

O papel do engenheiro civil como gestor de pessoas em obras: Um estudo de caso

Kalynny Maria Amaral Vilela DUARTE

Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA), Garanhuns, PE, Brasil

Virginia Spinassé de MELO

Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA), Garanhuns, PE, Brasil

Ricardo Severino de OLIVEIRA

Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA), Garanhuns, PE, Brasil

Received 8 Out. 19; Accepted 17 Out. 19

Evaluation System: Double Blind Review

Editor: Jose Lindenberg Julião Xavier Filho, Dr.

ISSN: 2594-8040

To cite this paper: Duarte, K. M. A. V., Melo, V. S., & Oliveira, R. S. (2019). O papel do engenheiro civil como gestor de pessoas em obras: Um estudo de caso. *Journal of Perspectives in Management – JPM*, 3(1), p. 17-28.

Resumo

Na construção civil o trabalho operacional é muito utilizado. Portanto, os recursos humanos tomam um relevante papel para que os resultados sejam alcançados. Este estudo enfatiza o papel do engenheiro civil como gestor de pessoas em duas obras com características diferentes. Tem como objetivo geral analisar as principais questões relacionadas à gestão de pessoas em dois canteiros de obras diferentes localizados em dois municípios do Agreste Meridional de PE. Enquanto metodologia foi utilizada uma pesquisa exploratória e um estudo de caso comparativo entre dois canteiros envolvendo uma grande empresa e uma obra particular, tendo como base e apoio a coleta de dados através de entrevistas, aplicação de questionário e levantamento bibliográfico. O resultado dessa análise comparativa relata de um lado, uma escassez de conhecimento na área da gestão de pessoas e do outro, a certeza que é possível realizar uma boa gestão caminhando junto com os níveis técnico, operacional e estratégico da empresa, para que as pessoas trabalhem satisfeitas e se sintam reconhecidas. O estudo descreve o novo perfil do engenheiro gestor dentro de um canteiro de obras.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas; Canteiros de obras; Engenheiro Civil.

1. Introdução

É possível afirmar que há uma concordância entre os pesquisadores de que o ponto de partida da reflexão sistematizada sobre as organizações industriais pode ser atribuída ao engenheiro Frederick Winston Taylor, no final do Século XIX, início do século XX. Acompanhado por outros estudiosos como Henri Fayol e Henry Ford, acreditavam que o trabalhador atuava como mera extensão das máquinas, não existindo um olhar mais amplo sobre outras necessidades humanas. Os estudos se ampliaram, os tempos mudaram e, a partir do advento da Escola das Relações Humanas, percebeu-se que o grupo de trabalhadores e suas inter-relações eram vitais para os resultados desejados pelas empresas. Nos dias atuais, o trabalhador é visto como o principal ativo das organizações, o capital intelectual. Para que uma empresa seja competitiva no mercado global, é necessário que tenha trabalhadores bem treinados, reconhecidos pelas suas competências e motivados.

O setor da construção civil também evoluiu de forma gradativa em virtude das pessoas envolvidas, pois elas impulsionaram os novos materiais, técnicas e equipamentos, que por sua vez contribuem para a melhor utilização do tempo durante o processo de execução da obra, na qualidade do produto e no custo, assim como mudaram a maneira de se construir tornando as obras mais modernas e funcionais dentro do contexto do mundo contemporâneo. Diante disso, surgiu a seguinte pergunta orientadora: Qual o papel do engenheiro civil atuando como gestor de pessoas em duas obras distintas realizadas em dois municípios do Agreste Meridional de PE?

A mão de obra operacional é utilizada de forma intensa nesse setor, fazendo com que os recursos humanos sejam de grande relevância para o desenvolvimento das atividades. Deste modo, se faz necessário estudar mais a fundo os aspectos relacionados às relações humanas na construção civil, provendo o crescimento pessoal e profissional enfatizando a importância que cada função tem no progresso das organizações. O engenheiro civil tem papel relevante quando se trata de gestão de obras.

Esse estudo tem como objetivo geral analisar as principais questões relacionadas à gestão de pessoas em dois canteiros de obras diferentes, localizados em dois municípios do Agreste Meridional de PE.

