



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB**  
**DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DEDC – CAMPUS XII**  
**COLEGIADO DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CELIA PEREIRA SILVA**

**GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO SOBRE  
PRODUTIVIDADE, QUALIFICAÇÃO E ROTATIVIDADE DE MÃO DE OBRA  
EM UMA CONSTRUTORA BAIANA**

Guanambi  
2024

**CELIA PEREIRA SILVA**

**GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO SOBRE  
PRODUTIVIDADE, QUALIFICAÇÃO E ROTATIVIDADE DE MÃO DE OBRA  
EM UMA CONSTRUTORA BAIANA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao curso de Bacharel  
em Administração da Universidade  
do Estado da Bahia (UNEB),  
Departamento de Educação, Campus  
XII, requisito básico para a conclusão  
do Curso de Administração.

Orientador: Prof. M.Sc. Adller Moreira  
Chaves

Guanambi  
2024

## RESUMO

O presente trabalho apresentou uma pesquisa voltada para a Gestão de Pessoas no setor da Construção Civil. Com isso, o artigo teve como objetivo analisar os desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas em uma construtora no interior da Bahia, com foco na rotatividade, produtividade e qualificação de mão de obra. Neste sentido, investigou-se, por meio de um estudo de caso, as práticas e estratégias adotadas pela empresa para lidar com os problemas citados, bem como os impactos que estes empecilhos acarretam à construtora. Os resultados da pesquisa destacam a importância de implementar planos de cargos e salários, feedbacks bem estruturados e investimento em capacitação de mão de obra, buscando promover maior satisfação, retenção e eficiência dos colaboradores, mitigando os desafios e melhorando os resultados. Portanto, a pesquisa evidencia e contribui para o entendimento e aprimoramento das práticas de Gestão de Pessoas no setor da Construção Civil.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Construção Civil. Rotatividade. Produtividade. Qualificação.

## **ABSTRACT**

The present study presented research focused on People Management in the Construction sector. The objective of the article was to analyze the challenges faced by People Management in a construction company located in the interior of Bahia, with a focus on turnover, productivity, and workforce qualification. In this context, a case study was conducted to investigate the practices and strategies adopted by the company to address these issues, as well as the impacts these challenges have on the construction company. The research findings highlight the importance of implementing job and salary plans, well-structured feedback processes, and investments in workforce training, aiming to promote greater employee satisfaction, retention, and efficiency, thereby mitigating challenges and improving outcomes. Therefore, the study provides evidence and contributes to the understanding and improvement of People Management practices in the Construction sector.

**Keywords:** People Management. Civil Construction. Turnover. Productivity. Qualification.

## **SUMÁRIO**

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1	JUSTIFICATIVA .....	7
1.2	OBJETIVOS.....	8
1.2.1	OBJETIVO GERAL .....	8
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1	RECURSOS HUMANOS .....	10
2.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	11
2.3	LEGISLAÇÃO TRABALHISTA .....	13
2.4	O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL .....	14
<b>3</b>	<b>MATERIAIS E MÉTODOS .....</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>24</b>
	<b>REFERÊNCIAS: .....</b>	<b>26</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas vem experimentando um crescimento notável, consolidando-se como uma área fundamental para o sucesso corporativo. Assim, ela envolve a tomada de decisões estruturadas sobre as relações de trabalho, onde impactam diretamente a eficiência dos funcionários e, conseqüentemente, da organização (Romero, 2013). Neste sentido, a transformação da gestão de pessoas em uma aliada para as empresas envolve muito mais do que apenas a adoção de novos modelos; requer também uma visão crítica sobre as práticas tradicionais e desafios enfrentados, especialmente em setores específicos, como a Construção Civil.

No contexto atual, com os avanços tecnológicos e a pressão por redução de custos nas organizações, a gestão de pessoas se tornou peça fundamental na busca por soluções para aumentar a eficiência da mão de obra. No entanto, esse enfoque traz questões sobre até que ponto as práticas adotadas valorizam o ser humano, ou se reiteram uma lógica produtiva que desconsidera as necessidades e bem-estar dos colaboradores. Assim, a Construção Civil, em particular, enfrenta a necessidade de equilibrar uma alta produtividade e qualificação da força de trabalho, a fim de motivar e alinhar seus objetivos e metas.

Atualmente, de acordo com dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção – CBIC, (Agencia CBIC, 2023), a Construção Civil se destaca como um dos principais empregadores do país, com cerca de 2,580 milhões de trabalhadores com carteira assinada no ano de 2023, sendo 6,57% maior que no ano anterior. Entretanto, a dependência por mão de obra humana expõe a fragilidade da gestão de pessoas no ramo, onde enfrenta desafios com a mão de obra qualificada, produtividade e rotatividade de forma recorrente, principalmente nas funções de pedreiro, carpinteiro e eletricista.

Com isso, esse déficit de qualificação dificulta não apenas a execução de projetos, como também a segurança e qualidade das atividades realizadas, fatores que agravam a rotatividade e a produtividade. Além disso, a abordagem tradicional da gestão, focada em processos operacionais e curtos prazos, muitas

vezes ignora a complexidade das relações de trabalho e a importância de uma gestão mais abrangente e humana.

Neste sentido, na Construção Civil, os responsáveis pela gestão de pessoas geralmente são os próprios engenheiros, mestres e encarregados, que possuem apenas formação técnica, os quais carecem de conhecimentos especializados em gestão de pessoas. Com isso, a gestão neste setor se baseia em tentativas e erros, expondo a empresa a riscos significativos e contribuindo para problemas estruturais persistentes (Lima e Nakamura, 2012).

