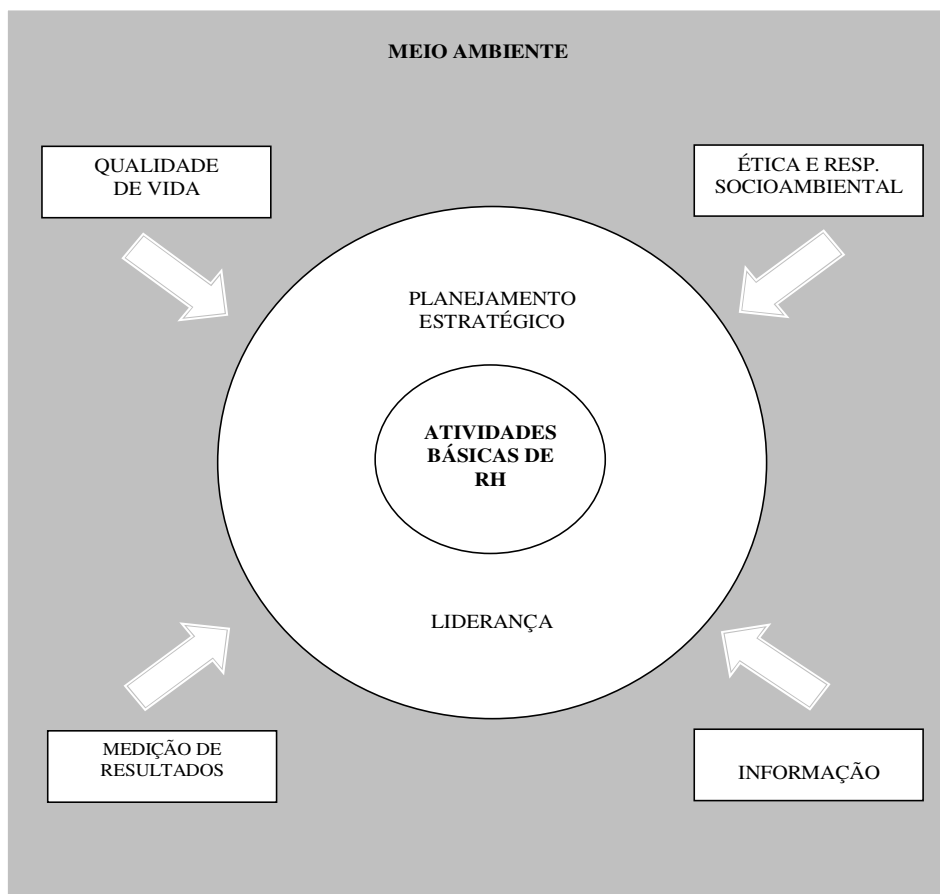


Figura 1 - Modelo de Sistema de Gestão de Pessoas
Fonte: do autor (2007)

b) CONJUNTO DE PRÁTICAS INOVADORAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPREENDIMENTOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A partir das dimensões do modelo apresentado, é elaborado questionário a ser aplicado no trabalho de campo, em entrevistas com gestores e especialistas de recursos humanos de empresas construtoras, objetivando levantar as práticas relativas à gestão de pessoas.

Foram pesquisadas 16 (dezesesseis) empresas construtoras, sediadas no Estado do Rio de Janeiro, cuja representatividade pode ser constatada no gráfico 1.

Os pontos mais destacados pelas empresas foram a escolaridade e qualificação dos colaboradores, tanto como *facilitadores* (36% das empresas apontam a boa formação de gestores como o principal fator facilitador da gestão de pessoas), como *dificultadores* (60% consideram as baixas escolaridade e qualificação como seus principais dificultadores (gráficos 2 e 3)

