

Gestão de Pessoas na Indústria da Construção Civil – Base para a Construção Sustentável – Um Estudo de caso

RESUMO

Há mais chances de se alcançar o sucesso empresarial quando existe efetiva gestão de finanças, estratégias, processos de tecnologia e de informações, ambiente, segurança, saúde ocupacional e de outros fatores críticos. A gestão de pessoas, no entanto, é fator imprescindível para o estabelecimento da excelência na gestão, que culmina com a sustentabilidade empresarial.

No presente artigo, avalia-se o modelo atual de gestão de pessoas na construção civil, especificamente no setor de obras comerciais. Por meio de algumas abordagens dos processos de gestão de pessoas e das ferramentas existentes para manter as pessoas motivadas na empresas, faz-se um diagnóstico da gestão de pessoas nesse segmento do mercado. Com base na utilização da ferramenta de análise S.W.O.T., sugere-se a implantação de novo modelo de gestão na construção civil, com a aplicação dos conceitos de estratégia empresarial. Como pesquisa de campo, o artigo apresenta um estudo de caso referente a uma empresa de pequeno porte de construção e instalação de Terminais e Bases de Distribuição de Combustíveis e Postos de Serviços e Abastecimento.

Palavras chave: Gestão de Pessoas, Competitividade, Gestão Estratégica, Recursos Humanos

1. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea é marcada por um acelerado ritmo de mudanças e vem se transformando rapidamente. Alterações nos hábitos e valores das populações, mudanças demográficas, surgimento de novas tecnologias e, particularmente no Brasil, reformas governamentais – tributária, da Previdência e do Judiciário estão causando impactos significativos nas organizações, ameaçando, muitas vezes, sua sobrevivência ou, ao contrário, oferecendo novas oportunidades de crescimento. Por essa razão, o mercado atual está constantemente sendo afetado pelas mudanças de cenário, e as empresas nele inseridas têm de ter flexibilidade, adequando-se continuamente às novas realidades, para assim garantir sua existência. Neste artigo, a atenção se voltará sobre as empresas de construção civil.

Para grande parte dessas empresas, o maior cuidado é com a produtividade. Muitos dos outros aspectos relevantes para a saúde da empresa, como qualidade, preocupação com o meio ambiente, segurança e saúde do trabalhador são deixados de lado. Há ainda uma carência de um modelo de gestão que torne esse setor mais competitivo no mercado. Alguns autores, como Ulrich (2000), apontam algumas das características dessas empresas que contribuem largamente para essa situação: são indústrias muito tradicionais, com grande inércia ante as alterações de cenário; utilizam mão-de-obra intensiva e pouco qualificada; empregam os recursos humanos em caráter eventual, sem plano de carreira, gerando baixa motivação nos funcionários, baixa produtividade e perda de qualidade.

As empresas, de modo geral, sob uma visão moderna de administração, investem cada vez mais no desenvolvimento da satisfação de seus grupos participantes do Sistema de Trocas de Valor. Esses grupos são os acionistas, os clientes, a comunidade, os fornecedores e os funcionários

O atendimento à satisfação de todos os participantes do Sistema de Trocas de Valor é essencial para a sustentabilidade empresarial. Este artigo, porém, propõe-se a examinar,

especificamente, a gestão de pessoas numa empresa de pequeno porte da construção civil, guardando a ciência de que o sucesso das empresas, em geral, depende, em larga escala, não só da adequada gestão de pessoas, mas também da habilidade destas para identificar e satisfazer a necessidade dos stakeholders¹ e para administrar as turbulências de cada cenário com arrojo e disposição.

2. FORMULAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Existem inúmeros critérios para identificar o porte de uma empresa. No Brasil, os critérios adotados são definidos por órgãos governamentais, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE . Segundo o SEBRAE ², o porte de uma empresa é definido pelo número de empregados. O BNDES adota o critério da receita bruta anual. Adotou-se para o presente artigo, como enquadramento da empresa objeto do estudo de caso, o critério utilizado pelo BNDES, conjugado com o critério do SEBRAE. Assim, pequena empresa é aquela que possui faturamento maior que R\$ 1.200.000,00 e menor ou igual a R\$ 10.500.000,00 e que tem entre 20 e 99 empregados.

As micro e pequenas empresas – MPEs - são percebidas, por muitos estudiosos, como sendo a melhor alternativa para amenizar problemas de desemprego e proporcionar uma alternativa de desenvolvimento adequada à realidade e às características de cada nação, pois contribuem na geração de empregos e de divisas. No Brasil, as MPEs representam o sustentáculo da economia e têm participação significativa no Produto Interno Bruto (PIB) – cerca de 60% - e caracterizam-se por serem mais inovadoras do que as grandes empresas, principalmente pela flexibilidade de adaptar-se rapidamente à demanda.