Neste contexto, considerando a importância da Gestão de Pessoas nas organizações, a pesquisa se propõe a investigar **como uma construtora do interior da Bahia lida com os desafios enfrentados com a mão de obra, acerca da produtividade, qualificação e rotatividade dos colaboradores.** Com isso, a análise desses desafios busca não apenas descrever os problemas enfrentados, mas também questionar até que ponto essas práticas têm sido eficazes para promover a gestão de pessoas que equilibre a busca por resultados com o desenvolvimento e bem-estar dos trabalhadores.

## **1.1 JUSTIFICATIVA**

A Gestão de Pessoas desempenha um papel crítico para o sucesso das empresas, não sendo diferente para o setor Construção Civil, onde as pessoas são a base para a execução dos projetos, sendo sua importância ainda mais evidente. Com isso, é necessário compreender os desafios enfrentados na gestão de pessoas com a mão de obra nesse setor, para mitigar os prejuízos associados e melhorar o desempenho geral das empresas.

A indústria da Construção Civil no Brasil é um ramo que empregou mais de 2,5 milhões de pessoas de carteira assinada no ano de 2023, (Agência CBIC, 2023), contribuindo para o crescimento econômico do país. Com uma demanda significativa, o setor enfrenta desafios constantes, como a alta rotatividade de funcionários, a produtividade e a necessidade de profissionais qualificados. Apesar da alta empregabilidade, esses desafios impactam na qualidade e entrega do produto final, além de gerar custos adicionais para as empresas.

Diante deste cenário, entende-se a importância da Gestão de Pessoas para lidar com esses desafios, em busca de minimizar seus impactos. Justificando-se a presente pesquisa pela necessidade de analisar os três desafios mais enfrentados pela área na Construção Civil na área de gestão de pessoas, sendo eles: produtividade, rotatividade e qualificação da mão de obra. Dessa forma, o estudo visa avaliar a inter-relação entre estes fatores e como uma construtora localizada no sudoeste da Bahia lida com esses desafios, buscando compreender os impactos gerados.

Com isso, o presente trabalho ainda pretende oferecer uma contribuição significativa para a Administração ao ampliar o entendimento sobre a Gestão de Pessoas na Construção Civil, assunto pouco pesquisado nos estudos acadêmicos dessa área. Ademais, a pesquisa proporciona percepções detalhadas sobre como os fatores estudados afetam o desempenho das construtoras, trazendo resultados que podem servir como base para estudos futuros sobre a Gestão de Pessoas em cenários parecidos.

Além disso, ao identificar e analisar esses desafios enfrentados na Construção Civil, o estudo pode contribuir para a melhoria das condições de trabalho, gerenciamento do capital humano, segurança e bem-estar dos trabalhadores e melhoria da empresa como um todo. Propondo estratégias para reduzir custos e melhorar a eficiência da mão de obra, contribui para o melhor desenvolvimento do setor, com benefícios econômicos e sociais.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

- Analisar os principais desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas em uma construtora no interior da Bahia com a rotatividade, produtividade e qualificação de mão de obra.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar e analisar como são aplicados os processos de Gestão de Pessoas na construtora, incluindo práticas e estratégias adotadas;
- Avaliar como a empresa lida com os desafios relacionados à rotatividade, produtividade e qualificação da mão de obra, identificando estratégias e pontos de melhoria;
- Entender a interferência destes três problemas na empresa e como eles impactam na qualidade do serviço e custos operacionais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 RECURSOS HUMANOS**

Em 1924, a Academia Nacional de Ciências iniciou os estudos sobre como a produtividade era influenciada pela iluminação no local de trabalho. Assim, acreditava-se que a eficiência dependia de fatores relacionados à movimentos ineficientes, fadiga e condições inadequadas do ambiente de trabalho. Anos mais tarde, em 1927, surgiu a Escola de Relações Humanas, que aprofundou os estudos dos recursos humanos através de pesquisas realizadas na Universidade de Harvard, marcando um avanço no entendimento das relações humanas no trabalho (Motta e Vasconcelos, 2006).

Neste contexto, diante dos conflitos internos entre empregados e empregadores, Mary Parker Follett desenvolveu e estudou três métodos para resolvê-los, sendo eles: o método da força, o método da barganha e o método da integração. Este último, fora considerado o mais eficaz pela Escola das Relações Humanas, sugeria que ambas as partes alinhassem seus interesses e objetivos a fim de alcançá-los, refletindo no aumento da lucratividade ao reduzir conflitos (Motta e Vasconcelos, 2006).

Além de Follett, outros grandes nomes contribuíram para a evolução dos estudos em Recursos Humanos. Dentre eles, Elton Mayo, psicólogo industrial e docente da Universidade de Harvard; Roethlisberger e Dickson que acreditavam que a organização industrial tinha duas principais funções: a técnica, focada em produção eficiente e de baixo custo; e a social, voltada para a satisfação e realização dos colaboradores. Chester Bernard também se destacou ao estudar as organizações informais, enfatizando a importância de os indivíduos submeterem seus interesses pessoais em prol dos objetivos da organização.

Com o passar dos anos e o crescimento significativo dos estudos na área, a Gestão de Recursos Humanos passou a ganhar destaque nas empresas, tornando-se essencial para lidar com as adversidades do ambiente de trabalho, as diferentes culturas e os objetivos dos trabalhadores, dentre outros. Com isso, grandes autores e pesquisadores importantes colaboraram para agregar valor aos grupos de funcionários, engajando-os em um único propósito.