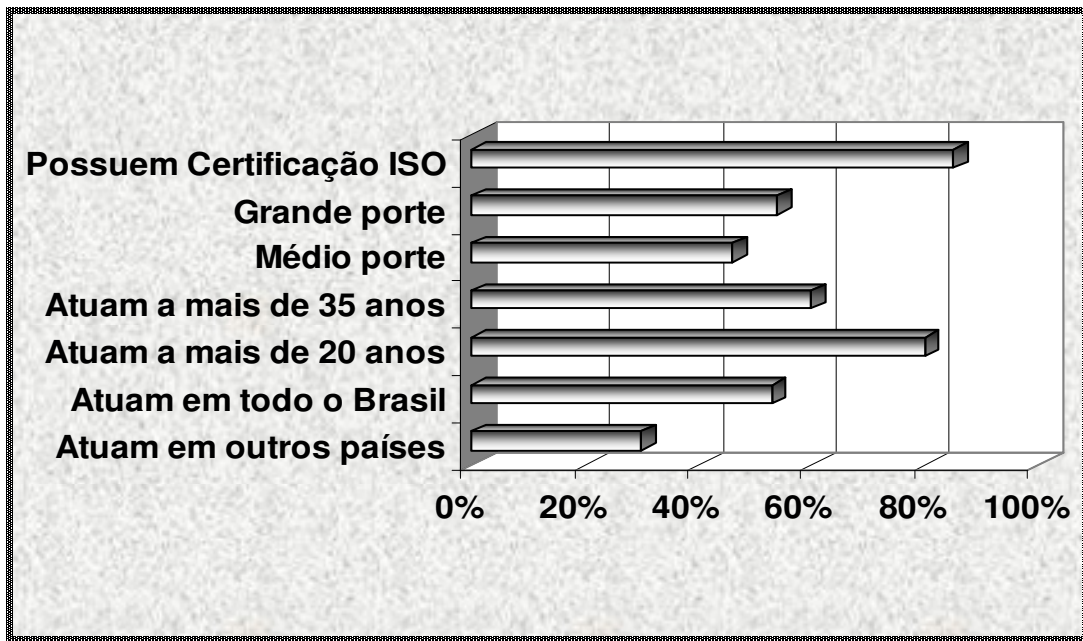


Gráfico 1 - Aspectos relevantes das empresas pesquisadas

Fonte: dos autores (2007).

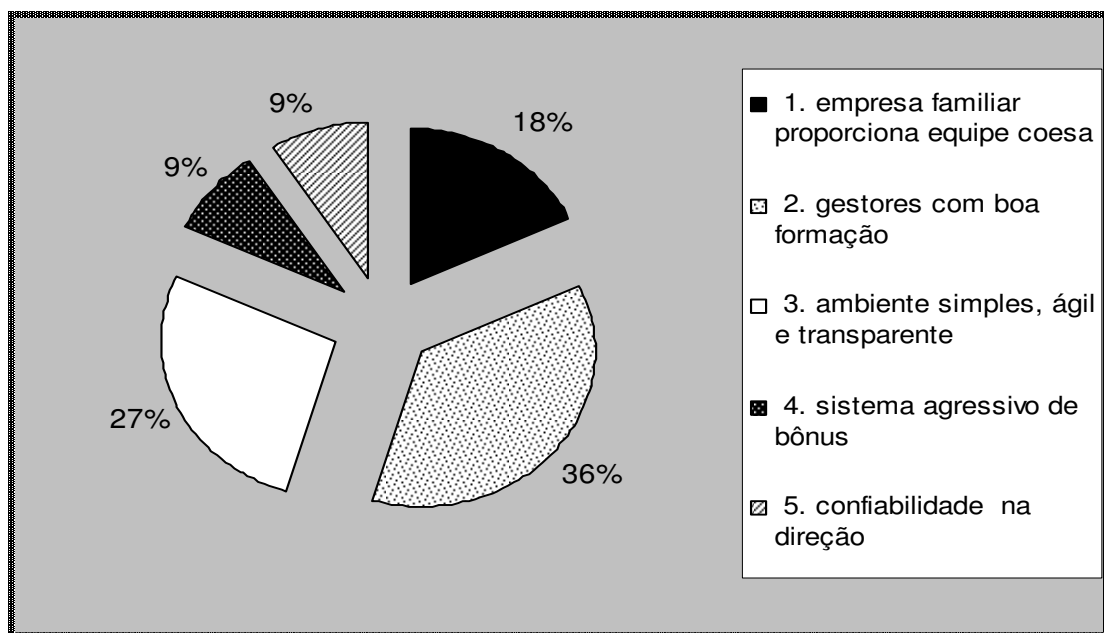


Gráfico 2 - Fatores facilitadores do processo de gestão de pessoas

Fonte: do autor (2007)

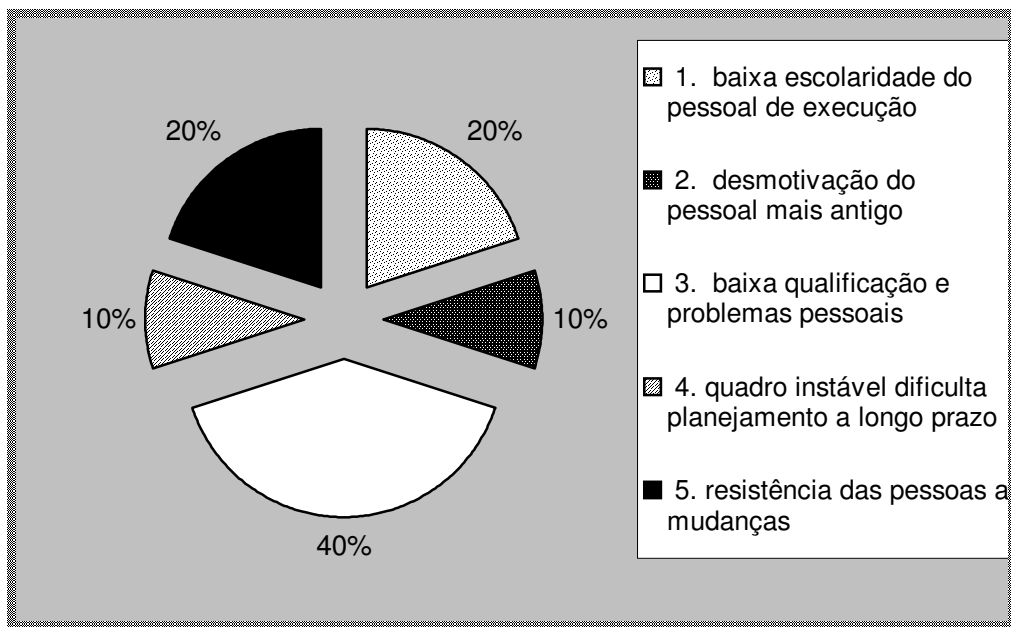


Gráfico 3 - Fatores dificultadores do processo de gestão de pessoas
Fonte: do autor (2007)

