

PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL: UMA ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA SOB O CAPITAL HUMANO

PERSONAL MANAGEMENT PROCESSES IN A CONSTRUCTION COMPANY: AN ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON HUMAN CAPITAL

Maria Eduarda Lúcio da Silva¹
Kaique Dias Bento²

RESUMO

As empresas de construção civil apresentam, em sua maioria, diversos problemas gerenciais, principalmente aqueles ligados à gestão de pessoas, se comparados a outros segmentos de mercado. Tais empresas carecem de processos de planejamento e monitoramento, como forma de reverter as perdas anuais ocasionadas por tais problemas, as quais alcançam a cifra de 1 trilhão de dólares. Frente ao exposto, foi estabelecido como objetivo desta pesquisa avaliar os processos de gestão de pessoas em uma empresa de construção civil, considerando a influência da liderança sob o capital humano e os resultados deste processo para o clima e cultura organizacional. Para tanto, esta pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou como técnicas de coletas de dados para a sua execução a revisão bibliográfica, a pesquisa documental e a observação participante. Os resultados e análises levantados sugerem que a gestão de pessoas na empresa em questão é incipiente e que há espaço para evolução no processo de desenvolvimento dos líderes e do papel que eles almejam exercer sobre os seus colaboradores. Conclui-se também que o clima e a cultura da organização sofrem impactos negativos frente às lideranças, tendo em vista que foram encontrados um clima volúvel e uma cultura organizacional não definida.

Palavras-chave: construção civil; liderança; gestão de pessoas; clima organizacional.

ABSTRACT

Civil construction companies have, for the most part, several management problems, especially those related to people management, when compared to other market segments. Such companies lack planning and monitoring processes, as a way of reversing the annual losses caused by such problems, which reach the figure of 1 trillion dollars. In view of the above, it was established as the objective of this research to evaluate the people management processes in a civil construction company, considering the influence of leadership on human capital and the results of this process for the climate and organizational culture. Therefore, this research, of a qualitative nature, used as data collection techniques for its execution the bibliographical review, the documental research and the participant observation. The results and analyzes raised suggest that people management in the company in question is incipient and that there is room for evolution in the development process of leaders and the role they aim to play on their employees. It is also concluded that the climate and culture of the organization suffer negative

¹ Bacharelanda em Engenharia Civil pela Universidade Federal Rural de Pernambuco – Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho, 2021.

² Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP.

impacts on the leadership, considering that a volatile climate and an undefined organizational culture were found.

Keywords: construction; leadership; people management; organizational climate.

INTRODUÇÃO

A literatura descreve há tempos que a gestão de pessoas é de grande importância em qualquer ambiente de trabalho, tendo em vista que a partir do capital humano é que são produzidos bens e serviços no contexto organizacional (COELHO *et al.*, 2021). Subentende-se assim que, para que uma organização obtenha êxito, é necessário que aqueles ligados a gestão devem prezar não apenas pelo bem-estar financeiro da empresa, mas também dos aspectos humanos ligados ao processo gerencial. No caso específico das empresas da construção civil, ainda existe uma forte desvalorização relacionada ao processo de inclusão de temáticas relacionadas à gestão de pessoas e suas singularidades no âmbito da gestão (COELHO *et al.*, 2021).

As obras de construção apresentam desperdícios e baixa eficiência em comparação com outras indústrias, gerando perdas anuais que alcançam a cifra de 1 trilhão de dólares em todo o mundo (TEIXEIRA NETTO, 2020). Nesse sentido, tais empresas devem focar no planejamento e no monitoramento dos temas ligados à gestão.

Essencialmente esses problemas estão ligados a quatro tipos, sendo eles os problemas de estrutura organizacional, quando os departamentos e a organização da empresa são inadequados, fragmentados e não-funcionais; de tecnologia de informação, ligados aos sistemas e ferramentas de apoio; de metodologias de gestão; e de pessoas, ligados à ausência de qualificação, treinamento, falta de integração das equipes, de liderança e clima organizacional, por exemplo (ARROTÉIA; AMARAL; MELHADO, 2014; TEIXEIRA NETTO, 2020).

Tendo em vista a problemática levantada, foi estabelecido como objetivo desta pesquisa avaliar os processos de

gestão de pessoas em uma empresa de construção civil, considerando a influência da liderança sob o capital humano e os resultados deste processo para o clima e cultura organizacional.

A análise do tema se justifica, em um primeiro momento, pela lacuna acadêmica identificada. Mesmo abordando temas conhecidos isoladamente na literatura, estudos que se voltem a analisar os aspectos inerentes à área de gestão de pessoas, como a construção do clima e da cultura organizacional de uma empresa, sob o âmbito da engenharia ainda são escassos (TEIXEIRA NETTO *et al.*, 2020; COELHO *et al.*, 2021; NASCIMENTO *et al.*, 2021). Adicionalmente, Silva (2019) reforça que, diferentemente da ampla abordagem que a liderança aplicada à engenharia civil recebe nas publicações internacionais, o cenário brasileiro carece de pesquisas direcionadas a este tema.