Toledo (1986, p.1) complementa que os estudos iniciados da Academia Nacional de Ciências e da Escola das Relações Humanas, ao caracterizar os Recursos Humanos como “a especialização da Ciência da Administração que se concentra em integrar o trabalhador aos objetivos da organização, buscando aumentar sua produtividade”. Para isso, é essencial definir as atividades de cada colaborador com base em suas habilidades, contribuindo para o desenvolvimento e a satisfação de ambas as partes.

De forma similar, Araújo (2006, p. 145) reforça essa ideia, afirmando que as tarefas operacionais e burocráticas são direcionadas a terceiros, enquanto a gestão se concentra em trabalhar com e para as pessoas, reconhecendo os talentos, capacidades, habilidades e atitudes dos colaboradores como elementos fundamentais para o sucesso organizacional. Dessa forma, o papel do RH vai muito além de selecionar e inserir pessoas na empresa, ele envolve identificar e potencializar os talentos dos colaboradores, alocando-os em funções onde possam se desenvolver, visando atingir os objetivos tanto da empresa quanto dos próprios funcionários.

Neste sentido, o termo “Recursos Humanos” tinha os trabalhadores como um recurso produtivo, sendo mais técnico e operacional. A partir das alegações de diversos autores, Motta e Vasconcelos (2006) afirmam que essa expressão deixou de ser adequada, uma vez que os indivíduos passaram a buscar a satisfação no trabalho, além de possuir capacidade de escolha e ação política. Com essa nova visão sobre o ser humano, as organizações tiveram que associar o papel social aos seus ideais, surgindo então o novo termo de “Gestão de Pessoas”, que reconhece os trabalhadores com competências, motivações e necessidades próprias, deixando para trás a ideia que considera o colaborador apenas como ser produtivo.

## **2.2 GESTÃO DE PESSOAS**

De acordo com Dutra (2008, p.17), a gestão de pessoas pode ser entendida como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las a longo prazo”. Ou seja, um dos objetivos da gestão de pessoas

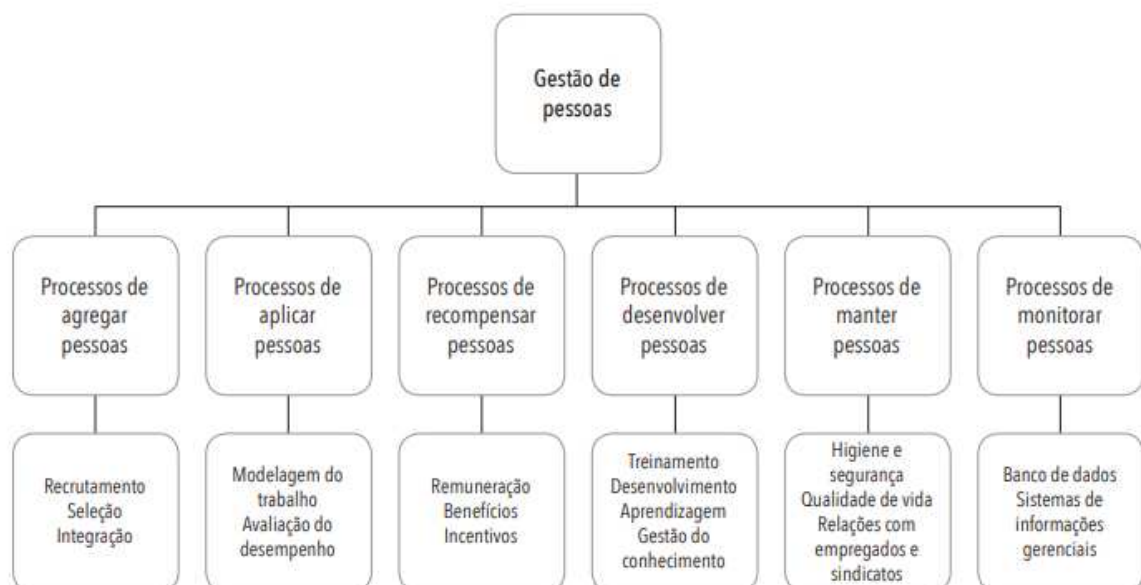
consiste em alinhar os interesses tanto da organização quanto dos colaboradores, através de processos que os auxiliam a alcançarem seus objetivos.

Neste contexto, os autores Vasconcellos e Hemsley (2003) destacam que a estrutura organizacional resulta em processos que visam garantir que os colaboradores desempenhem suas funções e exerçam a autoridade necessária para alcançar os objetivos organizacionais, onde afirmam da seguinte forma:

Estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais. (Vasconcellos e Hemsley, 2003, p.3)

Com base neste pensamento, é fundamental que cada colaborador tenha suas funções e responsabilidades claramente definidas, para que as metas sejam atingidas com sucesso. Neste sentido, Chiavenato (2014, p. 14) complementa essa visão ao afirmar que a Gestão de Pessoas é composta por “um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”, que incluem seis processos básicos, sendo eles:

**Figura 1:** Processos Básicos de Gestão de Pessoas



**Fonte:** Chiavenato (2014, p. 14).

Ainda para o autor, “todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências

organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si"; com isso, buscam se adaptarem a essas influências, de modo que otimizem a compatibilidade entre eles. Sendo crucial monitorar a aplicação desses processos, pois, como são interligados, uma falha em um deles pode comprometer os demais.