No Brasil, 90% das empresas são familiares, e o dado que mais impressiona é o elevado grau de mortalidade dessas empresas, pois, de cada 100 empresas, 30% chega à segunda geração e somente 5% chega à terceira. Estatísticas divulgadas pelo SEBRAE (1999, 2006)³ dão conta de um índice de mortalidade de MPEs em torno de 70% até o final do primeiro ano, chegando a mais de 90% no quinto ano de existência. A elevada taxa de mortalidade das MPEs é uma das dimensões examinadas por muitos estudiosos, que relacionam alguns fatores considerados relevantes para essa situação: problemas de implementação de estratégias; competição entre as atividades na empresa e as demandas familiares; falta de conhecimento sobre os produtos e seus mercados; falta de conhecimento de marketing.

No Brasil, uma gama de fatores subjacentes certamente contribui para a manutenção ou agravamento dessa situação. Um deles chama a atenção: o panorama gerencial dessas empresas aparenta ser crítico no que se refere à capacidade de obtenção de instrumentos de gestão. Essa característica provém, principalmente, da tendência do micro e do pequeno empresário ser o controlador e realizador de todas as tarefas de sua empresa, porém, quando a MPE cresce, essa centralização pode se tornar um obstáculo à sua eficiência.

Na indústria da construção o quadro não é diferente, com elementos que agravam ainda mais a situação, pois é um setor que emprega elevado contingente de mão-de-obra. Farah (1996) aborda as questões do uso intensivo de mão-de-obra e a do ritmo da construção, que dificultam o desenvolvimento tecnológico e, principalmente, a gestão dos recursos humanos e a melhoria das relações capital/trabalho.

¹ Acionistas e interessados.

² Disponível em <www.sebrae.com.br> e em <www.bndes.gov.br> acesso em março de 2009.

³ Fonte: Disponível em < www.sebrae.com.br > acesso em maio de 2009.

Conforme já observado por muitos autores, a maioria das empresas de pequeno porte está fechada em si. O seu crescimento em torno da imagem dos proprietários fortifica um modelo de gestão engessado e ineficiente, que se tornou limitador de seu crescimento. Tal modelo não permite o reconhecimento das oportunidades e das ameaças, e o pouco entendimento das perspectivas futuras não permite alavancar o negócio, tornando-o vulnerável aos entrantes e aos novos meios. Portanto, a gestão de pessoas em empresas da indústria da construção, em especial as de pequeno porte, preparando e transformando os recursos humanos em “centro de resultados”, passa a ser elemento estratégico para sua competitividade.

Uma pesquisa bibliográfica constata a inexistência de textos metodologicamente construídos para apoiar os gestores e estudiosos de pessoas, voltados para empresas de pequeno e médio porte na indústria da construção. A partir dessa carência, o propósito deste trabalho é uma proposta de critérios para melhoria no modelo de gestão de pessoas em pequenas empresas, utilizando a experiência profissional do pesquisador, bem como a pesquisa de campo realizada por meio de entrevistas com o corpo gerencial (técnicos e engenheiros) e gestores de uma empresa de pequeno porte do subsetor de instalação industrial e comercial, na execução de bases e terminais de distribuição de combustíveis e postos de serviços e abastecimento de veículos.

O artigo está apresentado com o escopo de pesquisa considerando três dimensões:

- **Temporal:** considerar-se-ão dois momentos importantes do ciclo de vida da empresa observada: o período anterior a 1998, quando o modelo de gestão de pessoas tinha como premissa a contratação direta de toda mão-de-obra, e o período posterior a 1998, quando o modelo sofreu uma mudança radical, com a sub-contratação dos serviços.
- **Geográfica:** A empresa pesquisada tem sede na cidade do Rio de Janeiro, executando obras nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso.
- **Tipo de Organização:** Em face da experiência do autor no segmento de gerenciamento e implantação de empreendimentos industrial e comercial na indústria de distribuição de combustíveis, optou-se por um estudo de uma pequena empresa de instalação industrial e comercial que detém como seus clientes algumas das maiores empresas de distribuição de derivados de petróleo do país, como por exemplo a Petróleo Ipiranga, que, segundo o Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes – SINDICOM, detém o segundo lugar no *ranking*⁴ do mercado do setor.

3. JUSTIFICATIVA

Segundo o IBGE, a importância da indústria da construção no modelo de desenvolvimento econômico e social brasileiro pode ser refletida na participação do setor no Produto Interno Bruto - PIB, com 10,26% em 2002⁵, e no fato de o segmento ser um empregador de grande quantidade de mão-de-obra, correspondendo a 30% da mão-de-obra⁶ na atividade industrial, sendo grande parte desse contingente sem qualificação.

⁴ Classificação.

⁵ Fonte: IBGE disponível em <www.ibge.gov.br> acesso em maio de 2004.

⁶ Ibid.