A pesquisa também é relevante do ponto de vista gerencial e do mercado. Almeja-se, ao término do estudo, apresentar contribuições para estudantes de engenharia e gestores de empresas de construção, fornecendo conhecimento técnicos e gerenciais acerca de liderança nestas organizações.

Tal contribuição é essencial, tendo em vista que, considerando o cenário brasileiro, o cerne do problema está no processo formativo daqueles que lidam com a engenharia (CZEKSTER; COSTA, 2015, p. 17). Para tais autores, as universidades brasileiras formam para o mercado de trabalho engenheiros nas suas diferentes modalidades, com pouca vivência organizacional e extremamente acadêmicos. Suplementarmente, os cursos de engenharia estão habituados a formar profissionais competentes apenas no âmbito tecnológico e/ou voltados a procedimentos, de forma racional e lógica, em detrimento

de uma formação mais humanística (CZEKSTER; COSTA, 2015).

Zapp (2017) também reforça que muitos destes profissionais da construção acabam por desempenhar o papel de gestores sem ter recebido formação para tal função e que o aprendizado dessa nova responsabilidade ocorre na prática, a partir das situações cotidianas em que o engenheiro tem de lidar com pessoas e gerenciar conflitos.

Dessa forma, o estudo sobre o tema mostra-se relevante como ferramenta para auxiliar o entendimento de que, mesmo o profissional da engenharia estando inserido em uma área que demande foco e rapidez, este indivíduo comumente pode vir a exercer uma função de líder, capacitando e desenvolvendo o capital humano da organização.

GESTÃO DE PESSOAS E A CONSTRUÇÃO CIVIL:

Ao longo dos anos no âmbito empresarial, o capital humano sempre foi a força responsável pela produção dos bens e serviços prestados pelas empresas em todo o mundo. No Brasil, embora os colaboradores sejam a força motriz de qualquer empreendimento, pouco se preocupou com a implantação de uma política de gestão de pessoas no âmbito organizacional, inclusive nas empresas de Engenharia Civil (MONTEIRO; BENTO, 2019, p. 02).

Em concordância, estudos apontados por Gomez (2009, p. 08) afirmam que 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 (GOMEZ, 2009). Tem-se assim o desafio da boa implementação da gestão de pessoas visto os moldes preconizados no setor construtivo.

Penna (2013) afirma que comparativamente com outros segmentos produtivos, o setor da construção civil ainda é muito atrasado quando se fala em gestão empresarial e que, apenas nos últimos anos, as empresas deste ramo têm dado importância aos seus funcionários e ao seu conhecimento e que, muitas vezes, o que era produzido por estes acabava perdido ou se esvaindo por causa de uma má gestão. Em contrapartida, atualmente, com a era da informação, passou-se a preconizar um novo modelo de gestão, pautado na valorização dos profissionais, os quais passaram a ser tratados como parceiros e colaboradores, com características individuais e necessidades de serem estimulados e liderados (COUTO, 2016).

Em complemento, Brandenburg, Haas e Byrom (2006) citam que as construtoras pouco utilizam modelos de gestão de pessoas. Tais autores afirmam que as empresas da construção civil que investem em planejamento e gestão dos recursos humanos têm conseguido obter altos níveis de produtividade, desempenho, eficiência nos custos e eficácia global da empresa, obtendo, inclusive, um alto índice de motivação dos funcionários.

Outras aproximações da gestão com a construção civil estão nas questões ligadas ao gerenciamento e à liderança. Gerenciamento pode ser considerado um processo cíclico que envolve planejamento, organização, direção e controle. Dentro deste contexto existe uma série de variáveis quando considerado o âmbito do gerenciamento de pessoas.

Considerando o contexto específico da construção civil e a influência da liderança sobre a gestão de pessoas, vemos que, por esta área operar dentro do ciclo de projetos, com começo, meio e fim estabelecidos, torna-se difícil para a gestão organizacional e para o papel do gestor fidelizar mão de obra direta e de outros colaboradores administrativos. Liderar, realizar treinamentos, influenciar e transmitir os valores de cultura da organização para estes torna-se difícil com

a alta rotatividade das equipes no setor, por exemplo. Em contrapartida, surge a necessidade da liderança bem exercida se sobrepondo às próprias dificuldades que a área de operações, vinculada às construções, já impõe. Para isso, o bom líder deve, além de gerir a organização visando a alta produtividade e lucro dos negócios, também gerenciar bem o capital humano para, assim, usá-los como ferramenta das estratégias organizacionais.

Entende-se desta forma que o papel do gestor é, acima de tudo, organizar o processo produtivo e liderar equipes. Seu estilo e ferramentas utilizadas para motivar a equipe influenciam na postura dos funcionários, porém a maioria dos engenheiros e gestores na construção não possuem treinamento voltado à liderança, ocupando tais cargos sem qualificações técnicas e experiências na função.