Neste sentido, Motta e Vasconcelos (2006) reforçam essa ideia, ao destacar que a gestão de pessoas deve analisar as necessidades e recursos dos grupos dentro da organização, além de descrever os cargos e preenchê-los a partir de uma avaliação criteriosa utilizando processos de seleção imparciais, onde busca avaliar o desempenho dos colaboradores, garantindo uma remuneração justa a fim de incentivá-los. Por fim, a gestão de pessoas também tem o papel de treinar os funcionários, melhorar as condições de trabalho, garantir uma comunicação eficiente e promover relações sociais saudáveis no ambiente organizacional.

Portanto, o acompanhamento eficaz desses processos dentro da gestão de pessoas é essencial para minimizar erros, reduzir as dificuldades e promover o sucesso organizacional.

## **2.3 LEGISLAÇÃO TRABALHISTA**

A Legislação Trabalhista foi implementada ainda no primeiro ano de governo do então Presidente da República, Getúlio Vargas, sob o Decreto nº 19.433, em 26 de novembro de 1930, com a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, com a finalidade de regulamentar o âmbito trabalhista no país e melhorar as condições de trabalho dos brasileiros. Por meio disto, Biavaschi (2007, p. 96) afirma que:

A partir desse momento o Brasil passaria a lutar pela superação das características que, até então, marcavam sua estrutura econômica, social e política: os resquícios de uma ordem escravocrata, patriarcal e monocultora herdada dos tempos coloniais; uma sociedade eminentemente agrária; uma economia subordinada a um modelo primário exportador; um operariado urbano esparso e não organizado; uma política "café com leite", com domínio dos proprietários rurais do eixo Minas/São Paulo; o sufrágio não universal e não secreto, sem participação feminina; a Questão Social, tratada genericamente como questão de polícia. (Biavaschi, 2007, p.96).

De acordo com Arruda (1998, p. 33), "foi sob a vigência da Constituição de 1937 que houve a instalação da Justiça do Trabalho, ainda no âmbito do Ministério do Trabalho e não do Poder Judiciário, em data de 1º de maio de 1941". Sendo assim, a legislação trabalhista passou a ser implementada no Brasil, no intuito de garantir os direitos aos trabalhadores sendo regulamentada por um órgão específico.

Biavaschi (2007, p.119-121) aponta a CLT em dois institutos básicos: a) "a despersonalização da figura do empregador" que ensejou na adoção da teoria contratualista para a CLT; b) "o contrato-realidade" que inspirou na redação do art. 442 da CLT, o qual estabelece que "o contrato individual de trabalho é o acordo tácito ou expresso correspondente à relação de emprego". Sendo uma mudança importante na garantia dos direitos dos trabalhadores, trazendo mais estabilidade e amparo aos mesmos.

No entanto, a Consolidação das Leis Trabalhista, também conhecida como CLT, ainda demorou um tempo para ser adotada de fato, se dando apenas em 1943, onde prevalece até os dias de hoje, mudando e acrescentando artigos durante a evolução do trabalho no país, a fim de assegurar aos trabalhadores uma melhor condição para desenvolver suas funções e ampará-lo durante sua vida.

## **2.4 O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

No Brasil, o setor da Construção Civil possui grande importância na economia brasileira, sendo responsável por parte do PIB brasileiro, onde desenvolve atividades como extração de minérios, obras de infraestrutura, construção de edifícios, entre outros. Segundo a CBIC (Agência CBIC, 2023), em 2023 o setor empregou cerca de 2,580 milhões de trabalhadores com carteira assinada, se tornando responsável por quase 10% do total de novas vagas de emprego geradas no ano, sendo um setor essencial para a empregabilidade no país.

De acordo com os dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2020), em 2018 o perfil dos trabalhadores deste ramo encontrava-se em sua maioria do sexo masculino, correspondendo

a cerca de 90,1% do total, enquanto as mulheres possuem apenas 9,9% de ocupação neste ramo. No entanto, ao se tratar de salários, as mulheres recebem cerca de 4,71% a mais que os homens, sendo justificado pela ocupação das mulheres, quase que exclusivamente, em cargos administrativos.

Ainda com base nesta pesquisa, o DIEESE aponta que cerca de 55,3% destes colaboradores estão na faixa etária de 30 a 49 anos, tendo a Construção de Edifícios o mais crítico grau de escolaridade, com cerca de 38,3% dos colaboradores possuindo ensino médio completo, 27,9% o Fundamental Incompleto e 17,1% possuindo Ensino Fundamental Completo. Sendo possível notar que a maioria dos trabalhadores da Construção Civil abandonaram os estudos ainda no Ensino Fundamental.

Dessa forma, o setor possui a mão de obra correspondente, em sua maioria, por homens com baixa escolaridade, que vem envelhecendo ano após ano. Atualmente, enfrentando dificuldade em renovação e especialização da força de trabalho, a Construção Civil pode sofrer impactos na força de trabalho, tornando ainda mais evidente a importância da Gestão de Pessoas neste setor. Portanto, existem alguns fatores que implicam diretamente na mão de obra, responsável pelo desenvolvimento das atividades necessárias para a execução de um projeto, o qual pode atrapalhar significativamente o cumprimento do prazo, custos e qualidade do produto final.

O primeiro se dá pela rotatividade de pessoas, também conhecida como Turnover, é um grande desafio enfrentado por diversos ramos de atuação no Brasil. Está diretamente ligado à área de Gestão de Pessoas, sendo caracterizada pela frequência de entradas e saídas de pessoas de uma empresa em um determinado período, geralmente curto.