Apesar da importância do setor na economia, sua evolução e modernização não aconteceram na mesma intensidade que os outros segmentos industriais. Segundo Vieira Neto (1993), as empresas estão vivenciando um processo de “enxugamento” intenso, procurando a agilidade empresarial e eliminando o desperdício e a morosidade, fatais para a sobrevivência das mesmas. As empresas têm buscado eficácia em suas estruturas, reduzindo-as ao estritamente necessário, e também nos recursos a serem utilizados, envolvendo diretamente no trabalho as pessoas interessadas, utilizando a motivação para garantir a produtividade necessária.

Em fevereiro de 2002, um documento foi elaborado pelo Grupo de Trabalho de Inovação do Fórum de Competitividade da Construção Civil⁷, o qual relacionava algumas propostas de ações para melhorias no setor: qualificação dos recursos humanos; infraestrutura de tecnologia Industrial Básica (TIB); serviços tecnológicos para inovação e competitividade; inovações relacionadas à gestão e à tecnologia da informação; inovações relacionadas à tecnologia de produtos e de processos construtivos.

Relativamente aos aspectos da qualificação dos recursos humanos, o documento proposto enfatiza que é necessário intensificar o esforço de qualificação profissional e também modificar o conteúdo e a forma de abordagem utilizada em diversas iniciativas existentes, de forma a atender às demandas futuras.

Nesse contexto, é imprescindível estudar a melhor prática de gestão de pessoas no setor da construção civil e a melhor maneira de se transformar o capital humano da empresa, para poder manter os trabalhadores bem motivados e criar com eles capacidades e competências que permitam obter vantagens competitivas, definidas no modelo gerencial baseado na estratégia.

4. OBJETIVOS

O presente artigo objetiva caracterizar, investigar e propor mudanças na gestão de pessoas nas organizações de pequeno porte da construção civil, em especial no segmento de instalações industrial e comercial.

Por meio das observações obtidas na pesquisa de campo e dos referenciais teóricos, pretende-se propor um modelo de gestão de pessoas que garanta a sustentabilidade da estratégia empresarial em uma pequena empresa de construção, especializada em instalações de terminais de distribuição de combustíveis e postos de serviços e abastecimento de veículos.

Visando atingir o objetivo geral, os objetivos específicos estão assim sintetizados:

- Investigar a atual prática de Gestão de Pessoas da empresa;
- Avaliar o que precisa ser alterado no seu modelo gerencial atual;
- Investigar, segundo os conceitos da análise, os fatores críticos de sucesso e a estratégia empresarial, sugerindo um novo modelo de gestão de pessoas.

5. METODOLOGIA

⁷

Fonte: < www.mct.gov.br/temas/desenvolvimento/ECIB > acesso em junho de 2004.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, consultando-se livros, sites⁸ da Internet, coletando-se dados considerados relevantes para as investigações necessárias sobre o tipo de pesquisa realizado para este trabalho. Em seguida, foram feitas entrevistas com os dirigentes, engenheiros e o gerente de Recursos Humanos, a fim de conhecer o modelo atual de gestão. Após as análises, foi feita uma proposta de um novo modelo de gestão que permita alavancar a empresa para a nova realidade competitiva. Foram utilizadas como técnicas de coleta de dados as entrevistas semi-estruturadas. O roteiro da entrevista foi orientado por questões relacionadas à gestão estratégica empresarial, às práticas existentes da gestão de pessoas, ao modelo atual de gestão e à sua relação com os objetivos da empresa.

A pesquisa teve caráter descritivo, exploratório e empírico, objetivando conhecer, descrever, explicar e explorar um fenômeno. Gil (1994) afirma que um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um problema contemporâneo dentro do seu contexto atual, e os limites entre o problema e o contexto não são claramente evidentes. O estudo de caso tem limitações e envolve aspectos objetivos e subjetivos. De acordo com Gil (1994), as principais vantagens do estudo de caso são: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

Sendo assim, neste estudo foi feita uma pesquisa predominantemente qualitativa, abrangendo os atuais modelos de gestão, a identidade, a estratégia e a estrutura da empresa. Todos os níveis hierárquicos e departamentais da empresa foram examinados por meio de pesquisas documentais e reuniões com os dirigentes da empresa, para decidir sobre quais os fatores das Relações Humanas serão avaliados e sobre como serão executadas as ações visando a implementação de um novo modelo de gestão de pessoal.

6. A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL E A GESTÃO DE PESSOAS

A indústria da construção é ainda uma das forças significativas da economia brasileira, representando 8,0% do Produto Interno Bruto – PIB (Instituto Mc Kinsey: 1999). Na distribuição percentual do pessoal assalariado no Brasil, no ano de 2000, essa indústria representa, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 3,7% do pessoal assalariado.