De acordo com Maslowsky (2018) as construtoras dependem da qualidade e produtividade do serviço dos setores técnicos e administrativos para garantir o bom funcionamento de suas obras. Todavia, a falta de motivação do pessoal vinculada às características da liderança pode ser um fator que compromete o desempenho dos colaboradores desses setores. Tal autora complementa também que a liderança dessas áreas influencia direta ou indiretamente na motivação desses colaboradores, seja pelo perfil do líder e sua forma de comunicação ou pela disponibilidade; ou então pelo interesse desse em avaliar o nível de satisfação e motivação de sua equipe para propor melhorias contínuas (MASLOWSKY, 2018).

Neste enredo, se faz presente a necessidade da difusão do novo perfil profissional que as empresas precisam no meio da indústria da construção, com características pautadas pelo domínio das soluções técnicas, capaz de tratar o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia das pessoas e das organizações.

Por fim, sobre a análise da gestão de pessoas, descrevem-se as relações de liderança com o clima organizacional. Este último pode ser entendido como a visão dos funcionários sobre os valores organizacionais que são concretizados a partir das ações tomadas pela gestão da empresa, trazendo satisfação ou insatisfação dos mesmos, resultando no clima organizacional da empresa e também influenciando no comportamento dos funcionários. O clima é a medida da satisfação das pessoas que trabalham em determinada empresa (MESADRI & PASETTO, 2012 *apud* SANTOS, 2016).

Monteiro e Bento (2019) argumentam que alguns fatores contribuem para a melhoria do clima organizacional, fatores esses que estão rigorosamente relacionados aos processos de motivação, comunicação, liderança e, por conseguinte, para alcançar melhores patamares de desenvolvimento no âmbito organizacional.

Complementando os autores anteriores, Meneghetti (2008) aponta que a liderança tem um papel que transcende o ambiente produtivo da empresa; esta busca a harmonia com todo o contexto social em que se relaciona. Para o mesmo autor, “o líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas.” (MENEGETTI, 2008, p.24).

De acordo com Machado e Goulart (2005), os diferentes estilos de liderança produzem reações diferentes e complexas que conduzem a distintos climas organizacionais. Estes autores também destacam a personalidade do chefe, que representa papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho.

Para o âmbito das empresas de construção, a liderança pode afetar significativamente os resultados comportamentais dos funcionários e promover comportamentos positivos (AFSAR; SHAHJEHAN, 2018). Já Fiorelli (2000) afirma que o poder do líder pode favorecer ou enfraquecer os laços

emocionais que dão coerência à equipe. Assim, cabe a ele ajustar os diversos pontos de vista, evitando conflitos, de modo a exercer o seu papel de forma plena, que é direcionar a organização para as metas existentes.

METODOLOGIA

Para cumprir ao que se propõe, esta pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou três técnicas de coletas de dados para a sua execução, quais sejam: revisão bibliográfica, pesquisa documental e observação participante. A revisão bibliográfica foi efetuada em bases de dados nacionais e internacionais de administração, como subsídio à construção do referencial teórico e das conceituações necessárias à análise dos temas. Para tanto, foram realizadas buscas nas plataformas *Scielo*, *Google Scholar* e Plataforma CAPES.

A análise do contexto organizacional, por sua vez, foi efetuada a partir da técnica de pesquisa documental, com relatórios e documentos oriundos de consultorias técnicas para a empresa que elenca o objeto de estudo, doravante denominada Empresa Construtora Ltda. Tal técnica constitui uma fonte valiosa e estável para obtenção de dados, utilizada para complementar as informações obtidas nas demais fontes (VERGARA, 2016).

Para fins de análise, caracterizamos os documentos elaborados pelas empresas de consultoria técnicas em dois períodos distintos. O primeiro se caracteriza como início da jornada da empresa, em meados de setembro de 2019, quando a construtora havia recém completado um ano de existência e ainda buscava se estabelecer no mercado da Região Metropolitana do Recife. Neste período, a empresa de consultoria ABC iniciou seus serviços como agente auxiliar na implementação de processos administrativos e no fortalecimento dos valores organizacionais. Já no segundo período de consultoria, prestado pela empresa XYZ, a construtora já possuía 3 anos de existência.

Neste intervalo, a empresa enfrentou diversos cenários de oportunidades e ameaças, devido às variáveis de mercado e aos casos atípicos como, por exemplo, a retração advinda da pandemia do Covid-19. Neste contexto, a empresa de consultoria XYZ se insere como avaliadora da evolução ou regressão da construtora perante as variáveis administrativo-organizacionais e como agente de mudança perante os resultados destas vivências.

A pesquisa também utilizou, entre os métodos escolhidos, a utilização da observação participante, a qual possibilitou que o estudo dos fenômenos fosse efetuado em profundidade, estabelecendo um contraponto entre o que fora extraído da literatura e da pesquisa documental com a realidade das relações vivenciadas no ambiente organizacional. A observação participante “faculta ao pesquisador obter informações sobre o campo como *insider*, permitindo uma visão dos detalhes e da sequência dos eventos observados” (ABIB; HOPPEN; HAYASHI JUNIOR, 2013, p. 604).