Um desligamento de funcionário, segundo Beserra e Bergue (2013, p.2) “podem ser voluntários, quando ocorrem por iniciativa do empregado, ou involuntários, quando ocorrem por iniciativa da empresa”. Ambos os desligamentos podem ser influenciados por diversos fatores, como, apontados por Ferreira e Freire (2001), a política salarial adotada pela empresa, a política de benefícios, as oportunidades de progresso profissional oferecida, o tipo de supervisão, a política disciplinar, as condições físicas e ambientais de trabalho, a motivação pessoal, entre outros.

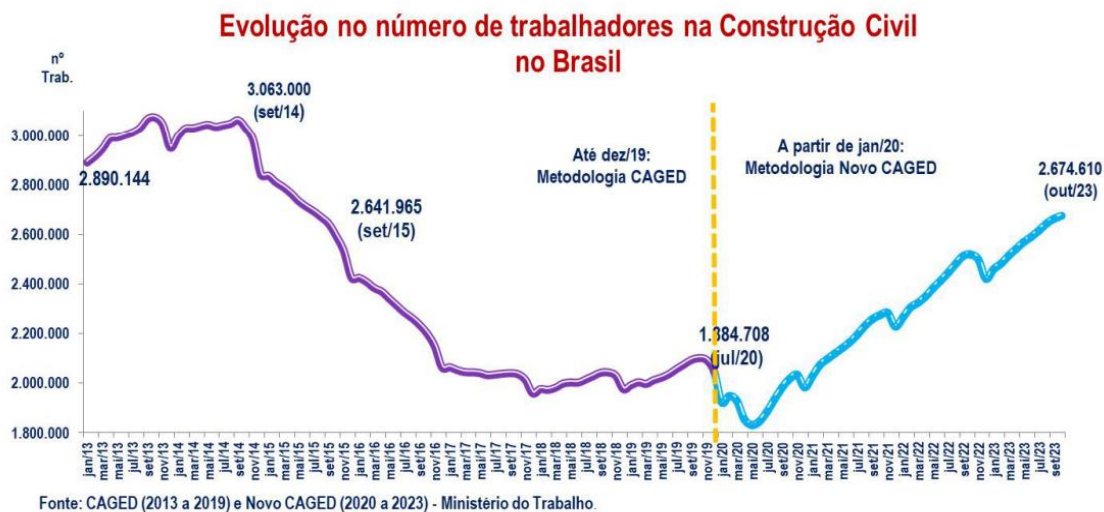
Dessa forma, a alta rotatividade de pessoas acarretam custos e perdas para as empresas, uma vez que os gastos para contratações e demissões acabam sendo elevados. Além disso, há um investimento em treinamentos e qualificações para inserir um colaborador na empresa e no serviço a ser desenvolvido, o que acaba, por vez, demandando tempo e diminuindo a produtividade até que o novo colaborador esteja devidamente preparado.

Neste sentido, como afirma Campos e Malik (2008, p.352), a “rotatividade é um problema para muitas organizações, em função dos custos para o empregador”. Uma vez que, quando a demissão parte do empregador, existem alguns gastos com o colaborador que está saindo e com o novo que irá assumir o cargo, dessa forma, se torna importante avaliar a real necessidade de realizar o desligamento, além de buscar formas e meios para diminuir a rotatividade na empresa.

Outro desafio enfrentado pela Gestão de Pessoas na Construção Civil é a falta de mão de obra qualificada, um problema que acomete diversas empresas no Brasil e não é diferente no ramo da Construção Civil. Segundo Marras (2011, p. 130) “o treinamento é um processo de assimilação em curto prazo, que objetiva reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”. Neste sentido, apesar de ter vagas de emprego, as empresas buscam por profissionais qualificados para exercerem com êxito suas funções, visando um melhor desenvolvimento e resultado na entrega dos produtos e/ou serviços.

Segundo a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) com base em pesquisa do CAGED (2013 a 2019) - Ministério do Trabalho, em 2014 a Construção Civil empregou cerca de 3 milhões de pessoas. No entanto, após grande queda do número de trabalhadores nos últimos anos, o setor atingiu em setembro de 2023 cerca de 2,5 milhões de trabalhadores registrados, obtendo uma retomada significativa do aumento desse número. Se dando de forma mais detalhada a evolução do número de trabalhadores da construção civil no Brasil nos últimos anos no gráfico publicado pela CBIC:

**Figura 2:** Gráfico da CBIC referente à evolução do número de trabalhadores na Construção Civil no Brasil referente aos anos de 2013 a 2023.



**Fonte:** Desempenho Econômico da Construção Civil em 2023 e Perspectivas, CBIC, p.6, 2023.

Entretanto, apesar destes números e do crescimento de 6,57% no ano de 2023, a Construção Civil vem enfrentando grandes desafios com a qualificação de sua mão de obra. De acordo com pesquisa realizada em 2022 pela Comissão de Política de Relações Trabalhistas (CPRT), departamento de pesquisas da CBIC, cerca de 90% das empresas entrevistadas apontam dificuldades em encontrar mão de obra qualificada.

Ainda em relação à pesquisa, dentre as funções mais difíceis de encontrar qualificação, são destacados os cargos de pedreiros, carpinteiros, eletricitas, encarregados e mestres de obras como os principais gargalos das construtoras. Com isso, é possível perceber que apesar da demanda de profissionais para a Construção Civil, encontrar profissionais qualificados se torna um grande desafio a ser enfrentado diariamente, sendo necessário buscar formas para minimizar os impactos causados por este problema.

Sendo assim, se torna necessário encontrar caminhos para combater este problema através da Gestão de Pessoas, uma vez que a falta de mão de obra qualificada pode acarretar em diversas dificuldades para as construtoras. Já que pode implicar diretamente na rotatividade, já que surge uma grande tentativa de procurar e testar as habilidades profissionais de um trabalhador até que encontre o adequado para a função, além de gerar impactar na

produtividade do colaborador, através de insegurança e desmotivação com o cenário em que se encontra.