A gestão de pessoas nas empresas de construção no Brasil tem sido orientada fortemente pelo binômio orçamento/custo da obra, ou seja, como “centro de custos” e não como um elemento de produção e, conseqüentemente, de sustentabilidade da empresa. Para atender a questão da mão-de-obra, as empresas de construção adotam basicamente as práticas de externalizar os serviços, realizando subcontratações ou subempregadas, e/ou de internalizar, com a manutenção de quadros de mão-de-obra especializada. A subcontratação pode atender às demandas técnicas diversas das obras, já que a capacitação técnica da empresa está restrita à execução de determinadas etapas do processo construtivo.

A conseqüência imediata desse modelo de gestão é a alta taxa de rotatividade, recurso bastante usado para se adaptar às características do setor. A partir de dados coletados do Cadastro de Empregados e Desempregados divulgados pelo Ministério do Trabalho e Emprego, construiu-se a figura a seguir, que ilustra as altas taxas de rotatividade de mão-de-obra do setor frente aos demais setores da economia.

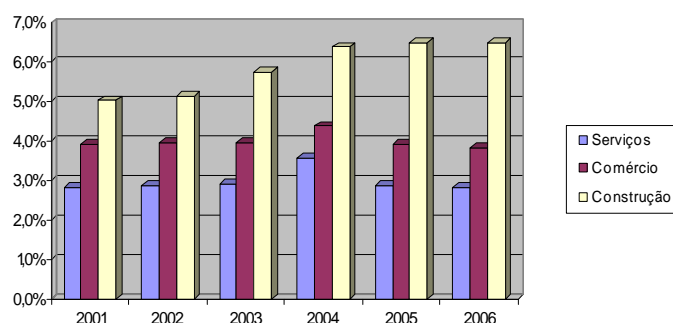


Figura 1 – Taxa de Rotatividade, Estado do Rio de Janeiro: 2001 a 2006

Fonte : Ministério do Trabalho e Emprego: - Disponível em < www.mte.gov.br > acesso em 2007.

Para Farah (1996), garantir a participação comprometida e motivada da força de trabalho é talvez o maior desafio do setor, sendo, portanto, uma grande responsabilidade das empresas a introdução de melhorias tangíveis para a sustentabilidade do negócio.

7. ESTUDO DE CASO

A pesquisa de campo foi realizada com o propósito de observar as práticas de gestão de pessoal bem como levantar aspectos correlacionados com o modelo de gestão estratégica e organizacional da empresa, com foco principal na área de recursos humanos.

A unidade de pesquisa do presente trabalho é uma empresa constituída por uma sociedade cotizada, de responsabilidade limitada, chamada de QUALIMEC CONSTRUÇÕES LTDA, fundada em 1996, que realiza obras em diversos ramos, mas especialmente na construção e instalação de bases e terminais de distribuição e armazenamento de combustíveis e de postos de serviços e abastecimento de veículos automotores.

A empresa é dirigida por dois engenheiros e está focada na execução de trabalhos de construções civis, montagens eletromecânicas e na realização de todas as etapas de empreendimentos, do projeto ao habite-se, pelo sistema turn-key.⁹

A empresa é sediada na cidade do Rio de Janeiro com filiais em São Paulo, Minas Gérias e Mato Grosso.

7.1 AMBIENTE DE ATUAÇÃO- O MACROAMBIENTE

Levando-se em conta o ambiente no qual a empresa está inserida e para melhor compreensão dos seus elementos, este item está subdividido em:

- **contexto econômico** - Considerando o panorama econômico dos últimos anos, foi possível detectar com a direção da empresa pesquisada que o momento econômico atual é de turbulência e sem perspectivas de crescimento de seus negócios. Tal situação foi constatada a partir de 2000, quando o governo abriu o mercado de distribuição de derivados de petróleo sem uma estrutura de fiscalização e controle de acesso de novos concorrentes, gerando um ambiente de disputas sem qualquer compromisso com a qualidade e com a ética. Tal abertura propiciou a entrada de novos concorrentes no setor de distribuição, não havendo cuidado, por parte do governo, com a qualificação

tecnológica e outros recursos necessários ao exercício dessa atividade. Por outro lado, com a abertura do mercado, as distribuidoras tradicionais passaram a investir fortemente em programas de modernização e divulgação de suas marcas através de reformas e inovações nos seus pontos de venda.

- **contexto político legal** - Considerando o atual contexto político-legal, as dificuldades por que passa o setor são semelhantes aos dos demais setores produtivos. Segundo a direção da empresa pesquisada, a carga tributária é excessiva e não se vislumbra nenhuma perspectiva de sua redução.
- **contexto tecnológico** – De acordo com os entrevistados, a principal preocupação com o emprego de novas tecnologias refere-se aos aspectos de redução de prazos executivos, especialmente nas reformas das instalações, onde as obras devem ter uma seqüência lógica de forma a não desativar as operações do terminal ou do posto. A era artesanal de instalações de terminais ou postos de abastecimento é tecnologia ultrapassada, significando que cada vez mais se deverá trabalhar com mão-de-obra especializada e com serviços subcontratados.