A participação, neste caso, resultou de um processo natural, em que a pesquisadora está inserida no grupo que investiga, devendo-se “redobrar os cuidados em relação à manutenção de múltiplas visões e à capacidade crítica” (ABIB; HOPPEN; HAYASHI JUNIOR, 2013, p. 607). Para este estudo, a observação realizada foi classificada, conforme a literatura, como “Completa”, tendo em vista que a pesquisadora já fazia parte do grupo e possuía acesso irrestrito ao ambiente pesquisado, com possibilidade de coleta completa de informações e detalhes (ADLER; ADLER, 1987).

Com relação ao *lócus*, foram estudados os contextos e subsistemas de gestão de pessoas, especificamente as relações de liderança e clima organizacional, de uma empresa de construção localizada na cidade de Recife - PE. A empresa foi fundada em 2018, tendo como missão transformar em realidade os

desejos e necessidades dos clientes, com transparência, simplicidade e boas técnicas de engenharia. É uma organização de pequeno porte que atua em todo o estado de Pernambuco, além da Paraíba e Rio Grande do Norte, com foco em reformas de residências e no mercado industrial.

Por fim, destaca-se o cuidado com os critérios éticos adotados para a realização do estudo. Por não envolver pesquisas diretas com indivíduos, a pesquisa torna-se isenta de parecer de Conselho de Ética em Pesquisa. Ademais, de modo a manter a confidencialidade da organização em análise e preservar sua estratégia comercial, bem como a identidade de seus colaboradores, os nomes reais da empresa em análise, dos gestores e das instituições que desenvolveram os documentos que deram suporte à pesquisa documental foram suprimidos e alterados por menções fictícias.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme já evidenciado, as análises apresentadas neste capítulo serão desenvolvidas em quatro momentos, de modo a apresentar a evolução ou involução dos aspectos relacionados à gestão de pessoas na Empresa Construtora Ltda., conforme a intervenção realizada por cada uma das consultorias e a partir do que fora obtido com a observação participante. Por fim, as impressões descritas no acervo documental serão confrontadas com o relato oriundo da observação participante em uma análise crítica.

O início da empresa construtora ltda - setembro de 2019

Logo após a criação da Empresa Construtora Ltda. a empresa de consultoria ABC buscou entender o organismo da construtora oferecendo como produto um diagnóstico sistêmico que identificou os

fatores críticos de *performance* da organização. Tal análise denominada DEX (abreviação para Dimensionador de Excelência) analisa a empresa como um corpo humano, onde os setores da organização são comparados com os órgãos e suas funções biológicas.

Para obtenção de recursos que fomentassem o relatório final da Empresa A, foi aplicado a 12 membros, de setores diversos da empresa, um questionário avaliativo dos setores e atividades organizacionais onde, de forma anônima estes colaboradores responderam perguntas sobre estratégia, inovação, finanças, pessoas, gestão de resultados, operações, mercado, clientes e outras variáveis.

Os respondentes tinham como opção de resposta as seguintes opções que alinhavam o desenvolvimento ou não de determinadas práticas organizacionais. Na Figura 1, a seguir, são descritos os critérios e pontuações atribuídas para cada opção de resposta.

Figura 1 – Opção de resposta para as perguntas e o critério de Pontuação associado.

● A	A empresa não realiza a prática 1 ponto
● B	A empresa realiza a prática informalmente 3 pontos
● C	A empresa realiza a prática formalmente 5 pontos
● D	A empresa realiza a prática com foco em melhoria contínua 7 pontos
● E	O respondente não possui informações suficientes sobre a questão 0 ponto

Fonte: Empresa de consultoria ABC, 2019.³

De modo a estabelecer uma relação com os objetivos deste presente estudo, foi extraído do “DEX” da consultoria ABC os resultados da pesquisa relacionados às pessoas ou, como denominado em tal relatório, os dados do “coração” da empresa. Nesta variável, a consultoria ABC conceitua no seu dimensionador que assim como o coração é o órgão mais importante do corpo humano, as pessoas são a essência

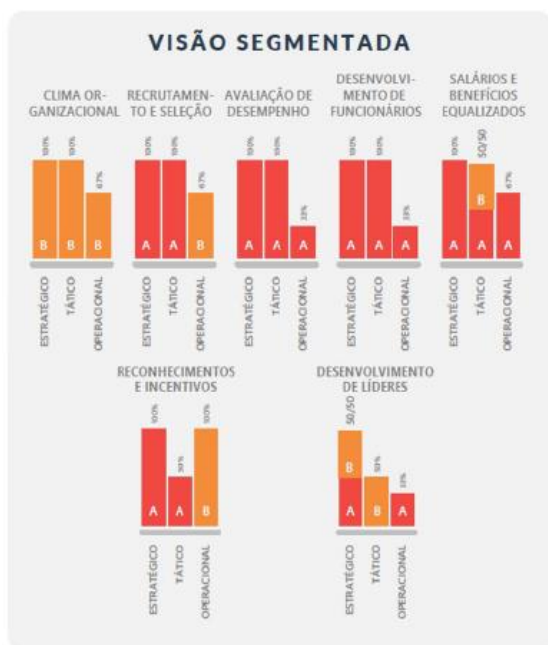
³ Empresa contratada no ano de 2019 pela Empresa Construtora Ltda para desenvolver dimensionadores de excelência e de gestão.

da organização. O fator humano é apontado por eles como o responsável por manter a organização viva e por executar a sua estratégia e atividades e que este fator quando bem liderado contribui para uma empresa saudável e eficiente.