Neste sentido, a produtividade está dentre os desafios enfrentados com a mão de obra na Construção Civil, se tornando peça fundamental para que os projetos sejam executados e entregues dentro do prazo estipulado, garantindo que as construtoras consigam alavancar seus resultados. Com isso, Venturini (2011, p.1, ed. 38) define a produtividade da mão de obra “como o intervalo de tempo necessário para uma pessoa realizar um serviço com determinadas ferramentas ou equipamentos”, sendo um fator observado diariamente neste setor através de medições realizadas ao final de cada dia para avaliar o colaborador.

No entanto, além da força da mão de obra, ainda existem outros fatores que interferem na produtividade do trabalhador, que para Venturini (2011, p.1, ed. 38) vai desde “a disponibilidade de materiais e equipamentos, a complexidade das tarefas e até o pagamento em dia [...], aumentando ou diminuindo sua produtividade”. Sendo estes, fatores de responsabilidade e preocupação da empresa, mas que interferem diretamente na produtividade da mão de obra.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Entende-se metodologia como processos e ferramentas utilizadas para nortear os caminhos de uma pesquisa a fim de responder questões sobre uma determinada problemática. Neste estudo, a pesquisa foi desenvolvida de forma qualitativa, onde Creswell (2007, p. 186) afirma que “o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o principal instrumento, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos”. Com isso, essa abordagem permite estudar a problemática em sua naturalidade, ajudando a entender como a Construção Civil enfrenta os desafios com a mão de obra, por se exigir altos níveis de esforços e qualificações dos colaboradores.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma construtora do sudoeste da Bahia, que segundo Gil (2002, p.54), este método “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Dessa forma, a escolha desse método se deve à necessidade da pesquisa detalhar as práticas e desafios específicos enfrentados pela construtora, onde busca-se avaliá-los de perto.

Para a coleta dos dados, foi realizada em outubro de 2024 uma entrevista remota com a gestora do Departamento Pessoal da construtora, através do aplicativo Google Meet, onde foram realizadas cerca de 22 perguntas com o objetivo de entender as dificuldades enfrentadas pela empresa com a mão de obra em uma cidade no interior da Bahia, como estes desafios são gerenciados e os impactos causados à empresa. Na cidade pesquisada é possível notar um crescente desenvolvimento através de diversas obras e loteamentos em andamento em vários locais do município.

Por fim, foi realizada uma análise e discussão das respostas obtidas na entrevista, buscando observar o impacto das dificuldades enfrentadas relacionadas à rotatividade, produtividade e qualificação de mão de obra neste ramo. Além disso, foram identificadas as estratégias utilizadas pela empresa para lidar com estes desafios.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos estudos desenvolvidos ao decorrer do trabalho e no processo metodológico proposto, foi realizada uma entrevista com a responsável pelo setor de Recursos Humanos na construtora objeto de estudo. A entrevista abordou pontos importantes sobre a gestão de pessoas, o processo de recrutamento, feedback, rotatividade, produtividade e qualificação dos colaboradores da obra estudada. Com isso, busca-se atingir os objetivos apontados na pesquisa, compreendendo fatores que impactam o desenvolvimento, a retenção de profissionais e a produtividade na construção civil no interior da Bahia, além de entender a relação e a satisfação dos trabalhadores com estes problemas.

A princípio, foi questionado sobre como é realizado o processo de aplicar pessoas na empresa, buscando entender como se dá o recrutamento e seleção dos colaboradores e como inicia sua vida na empresa. Neste contexto, a entrevistada explicou que o processo começa pela captação de currículos, seguindo de uma entrevista com o engenheiro da obra, além disso, atualmente, a empresa tem uma prática de recontração de trabalhadores que já atuaram na mesma anteriormente.

Como define Chiavenato (2014, p.14), existem processos básicos que compõem a Gestão de Pessoas em uma empresa, dentre eles o processo de agregar pessoas, sendo o primeiro passo para captar talentos que agregam aos objetivos da empresa. Dessa forma, podemos observar que a empresa em questão possui um processo simplificado no recrutamento e seleção de novos colaboradores, comum em construtoras de cidades de interior que possuem mão de obra restrita. Apesar da utilização desta política ser prática e rápida, pode gerar limitação de candidatos para as vagas disponíveis, reduzindo a capacidade de atrair e agregar novos talentos.

Em seguida, foi perguntado à entrevistada como se dá o processo de integração dos novos colaboradores, onde a mesma explica que existe um processo padrão na empresa, em que o Técnico de Segurança do Trabalho é quem realiza a integração e treinamento, informando aos novos admitidos as regras da empresa e normas de segurança. Foi questionado também se existe alguma prática de realização de feedbacks durante este processo, onde foi

informado que é realizado informalmente, em conversas entre o engenheiro e o colaborador, avaliando o desenvolvimento de forma superficial e podendo vir a solicitar uma classificação como forma de recompensa pelo trabalho desenvolvido.

A partir disso, percebe-se a integração realizada pelo Técnico de Segurança do Trabalho busca alinhar os novos colaboradores às práticas da empresa e também da obra na qual irá atuar, importante processo defendido por Motta e Vasconcelos (2006). Entretanto, nem sempre esse profissional é capacitado para realizar esse alinhamento. Além disso, a ausência de feedbacks formais, que Araújo (2006) considera fundamental para o desenvolvimento individual e alinhamento de expectativas, dificulta o acompanhamento assertivo do desenvolvimento dos colaboradores e conseqüentemente no reconhecimento do trabalho desenvolvido.