Para cada uma das dimensões que compõem o modelo de gestão proposto, são apresentadas algumas das conclusões obtidas tanto pela revisão bibliográfica quanto pelos dados coletados na pesquisa de campo, e as principais práticas de gestão de pessoas correspondentes:

1ª. Planejamento Estratégico

Análise qualitativa:

A Indústria da Construção Civil ainda apresenta um baixo índice de inovação se comparada a outros setores produtivos. O percentual relativamente pequeno de empresas que procedem à análise ambiental pode ser apontado como uma das razões da menor absorção de novas tecnologias e técnicas gerenciais pelo setor. Observou-se pouca utilização do “Benchmarking” (processo contínuo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais tendo por base os participantes mais destacados no mercado). Em seu planejamento estratégico, embora todas as empresas pesquisadas desenvolvam planos de ações para o desenvolvimento de sua força de trabalho, eles são mais voltados para melhoria da segurança do trabalho, com menor destaque para parcerias com instituições educacionais, pesquisas de satisfação dos colaboradores, entre outros.

Práticas Inovadoras:

- Analisar sistematicamente os ambientes interno e externo;
- Pesquisar as macrotendências do comportamento e consumo (inovação);
- Utilizar a metodologia BSC (Balanced Scorecard) para análise crítica do desempenho;
- Comparar o desempenho da organização, através de “Benchmarking”;
- Estabelecer planos de ações estratégicas para capacitação e desenvolvimento;
- Formar conselho estratégico específico para a área de Recursos Humanos;
- Elaborar Código de ética, responsabilidade social e ambiental;
- Buscar certificações e prêmios, como diferencial competitivo;
- Analisar anualmente os índices de sustentabilidade da empresa, sob as dimensões econômica, ambiental e social, através de auto-avaliação ou por empresas especializadas.

2ª. Liderança:

Análise qualitativa:

A maioria das empresas pesquisadas promove o exercício da liderança de forma contínua e proativa, embora observe-se insuficiência quanto à interação entre todas as partes interessadas nos empreendimentos. As peculiaridades do setor requerem de seus gestores competências de dinamismo, tomada rápida de decisão, habilidade para influenciar, negociar e integrar os membros de suas equipes, além de visão sistêmica e capacidade de antecipar-se às mudanças de cenários e às necessidades dos clientes. A competência mais desejável num líder, na opinião da maioria dos entrevistados, é a de inspirar liderados no atingimento das metas.

Práticas Inovadoras:

- Formar um conselho de excelência, composto pelos líderes, para análise crítica da gestão;
- Formar líderes que promovam o bom convívio, sem perder o foco nos resultados, cobrança por indicadores positivos e competitividade;
- Incentivar o surgimento de novas lideranças, através da formação de grupos voltados para melhorias contínuas sobre determinados temas ou projetos;
- Promover a participação de dirigentes e da força de trabalho em organismos de classe;
- Identificação de idéias relevantes, premiando as mais criativas e aplicáveis;
- Estabelecer pré-condições de compromisso quanto à qualidade, saúde, meio-ambiente e segurança, na formação de parcerias, consórcios, fornecimentos de materiais e serviços;
- Promover reuniões semanais entre gerentes e equipes, sob forma de encontros informais;
- Realizar celebrações informais com os colaboradores, sobre todos os resultados positivos alcançados.

3ª. Atividades Básicas de Recursos Humanos:

a) Plano de cargos:

Análise qualitativa:

No que se refere à estrutura organizacional, a maioria das empresas pesquisadas adota a forma de “pirâmide achatada”, que se caracteriza “pela redução de níveis hierárquicos, enriquecimento das funções, foco na equipe e valorização individual dos colaboradores” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Uma tendência verificada, tanto na literatura quanto nas empresas construtoras, é a elaboração de manuais de estrutura de cargos que enfatizam as competências ao invés do formato tradicional por funções. Há inclusive empresas que não possuem planos de cargos e salários, por acreditarem que isso traz maior mobilidade e versatilidade entre pessoas e setores.

As características inerentes à Indústria da Construção Civil levam as empresas a manter quadros enxutos, adotar estruturas flexíveis e capazes de atender às demandas entre setores, dispor de pessoal capacitado para gerenciar cronogramas, com conhecimento satisfatório sobre suas próprias tarefas e metas, e autonomia para implementar mudanças nos canteiros de obras.