7.2. AMBIENTE SETORIAL - MICROAMBIENTE

A coleta de dados para a caracterização do ambiente setorial foi desenvolvida sob a forma de entrevistas com a direção da empresa e foi dividida em: concorrentes, clientes, fornecedores e comunidade.

- **Concorrentes** - Considerando-se o Modelo das Cinco Forças de Porter (1999), a empresa pesquisada sofre as pressões causadas pela abertura do mercado em 1998, quando foram derrubadas as barreiras de entrada de novos concorrentes no setor de distribuição. A chegada de novos entrantes vem diminuindo a probabilidade de lucros a longo prazo para o setor.
- **Clientes** - Ainda com foco no modelo das Cinco Forças de Porter (1999), pode-se afirmar que os principais clientes da empresa pesquisada são poderosos, por se tratar de empresas do setor petrolífero, distribuidoras de combustíveis ligadas a empresas globais. Portanto, sob o ponto de vista do cliente, o poder de barganha da empresa pesquisada é insignificante. Adicionalmente, não se deve esquecer do aumento do número de concorrentes.
- **Fornecedores** - Ao se considerar o ambiente de relacionamento com os principais fornecedores, verifica-se que cerca de 60% dos custos da empresa pesquisada estão relacionados a grandes fornecedores. Assim, o poder de barganha da empresa junto a esses fornecedores é pequeno, com margens de negociação burocráticas e pouco flexíveis.
- **Comunidade** – Há envolvimento com a comunidade, pois, em se tratando do ramo de atividade desenvolvido pela empresa pesquisada, a direção da empresa tem grande preocupação com os aspectos relativos à segurança do trabalho, visto que sua atividade, em determinados casos, apresenta riscos consideráveis nas obras dos terminais ou postos de combustíveis em que a operação não é interrompida. Outro relevante fator que envolve a empresa com a comunidade diz respeito à crescente preocupação dos governos municipais quanto à regulamentação de atividades ligadas ao uso de produtos derivados de petróleo, em especial quanto ao zoneamento urbano.

7.3 AMBIENTE INTERNO

A partir de sua fundação, em 1996, a empresa apresentou um grande crescimento até o ano de 2000. Ao final desse ano, ocorreu uma inflexão na sua curva de crescimento, que se prolongou até o ano de 2002, quando houve uma inversão da inflexão e retomada de crescimento. A empresa enfrentou um período de estagnação nas novas contratações, pois foi afetada por sua dependência de encomendas das principais empresas de distribuição de combustível no país, pela reestruturação da matriz de distribuição, pela extinção de alguns órgãos relacionados à atividade e pelas conseqüências da criação da Agência Nacional de Petróleo. Pelas razões acima apresentadas, houve uma ausência de mecanismos de planejamento estratégico no período (1998-2000) em que a empresa teve seu crescimento reduzido. A partir de 2001, porém, a empresa pesquisada retomou seu crescimento e, em entrevista junto aos diretores da empresa, constatou-se que tal retomada se deveu à implementação de uma nova “filosofia” de trabalho: terceirização de várias atividades e estabelecimento de parcerias com ex-empregados.

A seguir são apresentados os gráficos do quadro de empregados diretos em 1998 e em

2003.

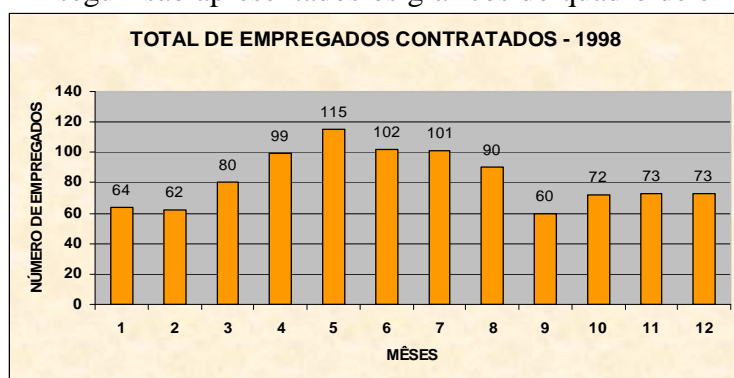


Figura 2 – Total de empregados/mês no ano de 1998

Fonte: Folhas de Pagamento da empresa



Figura 3 – Total de empregados/mês no ano de 2003

Fonte: Folhas de Pagamento da empresa

As figuras apresentadas denotam um marco na história de gestão da empresa pesquisada. A partir de 2000, um novo modelo de gestão de pessoas foi implantado. Houve um processo de desmobilização de seus quadros técnicos e de incentivo para que estes formassem pequenas empresas prestadoras de serviço. Essa medida proporcionou maior agilidade gerencial e redução de custos. Além disso, manteve junto à empresa todo o seu capital intelectual, visto que se realizaram parcerias estratégicas com os ex-empregados. Dessa forma, a empresa livrou-se dos pesados encargos incidentes sobre sua folha de

pagamentos e induziu o nascimento de algumas microempresas prestadoras de serviços, as quais possuem menores encargos.