Enquanto metodologia foi utilizada uma pesquisa exploratória e um estudo de caso comparativo entre dois canteiros envolvendo uma grande empresa e uma obra particular, tendo como base e apoio a coleta de dados através de entrevistas, aplicação de questionário e do levantamento bibliográfico.

O estudo aborda o papel do engenheiro civil como gestor de pessoas em obras, identificando pontos específicos sobre a formação do engenheiro. Em seguida se explica aspectos sobre a gestão de obras e logo após apresenta-se o estudo de caso, nas duas obras.

2. O engenheiro civil como gestor de pessoas na obra

Até bem pouco tempo as organizações se preocupavam apenas com a parte legal e burocrática do que se chamava administrar recursos humanos. A partir da globalização, do advento da tecnologia e da desenfreada competitividade de mercado, o conhecimento e as atitudes das pessoas se tornaram soluções eficazes para o que as organizações atingissem seus objetivos. De acordo com Ribeiro (2005, p. 4), a tendência atual é “tocar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos”, ou seja, administrar com as pessoas, que significa buscar alcançar as metas e objetivos da organização com apoio estratégico dos atores envolvidos.

Na Gestão de Pessoas, os indivíduos são valorizados e impulsionam a empresa com sua experiência e aptidão. Essa é a função que visa gerenciar a todos da empresa com o intuito de alcançar metas. As pessoas são envolvidas nesse processo de conquista do alvo a ser alcançado. Chiavenato (2004, p. 42) afirma que, “[...] as pessoas passam a ser consideradas como parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades cumprem metas e alcançam resultados [...]”. Assim, as pessoas são consideradas corresponsáveis pelas tomadas de decisão e aliadas na execução dos objetivos da organização. Conforme Dutra (2002, 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 ao longo do tempo.” Dessa forma, o modelo de gestão se utiliza da promoção da boa relação pessoal e dos procedimentos operacionais com vistas ao melhor funcionamento e ao alcance das metas e objetivos organizacionais.

É notória a importância de tratar as pessoas como colaboradores e não como meras ferramentas, como enfatiza Gil (2014, p. 51) “[...] Precisa, ainda, tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento”. Vale a pena frisar o conceito de capital humano como patrimônio mais valioso de uma empresa, ou seja, destacar que são as habilidades e competências que cada colaborador tem. Cada pessoa tem em si características próprias que as fazem diferentes das demais.

Nesse contexto, a nova gestão de pessoas propõe um conceito diferente sobre gerenciar, deixando de lado aquela ideia que o gestor tem que ser autoritário e exclusivo. Influenciar e motivar são as novas funções e quando bem desempenhadas, apresentam bons resultados, melhorando a qualidade dos serviços, diminuindo os desperdícios, aumentando a produtividade, reduzindo a rotatividade entre os funcionários, entre outros aspectos, como afirma Oliveira e Nunes (2017).

Engenheiros civis têm um perfil profissional técnico devido à natureza das atividades com as quais se envolve. Portanto, em sua formação, raramente se encontram disciplinas específicas voltadas à gestão ou liderança. Torna-se imprescindível que o engenheiro civil desenvolva pelo menos três competências: diagnosticar situações, adaptar estilos de liderança às situações que se apresentam e se comunicar eficazmente. E como gestor de pessoas, é o responsável direto pelo acompanhamento do desenvolvimento do trabalhador nas organizações (Sasso, 2016)

2.1 A formação do engenheiro civil e a gestão de pessoas nas obras

A Resolução CNE/CES 11, de 11 de março de 2002, emitida pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em engenharia. Em seu Art.º 4, que trata da formação do engenheiro – suas competências e habilidades, pode-se verificar que se determina que o engenheiro desenvolva, entre outras, as competências de comunicar-se eficientemente, atuar em equipes multidisciplinares, compreender e aplicar a ética e responsabilidade profissional.