Práticas Inovadoras

- Elaborar planos de cargos que proporcionem flexibilidade, comunicação eficaz, autonomia e aprendizado organizacional, que atendam aos critérios de ética e responsabilidade socioambiental, e valorizem as competências e habilidades;
- Mapear conhecimentos, habilidades e competências de todos os colaboradores;

- Revisar anualmente o plano de cargos, com a contribuição de todos os colaboradores, e gerenciado pelos líderes do conselho de excelência.

b) Recrutamento:

Análise qualitativa:

As empresas pesquisadas usam preferencialmente para recrutamento externo, a indicação e o atendimento na própria empresa. Para o pessoal técnico e administrativo, se valem também, em menor proporção, das agências governamentais e privadas, universidades, Internet e anúncios. O pessoal de execução é recrutado externamente também através de anúncios, Internet, agências, etc. Parte das empresas desenvolve programas de “trainees”, especialmente para universitários de Engenharia e Arquitetura.

O percentual de recrutamento “on-line” ainda é baixo nas empresas pesquisadas. Algumas das empresas pesquisadas têm suas próprias “home-pages” na rede, nas quais existem seções que informam sobre suas oportunidades de emprego.

Embora não tenha sido objeto de questionamento no trabalho de campo, algumas das empresas estudadas referiram-se à atratividade representada pela contratação de profissionais com idade acima dos 50 anos.

Práticas Inovadoras:

- Tornar o recrutamento uma ação permanente de relações públicas externas da empresa, por meio impresso ou “E-Recruting”;
- Atrair profissionais talentosos, oferecendo programas diferenciados de benefícios e oportunidades de crescimento;
- Recrutar pessoal de canteiros, com formação em cursos do SENAI, SESI, SENAC, SINDUS-CON, escolas técnicas, cursos oferecidos por fabricantes de materiais de construção, etc.;
- Recrutar pessoal de nível superior através de programas de estágios e “trainees”;
- Recrutar pessoas cujo desempenho já tenha sido avaliado anteriormente;
- Divulgar amplamente todas as novas oportunidades de recrutamento interno, antes de iniciar processos externos;
- Incluir a participação dos gestores dos setores requisitantes nos processos de recrutamento.

c) Seleção:

Análise qualitativa:

Não obstante a importância da Psicologia para a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho, ainda percebe-se baixa participação de profissionais dessa área nos processos seletivos das empresas pesquisadas.

Assim como no recrutamento, as empresas construtoras, em sua maioria, preferem as técnicas de seleção externa mais simples, rápidas e de menor custo, dedicando maior nível de exigência à seleção do pessoal técnico e administrativo que do pessoal de canteiros. A grande maioria das empresas dá preferência às entrevistas e preenchimento de formulários de inscrição com entrega de currículos; seguidas pelas verificações das indicações, testes psicológicos, exigências físicas e fisiológicas, testes de conhecimento e simulações, testes de habilidades e verificações sobre antecedentes.

A grande maioria das empresas utiliza os critérios de desempenho e de experiência dos trabalhadores para seleção interna de pessoal, tanto do quadro técnico e administrativo quanto da execução. O Centro de Avaliação apresentou baixa

utilização, deixando de instrumentalizar os gestores com uma valiosa técnica para analisar comportamentos e simular situações de trabalho de seus funcionários.

Práticas Inovadoras:

- Padronizar os requisitos de seleção de pessoas em função dos conhecimentos, habilidades e competências, igualdade e justiça;
- Seleção interna fundamentada no desempenho dos candidatos, tais como avaliações de desempenho, centros de avaliação, concursos internos, planos de carreira e sucessão, etc.;
- Valorizar a diversidade, seja de gênero, idade, necessidades especiais ou formação, resguardados os quesitos dos planos de cargos, o planejamento estratégico e legislação;
- Utilizar ferramentas da informática, tais como “softwares” para gestão de currículos, inventário de competências e outras tarefas concernentes aos processos de seleção;
- Utilizar os centros de avaliação para seleção de pessoal técnico e administrativo;
- Implantar sistema corporativo para que os colaboradores registrem, a qualquer tempo, suas competências e aspirações profissionais.

d) Treinamento:

Análise qualitativa:

Nas empresas pesquisadas, as formas mais utilizadas de integração dos novos funcionários são as palestras, estágio supervisionado, curso de introdução e “workshops”, sendo que grande parte das pessoas ingressam nas empresas com apresentação imediata ao setor onde irão atuar, sem passarem antes por qualquer tipo de introdução, apresentação formal ou treinamento.

Somente 38% das empresas pesquisadas procedem à identificação das necessidades de treinamento, enquanto 69% incluem todos os seus colaboradores em seus planos de treinamento.

Em relação ao planejamento estratégico, 60% das empresas pesquisadas nele definem parcerias com instituições educacionais, ressaltando-se que 100% delas oferecem estágios para estudantes de Engenharia e Arquitetura. Constatou-se, ainda, que os cursos de nível superior têm maior participação do pessoal da Direção (62%) do que da área técnica (38%).

O fundamento do aprendizado organizacional não está aplicado totalmente nas empresas pesquisadas, o que se observa pelo baixo percentual de avaliação de resultados de treinamento (38%), e de compartilhamento das habilidades e conhecimentos entre toda a força de trabalho (46%).