O terceiro ponto foi relacionado à remuneração e plano de carreira dos colaboradores. A entrevistada informou que não tem ciência sobre um plano de cargos e salários na empresa, ficando a remuneração baseada, principalmente, na tabela sindical. Com isso, é realizado algumas promoções baseadas nos cargos já existentes dentro da empresa, a fim de reconhecer o trabalho dos colaboradores. Neste sentido, a falta de um plano de cargos e salários escriturados na empresa evidenciam uma dificuldade, onde Dutra (2008, p. 14), ressalta que “o atual grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar, o comprometimento das pessoas, o que só é possível se elas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor”. Sendo assim, as pessoas necessitam de melhores salários e um plano de carreira para se sentirem reconhecidas e ter melhores resultados no desenvolvimento de suas atividades.

Para aprofundar os estudos e entender sobre as questões levantadas no trabalho, foi introduzido o questionamento sobre o processo de manter pessoas e a rotatividade na empresa. Neste caso, a entrevistada informou que no momento a rotatividade não está em alta, devido ao nível em que a obra se encontra e que a maioria dos casos de desligamento se deu pela redução de quadro de funcionários, partindo da própria empresa. No entanto, quando algum colaborador solicita demissão, é aceito o pedido sem nenhum questionamento ou contraproposta para manter o colaborador na obra.

Dessa forma, apesar da construtora não estar com níveis elevados de rotatividade, é possível observar, com base em pesquisas do DIEESE (2018), que a rotatividade na construção civil está associada à falta de incentivos, condições insalubres e oportunidades limitadas de crescimento, com isso Motta e Vasconcelos (2006) defendem que estratégias de prevenção são fundamentais para mitigar este problema.

Ao ser indagada sobre a produtividade, a entrevistada informa ser um dos principais desafios enfrentados pela empresa, devido à alta demanda de serviços para pouca mão de obra, além de condições insalubres de trabalho existentes neste ramo, fatores que dificultam o melhor desenvolvimento da produtividade. Além disso, a entrevistada aponta que o desgaste físico, principalmente entre trabalhadores que desempenham funções braçais, contribui com a redução do ritmo de trabalho.

Na empresa, a entrevistada ainda afirma que medições de produtividade por colaborador ou por equipe são realizadas pelo engenheiro da obra através de planilhas de controle de produção. Estes apontamentos nos fazem refletir sobre os estudos de Venturini (2011), citados anteriormente, sobre como se dá a medição da produtividade do colaborador de acordo com o tempo necessário para desenvolver um determinado serviço e fatores que influenciam no aumento ou diminuição da produtividade.

Em relação à qualificação e treinamentos na empresa, a entrevistada relatou que, atualmente, a empresa não tem enfrentado dificuldades para encontrar profissionais qualificados, devido à fase em que a obra se encontra, além de possuírem contatos de pessoas que já fizeram parte da equipe, sendo possíveis nomes para contratações assim que necessário. Foi informado ainda que não existem parcerias com instituições de ensino ou programas para capacitação dos colaboradores e quando é necessário executar um serviço diferente ou mais complexo, o treinamento é realizado pelos engenheiros ou auxiliares.

Dessa forma, retornamos aos resultados da pesquisa realizada pela CBIC em 2023 e identificamos que a realidade da empresa a coloca entre os 10% das construtoras que não tem enfrentado problemas com mão de obra qualificada. Entretanto, nos faz refletir que isto pode ocorrer devido às fases construtivas que a empresa enfrenta no decorrer da execução de uma obra, bem como na

quantidade de funcionários que criam vínculos com a empresa, ficando em standby aguardando o início de uma nova obra.

Por fim, buscando entender sobre outros fatores que podem impactar as questões levantadas na entrevista, foi questionado sobre a relação dos gestores com os colaboradores. Neste sentido, a entrevistada informou que a relação entre os engenheiros e os colaboradores é tranquila e positiva, contribuindo para um ambiente saudável, apesar de apontar as condições salariais como o único ponto frágil e que gera insatisfação aos colaboradores da obra.

O relacionamento entre gestores e colaboradores se mostra como um ponto positivo na entrevista. Entretanto, a insatisfação salarial apontada é um fator preocupante que pode comprometer o clima organizacional e a entrega dos resultados, visto que nos retorna ao pensamento de Dutra (2008) sobre a necessidade dos colaboradores em se sentirem valorizados para assim se comprometerem com os objetivos da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Pessoas sofre com constantes desafios no setor da Construção Civil no Brasil. Com isso, a presente pesquisa teve como objetivo realizar uma análise, através do estudo de caso, sobre os desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas em uma construtora no interior da Bahia, com ênfase na rotatividade, produtividade e qualificação da mão de obra. Dessa forma, buscou-se compreender como a empresa estudada lida com esses problemas que impactam diretamente na entrega dos projetos e alcance dos objetivos.

Os resultados encontrados apontam que, embora a construtora tenha práticas como recontração de profissionais, treinamentos básicos e não relatar dificuldades aparentes, ainda enfrenta desafios relacionados à ausência de um plano de cargos e salários claros aos colaboradores e gestores, além da informalidade no desenvolvimento de feedbacks e falta de estratégias para a retenção de talentos. Esses fatores impactam diretamente na satisfação dos colaboradores, o que gera uma dificuldade na redução da rotatividade e aumento da produtividade.