No Parecer nº 1362/2001, sobre as novas Diretrizes Curriculares, o Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior (CNE/CES) relata que o mercado exige profissionais altamente qualificados e cada vez mais com capacidades de coordenar informações, interagir com pessoas e interpretar de maneira dinâmica a realidade. “O novo engenheiro deve ser capaz de propor soluções que sejam não apenas tecnicamente corretas, ele deve ter a ambição de considerar os problemas em sua totalidade...” (Parecer nº 1362, 2001, p.1)

Com todo desenvolvimento tecnológico que se está vivenciando, a hierarquia tem diminuído nas organizações e profissionais com conhecimento técnico específico tem assumido com muita frequência o papel de gestor, como é possível verificar nos hospitais com os médicos e em farmácias, com os farmacêuticos. Os engenheiros civis também se encarregam, além das suas atribuições já estabelecidas, da gerência obras, isto é, fazer a gestão de pessoas. Durante a formação

acadêmica, o engenheiro civil se habilita à análise, planejamento e execução de projetos, entre outros, de construção civil, aprendendo as habilidades de direção, execução e fiscalização de obras e serviços técnicos. Porém, suas atribuições em uma obra, envolvem a gestão dos profissionais que executarão os serviços. Essa realidade precisa ser conhecida e ainda é uma lacuna nas faculdades de engenharia (Tavares, Longo, & Sueth, 2014)

A competência em gerir pessoas, portanto, é de fundamental importância na formação do engenheiro civil. Para que seja possível alcançar os objetivos traçados pela organização, é necessário que exista uma adequada gestão de pessoas. Gomez (2009, p. 8) afirma que a gestão tem: “a responsabilidade de conduzir o funcionamento da empresa de forma otimizada com decisões objetivas e sustentadas contribuindo, assim, com o pleno desenvolvimento de seus processos, satisfazendo expectativas...”.

As mudanças acontecem com muita velocidade, as tecnologias avançam e estão à disposição de todos. Informação, recursos técnicos e aprendizado podem ser acessados livremente. Tudo isso torna a competitividade entre as organizações mais acirrada. Nesse contexto, uma gestão de pessoas adequada não é apenas uma necessidade, mas se tornou a vantagem competitiva. Porém, apenas pensar dessa forma não garante o sucesso. É preciso que a liderança saiba atuar eficazmente para obter das pessoas o que ela tem de melhor. (Silva, 2016)

Segundo Mattos (2010), especialmente no canteiro de obras, o controle de cada processo deve ser permanente. Dessa forma será possível verificar o desempenho dos trabalhadores, dos meios que estão sendo utilizados e mudar o curso, se necessário. O autor traz o ciclo *Plan Do Check Act* (PDCA), como uma maneira eficaz de planejar, organizar, conduzir e controlar os processos, evidenciando assim, algumas outras importantes competências que o engenheiro civil necessita desenvolver, encontra-se na NBR ISO 9001 Sistemas de Gestão e Qualidade. O planejar, refere-se a uma ferramenta indispensável para que o produto final saia de acordo com o que as organizações comprometem-se a cumprir; o fazer, implementando os procedimentos; o checar, supervisionando os processos de produção e descrever os fatos observados; e o agir, adotar atitudes que contribuam para aprimorar a produção.

Deste modo, o planejamento, a avaliação, o parecer e evitar possíveis erros são essenciais para ser ter um resultado positivo, são competências do PDCA, que descrevem importantes atribuições para a gestão da qualidade na construção civil.

3. Metodologia

O presente estudo enquadra-se numa pesquisa exploratória, que segundo Gil (2017): têm como objetivo proporcionar maior proximidade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e claro ou a construir hipóteses.

Em seguida, foi realizado um estudo de caso, que conforme Lakatos e Marconi (2017) trata-se de um levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sobre vários dos seus aspectos. Os dados foram coletados através de entrevista, que Lakatos e Marconi (2017) definem como: a junção entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações à respeito de determinado assunto ou tema, mediante uma conversação de natureza técnica e profissional.

A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de um roteiro de perguntas que conduziram as entrevistas e foram realizadas com os gestores, os responsáveis pelo Departamento Pessoal. Neles continham questões abertas e fechadas. As duas empresas relacionadas permitiram a divulgação dos seus respectivos dados. As entrevistas ocorreram durante os dias 10/09/18 e 20/09/18 na cidade de Bom Conselho-PE, ademais nos dias 12/09/18 e 21/09/18 em Garanhuns-PE, totalizando em duas visitas a cada canteiro.