É oportuno salientar que se efetuaram entrevistas junto a alguns desses ex-empregados, os quais demonstraram estar satisfeitos com a medida.

7.4 DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Com base nos dados coletados nas entrevistas, apontou o modelo de gestão organizacional adotado pela empresa a partir do ano 2000 sendo:

IDENTIDADE (Missão) => implícita
 ESTRATÉGIA => crescimento vertical – mono-negócio voltado ao produto
 ESTRUTURA => centralizada / verticalizada
 TOMADA DE DECISÃO => intuição
 RECURSOS HUMANOS => parcerias + salário fixo

7.5. AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Trata-se das variáveis relevantes, em termos de valor, para os clientes. Com relação a essas variáveis, a empresa tem de cuidar de responder melhor aos clientes do que a concorrência, explorando ou criando vantagens competitivas, pelo menos num dos fatores.

A tabela a seguir permite uma visualização dos elementos de diagnóstico, de acordo com o resultado da coleta de dados obtidas nas entrevistas realizadas junto à direção da empresa e seu corpo gerencial:

<i>INDÚSTRIA</i>	<i>FATORES CHAVE DE CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CLIENTE</i>	<i>FATORES COMPETITIVOS A UTILIZAR</i>	<i>CONJUGAÇÃO DE FATORES CHAVE + FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO</i>
CONSTRUÇÃO CIVIL COMERCIAL	QUALIDADE RAPIDEZ SEGURANÇA	INOVAÇÃO DOS PROCESSOS MELHORIA CONTINUA PRAZOS DE EXECUÇÃO PREÇO	REDUÇÃO DE CUSTOS FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL QUALIDADE

Tabela 1 – Análise das Ameaças e Oportunidades da empresa
 Fonte: Adaptado de KPMG

Pontos Fortes => Dimensão da empresa (organograma)/ Melhoria do desempenho operacional/ Concentração de recursos na qualidade e no prazo de execução/ Experiência profissional das equipes/ Atenção às novas tecnologias construtivas/ Racionalização de custos/ Domínio dos subcontratados, com parcerias, exigência de qualidade;

Oportunidades => Mercados emergentes/ Desenvolvimento técnico/tecnológico;

Pontos Fracos => Recursos humanos: custos relativos a encargos sociais e outros impostos.

Ameaças => Forte concorrência, sobretudo empresas com pouca experiência no setor/
Modificação do comportamento dos clientes.

7.6. PROPOSTA DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Em face do exposto até aqui, tornam-se prementes a necessidade de mudanças no Modelo de Gestão da empresa e o realinhamento estratégico do negócio.

Partindo da visão estratégica do modelo apresentado, segue-se a seguinte proposta:

1. **IDENTIDADE** => princípios claramente definidos / visão / missão.
2. **ESTRATÉGIA** => diversificação / foco no cliente.
3. **RECURSOS HUMANOS** => sistema participativo / plano de carreira e sucessório / treinamento / participação nos resultados / motivação.
4. **ESTRUTURA** => visão de equipe e processo / terceirizações das atividades não estratégicas e consultorias.
5. **TOMADA DE DECISÃO** => sistemas de informações / planos operacionais.

A seguir as descrições mais relevantes para o modelo gerencial proposto:

Identidade => A administração da empresa estará nas convicções e princípios descritos a seguir: Reconhecimento da importância dos Recursos Humanos; Foco no cliente; Ética nos relacionamentos internos e externos; Imparcialidade e Credibilidade; Comprometimento com as estratégias definidas; Evolução tecnológica permanente; Agilidade e produtividade numa visão da empresa por processos; Gerenciamento participativo; Responsabilidade e comprometimento com a comunidade; Parceria e relacionamento de longo prazo com fornecedores;

Estratégia => Para o estabelecimento e a revisão periódica das estratégias, serão confrontados os fatores internos e externos e a interação com os cenários, utilizando-se os seguintes critérios de pontuação:

Avaliação	Pontuação	Impacto
Baixo (B)	1 ponto	Sem impacto no negócio
Médio (M)	0,5 ponto	Impacto com uma intensidade mediana
Alto (A)	0 ponto	Alto impacto no negócio

Tabela 2 – Tabela de Pontuação
Fonte: Adaptado de KPMG

Por meio de entrevistas com a direção da empresa pesquisada, as tabelas de diagnóstico dos fatores ambientais externos e internos foram elaboradas:

Fatores Ambientais (externos)	Avaliação do Impacto			Alternativas Estratégicas
	Alto	Médio	Baixo	
Tecnologia <ul style="list-style-type: none"> • ciclo de vida • novas tecnologias 		x		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação a médio prazo e investimento em novos equipamentos.
Demografia <ul style="list-style-type: none"> • índice de natalidade 			x	
Economia <ul style="list-style-type: none"> • moeda • juros 	x	x		<ul style="list-style-type: none"> • Contratação anual consultorias especializada para entendimento dos cenários.
Político			x	
Social <ul style="list-style-type: none"> • nível de emprego • sindicato 		x	x	
Regulamentação			x	
Soma de itens	1	4	4	

Tabela 3 - Diagnóstico Estratégico dos Fatores Ambientais Externos
Fonte: Entrevista realizada com a direção da empresa.