O pessoal terceirizado recebe algumas formas de treinamento, tais como: trabalho supervisionado (8%, para o quadro técnico e 15% para o pessoal de execução); cursos subsidiados pelas empresas (8% para ambos), e participação em programas e campanhas (38% para ambos). Embora esses percentuais não sejam altos, refletem a inovação fundamentada em algumas empresas pesquisadas, por considerarem os colaboradores de empreiteiras como integrantes de sua força de trabalho, e, conseqüentemente, serem incluídos em seus programas de capacitação e desenvolvimento.

Práticas Inovadoras:

- Elaborar planos anuais de capacitação e desenvolvimento, com a participação de representantes de toda a força de trabalho, inclusive terceirizados,

compatibilizando necessidades apontadas pelos colaboradores com o mapeamento;

- Criar centros de competências, que proporcionem treinamento e desenvolvimento permanentes;
- Promover programas de integração para os novos colaboradores, inclusive normas da empresa, sistemas de trabalho, códigos de ética, segurança, saúde, etc., com posterior aplicação de testes;
- Estabelecer parcerias e convênios com instituições de ensino e formação profissional, inclusive projetos de educação à distância;
- Oferecer aconselhamento profissional;
- Disseminar a todos os colaboradores os conhecimentos adquiridos por funcionários treinados;
- Analisar indicadores de desempenho, antes e após a realização de programas de treinamento;
- Promover treinamento motivacional, que alie entretenimento e aprendizado.

e) Avaliação de desempenho:

Análise qualitativa:

Ainda que muitos autores ressaltem a importância da avaliação de desempenho, citando-a como valioso instrumento para o desenvolvimento das pessoas, observou na pesquisa de campo, que somente 31% das empresas fixam metas de desempenho, analisam o progresso e buscam as soluções dos problemas detectados, com a participação do avaliado, fatores que geralmente são associados à equanimidade.

Das empresas estudadas, 46% utilizam a avaliação de desempenho como subsídio para aumento salarial, promoção, transferência, de dar feedback aos empregados e propor mudanças de comportamentos. A pesquisa revelou ainda que algumas empresas não fazem avaliação do desempenho de seus funcionários (15%), outras não consideram vantajosa a relação custo-benefício de sua implantação (8%), ou não emitiram opinião sobre o tema (31%), denotando que a avaliação de desempenho não desperta muito interesse entre alguns gestores.

As técnicas mais utilizadas para avaliação de desempenho pelas empresas pesquisadas são as avaliações por escrito (39%); a administração por objetivos (31%); “feedback” 360° (23%); análise de campo (8%); incidentes críticos (6%).

Práticas Inovadoras:

- Avaliar o desempenho dos colaboradores, por meio de um sistema integrado de gestão de pessoas por competências;
- Estabelecer metas de desempenho e acompanhamento conjunto pelo avaliador e pelo avaliado;
- Gerenciamento do desempenho, que inclui a avaliação do funcionário por seu supervisor imediato, e este pelo subordinado, permitindo medir tanto o desempenho do funcionário quanto a eficácia do gestor no desenvolvimento da equipe;
- Oferecer “feedback” sobre o desempenho semanalmente ou após algum evento significativo, permitindo que a avaliação anual seja apenas uma confirmação do que foi detectado, registrado e orientado durante o período;

- Utilizar a avaliação 360° sempre que haja clareza na descrição das competências, com avaliados e avaliadores treinados e comprometidos.

f) Reconhecimento e recompensa:

Análise qualitativa:

A maioria das empresas pesquisadas adota preferencialmente tipos de recompensas vinculados aos objetivos da realização empresarial. Quanto aos sistemas de remuneração utilizados, para todos os cargos há remuneração fixa (100%), enquanto a remuneração variável é praticada por 54% das empresas, para os quadros de direção e técnico; 31% para o quadro administrativo; e por 100% das empresas para o pessoal de canteiros.

A remuneração variável por equipe, para todos os colaboradores, é praticada por 15% das empresas; a remuneração por tarefa e produtividade, para o pessoal dos canteiros, é feita por 62% das empresas, e por somente 8% para os demais níveis; a remuneração variável por tempo de serviço é praticada por 23% das empresas, para todos os funcionários; premiações por reconhecimento ou ao término das obras são praticadas por 23% (direção e administrativo), 39% (técnico) e 46% (execução); participação nos resultados 62% (quadros de direção, técnico e administrativo) e 46% (para o pessoal de execução). Destacam-se nesta pesquisa os percentuais expressivos da remuneração variável, notadamente a participação nos resultados, prática crescente entre empresas de diversos setores.

Apontada como técnica motivacional, 15% das empresas oferecem remuneração variável sob a forma de ações próprias (“Stock-options”). Embora o percentual não seja alto, revela uma tendência verificada num grande número de empresas brasileiras, principalmente de grande porte. Abertos a todos os colaboradores ou somente ao corpo gerencial, esses programas são geralmente vinculados ao cumprimento de metas de desempenho.

As empresas remuneram seus colaboradores de forma variada e, em algumas situações, privilegia de forma acentuada o pessoal técnico e administrativo, em detrimento do pessoal de execução. A participação nos resultados, por exemplo, quando se trata do pessoal administrativo o percentual é de 62%, enquanto que para o pessoal de execução é de 46%, registrando-se aí uma grande disparidade.