Os colaboradores responderam, para este segmento, perguntas sobre clima organizacional; recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; desenvolvimento de funcionários; salários e benefícios equalizados; reconhecimentos e incentivos e desenvolvimento de líderes, resultando em uma visão segmentada da “saúde” organizacional da parte de pessoas da organização.

Na Figura 2 tem-se o quadro-resumo que envolve esses temas e o critério atribuído pelos colaboradores a respeito destes segmentos.

Figura 2 – Quadro resumo do “coração” organizacional.



Fonte: Empresa de consultoria ABC, 2019.

Resumindo os aspectos atribuídos na visão segmentada do quesito pessoas tem-se o Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Resumo sobre as práticas e variáveis que envolvem a gestão de

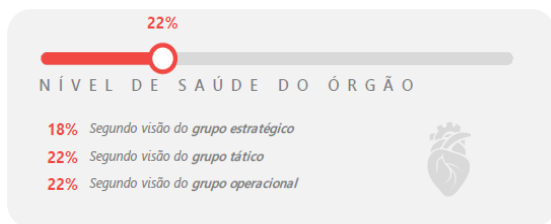
pessoas e como estas ocorrem na organização avaliada através das perspectivas dos colaboradores

VARIÁVEIS	ANÁLISES DE RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO
Clima Organizacional	É perceptível o bom relacionamento profissional entre os colaboradores, mesmo sem haver realizado formalmente uma pesquisa de clima organizacional.
Recrutamento e Seleção	A empresa não possui processo de recrutamento e seleção formalizado.
Avaliação de Desempenho	A empresa não realiza avaliação de desempenho.
Desenvolvimento de Funcionários	A empresa não possui mapeamento das competências dos colaboradores.
Salários e Benefícios Equalizados	A empresa não define as responsabilidades de seus colaboradores nem possui informações de cargos, salários e mapa de carreira.
Reconhecimentos e Incentivos	A empresa não possui política de reconhecimento.
Desenvolvimento de Líderes	A empresa investe no desenvolvimento de líderes, mas não possui um plano de desenvolvimento institucionalizado.

Fonte: Autora, 2021.

Como resultado do dimensionador de excelência DEX temos a saúde da gestão de pessoas organizacional, a qual foi pontuada como frágil pelos colaboradores. Em relatório da consultoria ABC, o laudo deste setor é apresentado graficamente na Figura 3.

Figura 3 – Quadro de saúde do órgão coração (segmento de pessoas) da organização.



Fonte: Empresa de consultoria ABC, 2019.

Panorama contemporâneo - maio de 2021

Diferentemente da empresa ABC, a consultoria XYZ apresentou um diagnóstico compacto e direto de gestão. No resumo da consultoria, que será apresentado na sequência, optou-se por omitir os nomes dos sócios de forma a preservar suas identidades, conforme já evidenciado na seção de percurso metodológico. Assim, os sócios da construtora serão denominados de sócio X e sócio Y.

A consultoria XYZ concluiu que a construtora é uma organização muito vinculada ao nome do sócio X e, por ser nova no mercado, não possui muita estabilidade. Todavia, funciona bem e se comporta de forma comprometida com o cliente. Ambas as empresas de consultoria, ABC e XYZ, convergem para afirmar que o clima da empresa é bom e que seus setores são interligados.

Acerca da diretoria, núcleo de principal liderança na organização, a consultoria XYZ afirma que esta é acessível e que os representantes deste núcleo possuem perfis complementares. O relatório descreve que o sócio Y, responsável pela administração interna da organização, tem “os pés no chão, faz a ponte com o outro sócio e filtra o necessário”. Em contrapartida o sócio X, apresenta perfil “mais otimista, executivo e resolvidor”, atuando na gestão comercial de forma forte, alcançando mercados variados e com muita ambição de crescimento empresarial, focando sempre nos

relacionamentos com os clientes e na satisfação destes.

Como vulnerabilidade, a consultoria XYZ descreve que a construtora possui pouca organização das ideias, das cobranças e do direcionamento financeiro e que as tomadas de decisões são muito centralizadas na opinião do sócio X. Este sócio, apresenta estilo centralizador, tenta criar processos para “organizar a casa”, mas nem sempre os cumpre, todavia, a cobrança em relação a estes processos com a equipe o faz aparentar aos colaboradores um perfil de trato difícil e de baixa acessibilidade. Já o sócio Y deixa a equipe um pouco sem direcionamento, quando não apresenta posicionamentos claros em relação aos conflitos, por exemplo.