Fatores Ambientais (internos)	Avaliação do Impacto			Alternativas Estratégias
	Alto	Médio	Baixo	
Competidores <ul style="list-style-type: none"> • locais • entrantes • produtos substitutos 	x		x	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver produtos com enfoque de entretenimento. • Capacitar a empresa para novas mídias como a Internet.

Fornecedores/Parceiros				<ul style="list-style-type: none"> Ampliar parcerias Buscar fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> materiais serviços 	x		x	
Clientes				<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver produtos com enfoque de entretenimento. Consultoria para avaliação
<ul style="list-style-type: none"> atuais potenciais 	x		x	
Funcionários			x	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver um modelo de RH.
Comunidade				x
Soma de itens	3	3	2	
TOTAL DE ÍTENS	4	7	6	

Tabela 4 - Diagnóstico Estratégico dos Fatores Ambientais Internos

Fonte: Entrevista realizada com a direção da empresa.

A partir do diagnóstico e da aplicação da pontuação da Tabela 2, o desempenho da empresa pesquisada será calculado e expresso pela seguinte equação:

$$D = (A * 0) + (M * 0,5) + (B * 1) / N_t = (4 * 0 + 7 * 0,5 + 6 * 1) / 18 = 0,528 \text{ ou } 52,8\%.$$

Onde: **D = Índice de Desempenho** ; **A = Alto Impacto no Negócio = 1,0**

M = Impacto com intensidade mediana = 0,5; **B = Sem Impacto no Negócio = 1,0**

N_t = Número total de itens diagnosticados

A média acima de 50% significa que a influência do meio ambiente é positiva. Abaixo de 50%, negativa.

Fazendo-se uma análise do negócio, percebemos que a empresa está preparada para enfrentar os impactos causados pelos fatores ambientais. É importante ressaltar, entretanto, que essa não é uma posição totalmente confortável, visto que a influência dos competidores no negócio apresenta impacto negativo. A empresa deve, portanto, implementar as alternativas/estratégias sugeridas nas tabelas 3 e 4 e incorporá-las à atividade cotidiana da empresa.

Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam, e os produtos se tornam obsoletos quase que da noite para o dia. As empresas de sucesso são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos.

Recursos Humanos => Para a criação de valor e garantia de competitividade, há a necessidade de mudar o foco de atenção, definindo-se metas que garantam resultados tanto de longo prazo – estratégico - como de curto prazo – cotidiano/operacional.

A Gestão participativa dos funcionários será realizada através da criação de um ambiente favorável ao conhecimento do negócio, para que todos possam contribuir para o alcance de resultados positivos da empresa.

As oportunidades de crescimento serão avaliadas por um comitê que analisará os funcionários com o perfil mais indicado para as posições mais representativas na organização.

O treinamento será desenvolvido tanto internamente quanto externamente, com o foco na gestão de pessoas e desenvolvimento de equipe.

Serão desenvolvidos novos projetos para reavaliação dos relacionamentos contratuais de trabalho, que deverão ser baseados no compromisso com o indivíduo e na alavancagem dos resultados individuais e da produtividade.

Criar um ambiente organizacional onde as pessoas possam se sentir bem e confiantes na satisfação das próprias necessidades, além de cooperar com a equipe e manter os resultados esperados pelas empresas, é o principal desafio das organizações.

Conseqüentemente à criação de tal ambiente organizacional e às mudanças de relacionamento, requer-se a identificação das ameaças e oportunidades:

- **As Ameaças =>** Estrutura de RH tradicional; Ausência de indicadores de resultados das ações de RH; Falta de uma integração das práticas de RH; Desconhecimento do potencial dos empregados; Pouco investimento em desenvolvimento profissional; Falta de reconhecimento e valorização pessoal; Dificuldade das chefias em orientar estrategicamente seus subordinados; Ausência de um processo que permita os empregados resolver suas reclamações; Insatisfação salarial; Ambiente/imagem organizacional pouco atrativa; Pouco estímulo à integração social; Queda da motivação dos empregados.
- **As Oportunidades =>** Transformar RH em agente estratégico implantando um novo modelo de Gestão; Desenvolver indicadores de desempenho que permitam avaliar/mensurar os resultados da Gestão dos Recursos Humanos; Definir capacidades organizacionais (estrutura, processos de trabalho, competências e sistemas de recompensa/avaliação); Aprimorar e integrar as práticas de gestão dos Recursos Humanos; Desenvolver lideranças para atuarem como gestores dos Recursos Humanos; Estabelecer estratégias e ações de treinamento focadas nas necessidades do negócio e do empregado; Promover o feedback e reconhecimento individual; Selecionar, desenvolver e reter os melhores empregados; Designar orientador que aconselhe os empregados ao planejamento de carreira; Remunerar baseado em competências/resultados; Criar um ambiente organizacional onde as pessoas possam se desenvolver profissional, intelectual e emocionalmente.