Práticas Inovadoras:

- Oferecer programas de remuneração variável de longo prazo, por exemplo, os “Stock-options”, em razão do cumprimento de metas pré-estabelecidas;
- Promover o compartilhamento de todos os colaboradores nos resultados financeiros da empresa, bem como outras maneiras menos formais de recompensa, como celebrações;
- Oferecer pacotes de benefícios, dentre os quais os funcionários possam escolher os de sua preferência, limitados ao valor correspondente a um percentual sobre os rendimentos anuais;
- Conceder adicionais salariais a funcionários que concluírem cursos de interesse da empresa, após passarem por testes de competências;
- Remunerar pessoas do quadro de execução que participem de cursos de alfabetização ou capacitação, sob forma de horas-extras ou créditos no banco de horas;
- Estabelecer formas mistas de remuneração, parte fixa e parte variável, em função do desempenho em aspectos prioritários para a organização (qualidade, ética, segurança, cumprimento de cronogramas, etc.).

4ª. Informação

Análise qualitativa:

Alguns gestores entrevistados afirmaram ser insatisfatório o grau de ordenação dos dados sobre projetos já executados, o que poderia proporcionar maior agilidade e segurança na execução de novos empreendimentos.

Algumas empresas pesquisadas já possuem, outras estão em processo de implantação de sistemas para integração entre as unidades, comunicação eficaz entre escritório e canteiros, lançamentos “on-line” de dados sobre projetos, etc. confirmando a necessidade de aperfeiçoarem seus sistemas de informação e comunicação.

Práticas Inovadoras:

- Promover a atualização permanente dos referenciais para o “benchmarking”;
- Utilizar o endereço eletrônico da empresa para que as partes interessadas possam acompanhar o andamento dos empreendimentos em tempo real, com atendimento “on-line”;
- Criar sistema integrado de informações sobre recursos humanos;
- Utilizar programa interno de TV para levar mensagens e informações aos funcionários, bem como para atender a reclamações sobre produtos e serviços da empresa;
- Criar um canal direto de comunicação entre os funcionários e o setor de RH;
- Afixar quadros nos locais de maior circulação da empresa e nos canteiros de obras, para avisos, indicadores de desempenho, acompanhamento de cronogramas e metas, etc.;
- Criar informativo, revista ou jornal da empresa, por meio impresso ou “Intranet”, com a contribuição de todos, informando indicadores de desempenho, eventos, treinamentos, realizações da empresa, palestras, classificados, etc.

5ª. Qualidade de vida

Análise qualitativa:

Em razão dos riscos inerentes às atividades da Construção Civil, é grande a preocupação das empresas pesquisadas quanto às políticas de saúde e segurança no trabalho, sendo que 100% delas afirmam cumprir as normas legais pertinentes (NR-18) e utilizarem “check-lists” para prevenção de riscos; 92% possuem manuais e programas; 69% têm comitês ou consultorias; e 62% fazem pesquisas sobre a satisfação dos colaboradores quanto à segurança, saúde e ergonomia.

Para identificar os fatores que mais contribuem para melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores, 85% das empresas o fazem através de reuniões, e 38% fazem pesquisas e avaliações dos programas por elas desenvolvidos.

Os meios mais utilizados para melhorar o clima organizacional são a assistência médico-odontológica, exames de saúde ocupacional e alimentação no trabalho (100%); festividades (92%); banco de horas (46%), projetos sociais (38%), entre outros. Para o pessoal de canteiros, 31% das empresas oferecem programas de alfabetização no local de trabalho.

Entre as técnicas motivacionais mais citadas, cerca de 50% das empresas oferecem planos de cargos e aconselhamento, reconhecimento por sugestões e delegação de poderes; 38% oferecem adicionais salariais por desempenho e horário de trabalho flexível; e 15% têm planos de propriedade de ações da própria empresa.

Para atrair e reter profissionais talentosos, 70% das empresas oferecem programas de capacitação e desenvolvimento; 62% investem na imagem da empresa, no clima organizacional atraente e na delegação de poder; 54% em planos de cargos e adicionais salariais; e 38% no enriquecimento das tarefas.

Práticas Inovadoras:

- Instituir programas educativos e sociais, para promover a realização profissional, integração social e familiar dos colaboradores, como ginástica laboral, saúde da mulher, campanhas de vacinação, apoio à adoção e a gestantes, berçário, projetos para férias, agremiações, clubes, etc;
- Promover a organização e higiene nos ambientes de trabalho, bem como a mudança comportamental, através de programas como o 8 S;
- Elaborar estudos sobre o clima organizacional, por meio impresso ou Intranet, para que os funcionários possam acessar a qualquer tempo, e dizer como se sentem;
- Valorizar a informalidade nos ambientes de trabalho e nas relações entre líderes e liderados;
- Valorizar e apoiar atividades extraprofissionais dos funcionários;
- Proporcionar atividades nos locais de trabalho que promovam bem estar para as pessoas;
- Desenvolver nos canteiros campanhas educativas, de combate à obesidade, tabagismo, alcoolismo, DST, etc.