Relatos da observação participante

Motivação e incentivo aos colaboradores

Em todos os processos das obras observadas, os colaboradores são incentivados a diminuir custos e prazos visando tornar a obra mais lucrativa sem perder a qualidade de execução de projeto que planejamos. Isso, gera nos colaboradores dos canteiros e obras a expectativa de reconhecimento e bonificação caso o plano estratégico seja seguido e concluído com êxito.

Todavia, é comum que o líder/gestor principal da organização estimule as equipes com propostas, mas não as cumpre ou, quando isso ocorre, os retornos e bonificações não seguem o estipulado no início dos projetos. Assim, o líder motiva de tal forma que o grupo trabalhe para atingir o objetivo geral da empresa, que é passado através de sua visão, encorajando os liderados a realizarem suas funções com ânimo e dedicação, mas, quando findado o projeto, a expectativa e ansiedade criadas a respeito dos programas de incentivo propostos se transformam em frustração e desânimo quando não cumpridos.

Estilo centralizador de liderança

É comum a centralização de atividades e tomada de decisões na empresa. Embora todos os colaboradores tenham ciência dos cargos e funções que exercem na organização, todos os processos devem ser conferidos pelo gestor líder, desde tomadas de decisões financeiras, à adoção de métodos construtivos nas obras. Esta centralização acaba por atrapalhar os processos organizacionais, tanto operacionais quanto administrativos. Por liberação de compras, caso mais comum de entrave por parte desta centralização de poder, se uma compra não for liberada pelo simples fato de o líder não concordar com o custo desta aquisição, perde-se em prazo de execução, atrasa-se cronograma e gera improdutividade no canteiro. Caso esta função fosse delegada a um liderado, deixando apenas as decisões de “grande peso” para o sócio/chefe tal fluxo de compras seria mais contínuo e os processos ocorreriam de forma mais fluida. O líder antes de exercer poder deve achar liderados competentes para delegar funções, descentralizando as demandas.

A influência da liderança sob o capital humano da organização

O clima da empresa é reflexo dos humores dos líderes. Como equipe, temos boas relações interpessoais e conseguimos trabalhar bem em conjunto. Todavia, é de percepção coletiva que a empresa transparece as conquistas e derrotas dos gestores. Quando o gestor comercial consegue obras, recebe pagamentos e tem o firmamento de acordos com clientes, tem-se no escritório e nas obras dias de serviço produtivos e com bons serviços e bens gerados.

Em contrapartida, quando se tem conflitos envolvendo as lideranças e os problemas surgem, é notória a baixa produtividade e empenho dos colaboradores, as obras travam, os colaboradores ficam inseguros e

introspectivos em suas salas e os papéis desempenhados, bem como a qualidade do ambiente de trabalho muda.

Análise crítica sobre as consultorias das empresas ABC e XYZ à luz da observação participante

Sabe-se pelos resultados das consultorias que a empresa apresenta o setor de gestão de pessoas pouco desenvolvido na construtora. Não existem muitos processos que incentivam e implementam a gestão estratégica do capital humano e nem são mostradas as expectativas e nem planos de ação para alterar esta realidade num futuro próximo. Muito se vê quanto a ações financeiras e de processos administrativos futuros visando a melhoria empresarial, mas pouco é refletido quando o tópico é a gestão de pessoas.

Na consultoria ABC são demonstradas as vulnerabilidades de processos de RH na construtora, cita-se que não existem fluxos para recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, definição clara dos salários e benefícios equalizados e nem reconhecimentos e incentivos, muito menos sobre o desenvolvimento de líderes.

Passados alguns anos, vê-se o mesmo déficit sendo apresentado na consultoria prestada pela empresa XYZ, não de forma seccionada como na avaliação da primeira consultoria, porém percebe-se que os avanços esperados com o resultado da primeira intervenção não foram alcançados quando há o relato de que a construtora possui pouca organização de ideias, cobranças e tomadas de decisões. Ainda é notório o déficit na formação de pessoas e de equipes.

Há inconsistência a respeito da avaliação do clima organizacional em ambas as consultorias, existe um equívoco quando avaliam o clima, pois costumeiramente é confundido o conceito de clima com a relação interpessoal entre os colaboradores. Através dos levantamentos das consultorias e da observação dos laudos

fornecidos temos que o reflexo do ambiente organizacional na perspectiva dos colaboradores é de uma empresa boa, porém com muita desorganização de processos e que, embora na consultoria XYZ seja levantado que os perfis dos sócios são complementares, eles não o são, mas constituem perfis opostos que confundem os colaboradores sobre a imagem e valores da cultura organizacional a ser transmitida devido a estas diferenças de personalidades.

Não existe unidade e coerência quanto aos exemplos e ações transmitidos pelos líderes da empresa. Além disso, soma-se a este fator o insuficiente alinhamento dos sócios na gestão.

Percebe-se, pela consultoria XYZ, o desgaste por conta da descontinuidade de processos e que o exemplo transmitido a respeito do cumprimento destes, principalmente pelo sócio X, acaba por colaborar no não-cumprimento pelos liderados, visto que, para o chefe, sempre podem ser abertas exceções. Faltam ações exemplares de funcionamento por parte da diretoria.