A pesquisa reforçou o ponto crítico relacionado à baixa qualificação profissional, que continua sendo um desafio predominante no setor. Essa realidade pode ser atribuída à falta de parcerias com instituições de ensino ou ausência de programas internos de capacitação, o que limita as possibilidades de desenvolvimento dos trabalhadores e, conseqüentemente, da própria empresa, representando uma oportunidade perdida em promover uma mão de obra especializada.

Em relação a produtividade, é possível notar que, embora a empresa realize acompanhamento do desempenho dos colaboradores, fatores como desgaste físico, condições insalubres (sol, trabalho em altura, ruído, peso) e alta demanda de serviços geram dificuldades para alcançar os objetivos. Com isso, esses desafios reforçam a necessidade de um olhar humanizado e melhores estratégias a fim de alinhar os objetivos da empresa com o bem-estar dos colaboradores.

Por outro lado, foi identificado a relação entre colaboradores e gestores como um ponto positivo e que pode ser ainda mais explorado dentro da empresa. A contribuição para um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo

nos faz compreender que, mesmo diante de tantos desafios enfrentados no ramo, existe grande potencial para o fortalecimento da cultura organizacional e criação de um ambiente atrativo para o desenvolvimento profissional e retenção de talentos, através da manutenção dos problemas encontrados.

Neste sentido, com base nas análises realizadas, pode-se concluir que os objetivos da pesquisa foram atingidos, uma vez que foi possível identificar como se dão alguns dos processos de Gestão de Pessoas na construtora, possibilitando avaliar e entender a interferência que a rotatividade, produtividade e qualificação de mão de obra gera na empresa. Além de contribuir para a notoriedade da necessidade de implementação de um plano de carreira, processos formais de feedbacks e criação de programa de capacitação, a fim de mitigar os problemas identificados.

Por fim, estudar os desafios enfrentados pela gestão de pessoas em uma empresa da Construção Civil, oferece uma contribuição valiosa para o debate acadêmico e prático acerca do assunto. As percepções geradas se mostram úteis tanto para o aprimoramento da gestão da empresa quanto para inspirar novas pesquisas que investiguem soluções específicas para os problemas apresentados.

Com isso, espera-se que este trabalho incentive a implementação de melhores práticas para a Gestão de Pessoas no ramo, através das questões pesquisadas de forma a promover ganhos organizacionais, melhorias nas condições de trabalho e no bem-estar dos colaboradores, fatores que agregam significativamente no desenvolvimento do setor da Construção Civil.

**REFERÊNCIAS:**

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARRUDA, K. M. **Direito Constitucional do Trabalho**. São Paulo: LTr Editora, 1998.

BESERRA, R. P.; BERGUE, S. T. **Rotatividade e as características geracionais dos empregados desligados voluntariamente no Banco do Estado do Rio Grande do Sul**. 2013.

BIAVASCHI, M.B. **O Direito do Trabalho no Brasil 1930 - 1942: A Construção do Sujeito de Direitos Trabalhistas**. São Paulo: LTr: Jutra - Associação Luso-Brasileira de Juristas do Trabalho, 2007.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO - CBIC: **Construção Civil confirma expectativas e cresce forte pelo segundo ano**. Maio de 2023. Disponível em: <https://cbic.org.br/construcao-civil-confirma-expectativas-e-cresce-forte-pelo-segundo-ano/>. Acesso em: 05 de maio de 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

COLABORADOR DOCUSIGN, **Conheça a história do RH e veja como esse departamento evoluiu**. Disponível em: <https://www.docusign.com/pt-br/blog/conheca-a-historia-do-rh-e-veja-como-esse-departamento-evoluiu#:~:text=Origem%20do%20RH,que%20envolviam%20empregador%20e%20empregado>. Acesso em: 21 de outubro de 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DENZIN, N. K; LINCOLN, I. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **A Construção Civil e os Trabalhadores: panorama dos anos recentes**. Estudos e Pesquisas, nº 95, 2020.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. / Joel Souza Dutra - 1. ed. - 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista**. Rev. Adm. Contemporânea, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 175-200, ago. 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, M.E.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico** /4 ed. São Paulo. Revista e Ampliada. Atlas, 1992.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. rev. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

NAKAMURA, J. **Como liderar pessoas**. Bahia: SNC 2012. Disponível em: <https://www.blogsnc.com.br/2013/01/como-liderar-pessoas.html>. Acesso em: 04/06/2024.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 2. ed. São Paulo: Papyrus, 1997.

ROMERO, S. M. T.; et al. **Gestão de Pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

TOLEDO, F.de. **Recursos humanos: crises e mudanças**. São Paulo: Atlas, 1986.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO TRABALHO - Memória Viva: **A Revolução de 1930, a Institucionalização do Direito do Trabalho e do Direito Processual do Trabalho no Brasil e a Justiça do Trabalho (Governo Vargas, 1930 a 1945)**, disponível em: [https://www.tst.jus.br/memoriaviva/-/asset\\_publisher/LGQDwoJD0LV2/content/ev-jt-80-06#:~:text=Uma%20das%20primeiras%20medidas%20do,do%20Trabalho%20e%20Previd%C3%Aancia%20Social](https://www.tst.jus.br/memoriaviva/-/asset_publisher/LGQDwoJD0LV2/content/ev-jt-80-06#:~:text=Uma%20das%20primeiras%20medidas%20do,do%20Trabalho%20e%20Previd%C3%Aancia%20Social). Acesso em: 21 de outubro de 2023.

VASCONCELLOS, E. & HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VENTURINI, J. **Produtividade da mão de obra**. Revista PINI. Edição 38. 2011.