6ª. Ética e Responsabilidade socioambiental

Análise qualitativa:

Neste trabalho de campo, verificou-se que algumas empresas estão procedendo à separação adequada e reciclagem dos resíduos em suas obras, o que, além de envolver os colaboradores numa atitude de co-responsabilidade, produz outros efeitos benéficos além de redução do impacto ambiental, como a geração de renda para cooperativas de coleta e reciclagem, doação de materiais de construção para pessoas das comunidades próximas, etc.

Entre as empresas pesquisadas, 70% afirmam que se preocupam em eliminar ou minimizar os impactos negativos provocados no meio-ambiente e na sociedade por seus produtos e atividades, bem como para proteger a imagem da empresa perante as comunidades; 53% mantêm relação de transparência e responsabilidade com a comunidade; e 54% possuem políticas voltadas para o desenvolvimento sustentável e ao comportamento ético.

Práticas Inovadoras:

- Promover eventos sobre temas ligados à responsabilidade ambiental, para compreensão do processo de licenciamento, destino e tratamento de resíduos, bem como a criação de manual de licenciamento ambiental e identificação de riscos;
- Formar grupos para estudos de formas de conciliação das atividades da empresa e a proteção aos ecossistemas, substituição de materiais renováveis, alternativas energéticas, etc.;
- Oferecer condições de acessibilidade nas instalações e empreendimentos, e adaptá-los aos conceitos de preservação e responsabilidade social e ambiental, bem como disseminá-los entre colaboradores e partes envolvidas;
- Incentivar e dar suporte aos funcionários que desejem se organizar para atuação voluntária em instituições, obras sociais, mantidas ou não pela organização;
- Comemorar a Semana do Meio Ambiente com atividades focadas na preservação ambiental, por meio de palestras, oficinas de reciclagem, peças, para colaboradores e para a comunidade;
- Parcerias com instituições educacionais, ONG e governos, no sentido de viabilizar programas de complementação escolar, para melhorar a frequência e desempenho bem como fortalecer as estruturas cognitivas de filhos de colaboradores.

7ª. Resultados:

Análise qualitativa:

Todas as organizações têm compromissos de obter resultados que justifiquem sua existência e que atendam aos interesses e necessidades de todas as partes envolvidas. Tais resultados devem ser avaliados através de indicadores, em função de metas pré-estabelecidas, e devem satisfazer a todos de forma sustentável e responsável.

Dentro dessa visão, este trabalho de campo pesquisou aspectos diversos da gestão das empresas, enfocando do planejamento estratégico à avaliação de resultados, investigando suas políticas para qualidade de vida, ética, responsabilidade socioambiental, entre outros.

É importante observar que todos os dados coletados neste trabalho de campo foram obtidos por meio das respostas dos entrevistados às perguntas do questionário, não incluindo pesquisa documental sobre os resultados apresentados, tais como balanços ou demonstrações de resultados das empresas. Portanto, as informações concernentes ao seu desempenho econômico-financeiro são originárias da mesma fonte, as quais os entrevistados, na qualidade de dirigentes e gestores, forneceram como indícios, sem referências numéricas.

Os resultados apresentados pelas empresas, sejam econômico-financeiros, ambientais ou quanto à gestão de pessoas, têm um ponto em comum: precisam ser avaliados e medidos. A literatura apresenta uma quantidade enorme de ferramentas, técnicas e modelos para cumprirem a função de fornecer indicadores do desempenho organizacional, cabendo às empresas escolher dentre tantas informações, aquelas realmente adequadas para avaliarem seus sistemas gerenciais.

Nesse sentido, as empresas pesquisadas que, em geral, avaliaram positivamente seu desempenho econômico-financeiro bem como sua gestão de recursos humanos, apresentaram percentuais baixos no que diz respeito ao uso de indicadores.

Dentre os entrevistados, 69% afirmaram que as suas empresas corresponderam e 23% que superaram as metas estabelecidas quanto aos resultados econômico-financeiros, nos últimos cinco anos; quando comparadas às concorrentes, 38% acreditam ter superado a média do mercado, enquanto 30% acreditam que houve equivalência com as demais empresas do setor. A análise comparativa do desempenho com a concorrência é feita com base no próprio desempenho e no “Benchmarking”.

Quando comparado o faturamento em relação ao número de funcionários, 70% das empresas afirmam que houve crescimento, nos últimos cinco anos.

No que se refere aos indicadores de desempenho para a gestão de pessoas, somente 38% das empresas os utilizam (gráfico 48), sendo que os mais citados foram: grau de satisfação dos colaboradores (62%), tempo médio de treinamento (38%), rotatividade e absenteísmo (23%).

A maioria das empresas pesquisadas (60%) apresentou resultados positivos para a gestão de pessoas, nos últimos cinco anos, registrando tendência crescente na satisfação dos colaboradores e no número de horas de treinamento; estável quanto à rotatividade e ao absenteísmo; e tendência decrescente quanto ao número de acidentes de trabalho.