Acerca da influência da liderança sob o capital humano, tem-se que ambas as consultorias deixam a desejar quando a esta avaliação. Todos os comentários tecidos a respeito desse quesito nos relatórios ficam subentendidos embora, nas próprias consultorias, muito se falou por parte dos colaboradores a respeito das posturas das chefias. Porém, as conclusões ficam veladas e não são evidenciadas de forma clara nos relatórios finais. Fica a cargo do leitor do relatório, nesse caso, os próprios colaboradores, entenderem que as relações de liderança são ponto influente nas atitudes dos colaboradores e no reflexo do clima organizacional da empresa. Fala-se do perfil centralizador de um dos líderes e da falta de pulso do outro, mas isso não é bem explanado sobre o que tais posturas refletem no clima e na cultura da organização, por exemplo.

Por fim, como abordagem crítica aos serviços ofertados pelas consultorias, temos comumente no mercado empresas de

consultoria que vendem serviços de atuação em gestão estratégica com uma abordagem de *marketing* excelente que gera expectativa de ótimos resultados e mudanças para os seus clientes mas, ao seu término, os produtos gerados são similares, sem a profundidade necessária para mudar os aspectos relativos à gestão de pessoas, pouco alterando a realidade das vulnerabilidades organizacionais. Quando ocorrem mudanças nesse segmento, muito se dá pela própria vontade dos membros da organização do que por obra da intervenção direta das consultorias.

CONCLUSÃO

Face à realidade vivida pelas empresas atuantes no ramo da construção civil, nota-se a necessidade do bom desenvolvimento da gestão de pessoas dentro destas organizações. Todavia, tem-se também ainda o preconceito do desenvolvimento mais humanístico nas escolas de engenharia. Profissionais são capacitados tecnicamente e apresentam facilidade de desempenho na resolução dos conflitos técnicos, mas pouco dominam os problemas decorrentes das relações organizacionais.

Diante desta necessidade, percebe-se que um dos maiores artifícios de mudança é a capacitação e desenvolvimento de líderes, visto que estes são os principais responsáveis pelo gerenciamento e chefia de equipes. Por meio da atuação deles é que são transmitidas as visões, objetivos e expectativas aos colaboradores liderados. Quando há bom exercício de liderança, tem-se com mais facilidade a eficácia da organização.

Considerando o objetivo proposto nesta pesquisa, de avaliar os processos de gestão de pessoas em uma empresa de construção civil, considerando a influência da liderança sob o capital humano e os resultados deste processo para o clima e cultura organizacional, tem-se que quanto à implementação de políticas e ações voltadas ao exercício da gestão de pessoas, vê-se que

não existem processos institucionalizados na empresa e que não há muito estímulo e motivação para o desenvolvimento profissional.

Sobre a influência da liderança sob o capital humano da Empresa Construtora Ltda., há, de forma geral, o desgaste dos colaboradores frente a perfis de lideranças distintas e o não-cumprimento por partes destes membros de processos e diretrizes organizacionais. É observado também que existe maior destaque para o impacto e relevância da liderança exercida pelo sócio X em detrimento do sócio Y.

Os resultados e análises levantados neste trabalho sugerem que a gestão de pessoas na empresa em questão é incipiente e que muito tem de ser evoluir no desenvolvimento dos líderes e do papel que eles almejam exercer sobre os seus colaboradores. Conclui-se também que o clima e a cultura da organização sofrem impactos negativos frente às lideranças, tem-se o estabelecimento de um clima volúvel e de uma cultura não definida.

Embora constate-se que a empresa ainda é considerada nova em tempo de mercado, se os processos de gerenciamento fossem praticados e as lideranças fossem bem exercidas a organização do presente estudo de caso obteria mais êxito nas suas metas e expectativas empresariais.

REFERÊNCIAS

ABIB, G.; HOPPEN, N.; HAYASHI JUNIOR, P. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 53, n. 6, p. 604–616, 2013. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/29958>. Acesso em: 5 jul. 2023.

ADLER, P. A.; ADLER, P. **Membership roles in field research**. Thousand Oaks: Sage, 1987.

AFSAR, Bilal; SHAHJEHAN, Asad. Linking ethical leadership and moral voice:

The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 39, n. 6, p 775-793,2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-01-2018-0015/full/html>. Acesso: 1 jul. 2021.

ARROTÉIA, A. V.; AMARAL, T. G.; MELHADO, S. B. Gestão de projetos e sua interface com o canteiro de obras sob a ótica da Preparação da Execução de Obras. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 14, n. 4, p. 183-200, 2014. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ambientecoonstruido/article/view/44992>. Acesso em: 28 jun. 2021.

BRANDENBURG, S. G.; HAAS, Carl T.; BYROM, K. Strategic management of human resources in construction. **Journal of management in engineering**, v. 22, n. 2, p. 89-96, abril, 2006. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%290742-597X%282006%2922%3A2%2889%29>. Acesso em: 2 jul. 2021.

COELHO, Camila dos Santos. *et al.* A gestão de pessoas na construção civil: teoria x prática. **Inova+ Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria**, v. 1, n. 2, p. 263-277, 2021. Disponível em: <http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/inovamais/article/view/531>. Acesso em: 1 jul. 2021.