Para responder a essas mudanças e desafios, a empresa precisa gerar novas capacidades organizacionais que derivem da redefinição e redistribuição das práticas, funções e profissionais de RH. Diante da nova proposta de gestão estratégica, com foco na administração de RH, devem-se esclarecer as novas responsabilidades que cada profissional da empresa deverá assumir, pois elas transcendem à área de RH, estendendo-se por toda a empresa.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da nova realidade dos mercados encarada pelas organizações empresariais desde o final dos anos 80 e início deste novo século, é inegável que o tradicional conceito de Administração de Pessoal, baseado em atividades e tarefas, estrutura por funções, autoridade hierárquica e vários outros aspectos ultrapassados, deve ser remodelado rapidamente e de forma contínua e significativa.

Dentro desse novo contexto mercadológico, marcado pela globalização, pela acirrada concorrência entre empresas, pela busca intensa de qualidade e produtividade, pela incessante chegada de novas tecnologias, enfim, por sucessivas mudanças, a Administração de Recursos Humanos vem ganhando um caráter cada vez mais estratégico dentro das organizações. A área de Recursos Humanos deve ser gerida de forma a ser considerada uma unidade de negócio “independente” dentro da empresa, passando de centro de custos a centro de lucros e, assim, possuindo uma identidade própria. Para que isso ocorra, é necessário que novas políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos sejam adotadas: Gestão do Capital Intelectual, Gerenciamento de Mudança, Gestão da Infra-Estrutura de Recursos Humanos e Gestão do Ambiente Organizacional são algumas delas.

É importante estar claro que todos os novos conceitos acima listados devem visar sempre à otimização dos resultados da companhia, à integração das estratégias da Administração de Recursos Humanos com as empresariais, ao aumento da satisfação e do valor criado para clientes, colaboradores, acionistas, investidores e comunidade. Além disso, para que as novas idéias referentes à Gestão de Recursos Humanos abordadas neste trabalho tornem-se realidade, os novos profissionais responsáveis pelo capital intelectual das empresas devem ficar focados naquilo que realmente importa, que faz a diferença e agrega valor para a companhia: a motivação dos funcionários, o apoio para o desenvolvimento dos seres humanos, a formação de equipes, a disseminação dos princípios de aprendizagem. Idealmente, esses profissionais devem atuar como verdadeiros consultores internos, orientados pelos objetivos e resultados do negócio, pelas crenças e valores da organização, pela visão holística da empresa e do ser humano e pela habilidade para entender e promover pessoas e grupos.

Finalmente, pode-se concluir que, diante da atual realidade enfrentada pelo mundo dos negócios, a Administração de Recursos Humanos, quando gerida de maneira adequada, passa a ser uma significativa vantagem competitiva para as empresas, e o “humanware” passa a ser cada vez mais importante para se alcançar a excelência empresarial e o conseqüente sucesso e liderança de mercado.

9. REFERÊNCIAS

CAMPOS, V. F.: **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**, Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

CHIAVENATO, I.: **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____: **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I.: **Gestão de Pessoas : O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

FARAH, M. F. S.; **Processo de trabalho na construção habitacional: tradição e mudança**. São Paulo: Annablume, 1996.

GIL, A. C.; **Administração de recursos humanos: Um enfoque profissional**, São Paulo: Atlas, 1994.

INSTITUTO MC. KINSEY. A produtividade no Brasil: a chave do desenvolvimento acelerado. Rio de Janeiro : Atlas 1999

MORICE, A.; Paternalismo y Clientelismo en el setor de la construcción em Brasil: um sistema em crisis. Paris: Cuadernos del CIDS,1995

ULRICH, D.; Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter melhores resultados, São Paulo: Futura, 1998.

OSEKI, J. H.; Algumas tendências da construção civil no Brasil. São Paulo: Laboratório de Programação Gráfica da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo - USP, 1982.

ULRICH, D.; Recursos Humanos Estratégicos. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo : Futura, 2000.

VROM, V. H.; Gestão de pessoas, não de pessoal, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VIEIRA NETTO, A.; Construção civil e produtividade: Ganhe pontos contra o desperdício. São Paulo: PINI, 1993.