As dimensões constantes do sistema de gestão de pessoas apresentado, notadamente a Dimensão Resultados, devem ser consideradas a partir dos três pilares da sustentabilidade empresarial: a dimensão econômica, a dimensão ambiental e dimensão social. Embora este trabalho esteja focado na gestão de pessoas, deve-se ressaltar que somente o equilíbrio desses pilares pode permitir uma gestão eficaz.

Práticas Inovadoras:

- Promover a análise dos resultados da empresa, por meio de indicadores sobre todos os setores e processos (ferramenta BSC);
- Analisar o grau de maturidade da gestão, por meio de “softwares”;

- Contratar consultorias especializadas em gestão de pessoas;
- Analisar criticamente o desempenho global, por meio de reuniões mensais, utilizando ferramentas como “Strategic Adviser”, por exemplo;
- Analisar o desempenho da força de trabalho, por meio do monitoramento de indicadores quanto à satisfação dos colaboradores, rotatividade, tempo médio de treinamento, absenteísmo, acidentes de trabalho, etc.;
- Apresentar o balanço social, ou outra forma de medir e divulgar os indicadores da empresa, incluindo dados sociais internos, externos, ambientais, e sobre o corpo funcional.

6. CONCLUSÕES

A Indústria da Construção Civil, mesmo que com certo atraso em relação a outros setores produtivos, vêm passando por grandes transformações e absorvendo novos conceitos gerenciais, em razão do aperfeiçoamento profissional de seus administradores, da pressão exercida pela concorrência a nível internacional, e pelo maior grau de conhecimento e exigência do consumidor, que clama por preço e qualidade, além de valorizar e até mesmo optar por empresas certificadas em qualidade, ética, responsabilidade ambiental, entre outros quesitos.

A preocupação com a sustentabilidade e a inovação foi constatada entre as empresas construtoras pesquisadas, através do trabalho de campo, as quais, em maior ou menor intensidade, apostam no conhecimento e na modernização de seus processos gerenciais.

O critério adotado para a escolha da população a ser pesquisada foi o da representatividade, permitindo concluir, com pequena margem de erro, que os dados coletados e analisados podem ser considerados como correspondentes às melhores práticas de gestão de pessoas das construtoras brasileiras.

Os dados apurados foram representados graficamente, e sua análise qualitativa, apresentada com a indicação percentual de cada questionamento levantado junto às empresas, foi efetivada sob parâmetros encontrados na literatura, nos fundamentos da excelência reconhecidos internacionalmente, nas observações dos gestores entrevistados, e na experiência do autor. Assim, essa análise pode ser utilizada como uma fonte segura para comparação e reflexão para os gestores das empresas do setor.

No entanto, embora a amostra tenha sido extraída de uma população de empresas representativas, a pesquisa de campo revelou que, das práticas identificadas na gestão de pessoas, os percentuais correspondentes poderiam ser melhorados por meio da inovação em seus procedimentos.

Muitas das práticas sugeridas já são utilizadas por outros setores. Assim, a inovação reside em aplicá-las aos sistemas de gestão de pessoas das empresas da Construção Civil.

Para que o sistema de gestão de pessoas e as práticas inovadoras propostos neste trabalho se concretizem num instrumento de sucesso para os gestores, é fundamental que se crie uma cultura de trabalho qualitativa, na qual as pessoas ocupem o primeiro lugar, ao contrário das estratégias convencionais onde o departamento de Recursos Humanos é apenas um elemento, além do financeiro ou do técnico.

Tanto o sistema de gestão quanto as práticas propostas são norteadas pela ética e responsabilidade socioambiental, e destinadas a instrumentalizar os gestores de empreendimentos da Construção Civil com foco, essencialmente, na melhoria dos processos gerenciais e na qualidade de vida de seus trabalhadores.

As práticas apresentadas devem ser vistas não como um rígido conjunto de regras, mas como sugestões, dentre as quais poderão ser incorporadas aquelas que melhor se adequem à cultura organizacional, porte, capacidade de investimentos, etc. É importante se observar que a maioria das práticas sugeridas não estão associadas a investimentos vultosos, mas à busca de soluções simples, eficazes e criativas, que promovam melhorias nos ambientes de trabalho e no relacionamento entre a empresa e seus colaboradores.

7. BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

DAFT, Richard L. Management. 4. ed. USA: The Dryden Press, 1999. 513 p.

DRUCKER, Peter F. Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices. Nova York, HarperBusiness, 1992.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE — Critérios de Excelência – O Estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade. 2006.

MILKOVICH, George T.; **BOUDREAU**, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 9. ed. USA: Prentice Hall, 2002. 645 p.

SOARES, Carlos A.P. Modelo de Sistema de Gestão Aplicado a Empresas de Construção Civil. Rio de Janeiro. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997.

TACHIZAWA, Takeshy; **FERREIRA**, Victor C. P.; **FORTUNA**, Antônio A.M. Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 310 p.

TAGLIACARNE, Guglielmo. Pesquisa de Mercado: Técnica e Prática. São Paulo: Atlas, 1974. 468 p.

WAGNER III, John A.; **HOLLENBECK**, John R. Comportamento Organizacional. Criando vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 496 p.