COUTO, Karina Carreiro. A importância da Gestão de pessoas no ambiente da construção civil. **Project Management Knowledge Base – Conhecimento e Experiência em Gerenciamento de Projetos**.2016. Disponível em: <https://pmkb.com.br/artigos/gestao-de-pessoas-na-construcao-civil/>. Acesso em: 10 jul. 2021.

CZEKSTER, C. A.; COSTA, L. A. C. Competências Comportamentais de Liderança e Gestão na Engenharia Civil. **Revista de Ensino de Engenharia**, v. 34, n. 1, p. 17-29, 2015. Disponível em: <http://revista.educacao.ws/revista/index.php/abenge/article/view/388/240>. Acesso em: 8 jul. 2021.

FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

GOMEZ, José Luiz Portela. Gestão de pessoas na indústria da construção civil – base para a construção sustentável – Um estudo de caso. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009. **Anais...** SEGeT: Rezende - RJ, 2009. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos/09/206_GESTAO_DE_PESSOAS_NA_INDUSTRIA_DA_CONSTRUCAO_CIVIL_p_ortela.pdf. Acesso em: 1 jul. 2021.

MACHADO, Alyne Maria; GOULART, Antônio Marcos A. Análise de Clima Organizacional: estudo de caso em uma agência bancária. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, VIII., 2005. **Anais...** SEGeT: Rezende - RJ, 2005. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos/05/289_Artigo_SEGET_Alyne_3%5B1%5D.0.pdf. Acesso em: 3 jul. 2021.

MASLOWSKY, J. C. **Análise de Como os Tipos de Liderança Influenciam na Motivação dos Setores Técnicos e Administrativos da Construção Civil**. 2018. 88 f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice: Restinga Sêca - RS, p.24, 2008.

MONTEIRO, G. J. R.; BENTO, K. D. **A influência da gestão de pessoas no clima organizacional na engenharia civil: um estudo de caso aplicado a uma secretaria de obras públicas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Civil) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Cabo de Santo Agostinho, 2019.

NASCIMENTO, Bruna Rafaela Bezerra, *et al.* A percepção dos resultados da gestão de pessoas e os seus subsistemas em uma construtora na cidade de João Pessoa – PB. **Revista Administração de Empresas em Unicuriçiba**, Curitiba, v. 1, n. 23, p. 249-278, 2021. Disponível em: <https://revista.unicuriçiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4158/371373268>. Acesso em: 12 jul. 2021.

PENNA, C. C. **Aspectos na gestão de pessoas que interferem na qualidade e produtividade das obras de construção de edificações**. Monografia (Graduação em Engenharia Civil) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – Escola Politécnica, Rio de Janeiro, 2013.

SANTOS, Karine Souza. Um estudo de caso sobre a influência da cultura organizacional no processo de gestão de uma empresa. **Revista Eletrônica de Gestão, Engenharia e Tecnologia da Faculdade de Tecnologia de Piracicaba - REGENT**, v. 2, n. 1, p. 1-16, 2016. Disponível em: <https://www.fateppiracicaba.edu.br/regent/index.php?journal=FATEP&page=article&op=view&path%5B%5D=13&path%5B%5D=15>. Acesso em: 2 jul. 2021.

SILVA J. R. L. **Liderança na construção civil**: uma análise da percepção de alunos de graduação e engenheiros civis sobre os principais requisitos de um líder. 2019. 66f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Civil) – UniEvangélica, Anápolis, Goiás, 2019.

NETTO, J. T.; NEVES DOS SANTOS, J. A.; FILHO, W. P.; FERNANDES DE OLIVEIRA, N. L. . Proposta de melhorias na gestão de empresas de construção civil: um estudo de caso internacional. **Interações (Campo Grande)**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 499–512, 2020. DOI: 10.20435/inter.v21i3.2042. Disponível em: <https://interacoesucdb.emnuvens.com.br/interacoes/article/view/2042>. Acesso em: 5 jul. 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas. 2016.

ZAPP, A. C. **Análise dos Níveis de Motivação, Liderança e Comunicação em Gestores de Pessoas na Construção Civil**. 2017. 60f. Monografia (Especialização em Gerenciamento de Obras) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por me guiar nos caminhos trilhados ao longo destes anos e aos meus pais (Maria Suzete e Givaldo) que desde sempre não mediram esforços para que meus sonhos se tornassem realidade. Não poderia deixar de citar: André Brito, Guilherme Cunha, Juliana Sandrely, vocês foram irmãos de Faculdade e o apoio de vocês ajudou a tornar a saga universitária um tanto mais leve. Agradeço também ao meu orientador e professor Kaique Bento por me despertar o interesse na área de gestão de pessoas e por todos os demais ensinamentos, por ser um exemplo de pessoa e profissional para mim e por ter aceitado o desafio de conduzir esta orientação em situações tão adversas. Por fim, meus agradecimentos a todos que contribuíram para a realização do sonho da graduação em Engenharia Civil.