Foram aplicados também questionários junto aos operários. Para Severino (2016, p. 134), questionário é um: “Conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião destes sobre os assuntos em estudo”. O instrumento foi aplicado a um percentual de 20% dos colaboradores (25 pessoas) do canteiro da obra 1 na empresa Viana e Moura¹, bem como a 50% dos funcionários (3 pessoas) do canteiro da obra 2, a fim saber a opinião deles sobre a satisfação, se eles se sentem reconhecidos, motivados, sobre os relacionamentos interpessoais com os chefes e colegas e o que poderiam melhorar na obra ou na empresa. Foi feita a tabulação dos dados, extraíndo os percentuais e construídas as tabelas correspondentes. Os dados coletados foram transcritos e analisados através de uma perspectiva qualitativa (Severino, 2016). Esse método forneceu dados de relevância, necessários para o desenvolvimento da pesquisa, contribuindo para resultados mais precisos.

4. Resultados e Discussão

4.1 Estudo de Caso: Aspectos gerais

A Viana e Moura Construções S/A, empresa que atua no setor da construção civil, fundada por Pedro Ivo, em 14/09/2003, possui quinze anos de atuação de mercado, atua no segmento de casas populares, tem cento e cinquenta e sete funcionários próprios, sendo seis atuando no escritório e cento e seis na obra, dispõe de engenheiro civil formado e quatro em formação, psicólogo e cinco administradores, compondo a equipe com nível superior, cinco com ensino médio completo, um técnico de segurança do trabalho, um técnico de edificação, um estagiário de técnico de enfermagem. Com relação aos colaboradores indiretos a empresa tem seis supervisores (mestre de obras), quarenta e um pedreiros, sete pedreiros líderes, dezesseis serventes polivalentes, vinte júnior, um marceneiro, possui um departamento de RH, dois profissionais atuam nesse setor onde o engenheiro gestor contribui com funções nesse setor, auxiliando no desenvolvimento das pessoas.

O canteiro da obra 2 não possui setor de recursos humanos, ou seja, não existe preocupação com o bem-estar dos funcionários expondo-os várias situações de risco no cotidiano da obra. O segmento de atuação são construções em geral, compõe-se de seis colaboradores próprios, sendo dois pedreiros e quatro serventes, junta-se a equipe um engenheiro civil, um arquiteto e um técnico de edificações sendo esse o responsável pela obra.

A pesquisa consistiu em um estudo comparativo entre dois canteiros de obras, um de pequeno porte na cidade de Bom Conselho-PE e o outro canteiro de maior porte na cidade de Garanhuns-PE.

O objetivo de analisar as principais questões relacionadas à gestão de pessoas nos dois canteiros de obras, analisando as temáticas relacionadas a produtividade, a saúde e segurança do trabalhador, motivação, remuneração, satisfação, relacionamentos de colegas e chefes, se a área de vivência é satisfatória, nível de escolaridade, organograma da empresa, recrutamento e seleção, benefícios concedidos pelas empresas, bem como os dados referentes as empresas analisadas.

O estudo foi feito na empresa Viana e Moura Construções, considerado o canteiro da obra um e em uma construção particular de um prédio comercial, considerado o canteiro da obra dois.

4.2 Canteiro de Obras 1

4.2.1 Gestão de pessoas

No canteiro da obra 1, o gerente tem a função de conduzir a mão de obra. Baseado na entrevista com o gestor e analisando a Descrição de Cargos e Funções (DCF), compete ao gerente as responsabilidades de atingir as metas de qualidade, entrega, custo, segurança e moral dos

colaboradores da Unidade de Gerenciamento Básica (UGB), cujas funções é garantir o cumprimento dos procedimentos e projetos das promoções de produção, da produtividade, consumo, garantir os 5s, garantir a execução das normas de segurança da empresa, elaborar orçamento semestral, garantir o controle de documentos, gerenciar os indicadores, promover e fortalecer a cultura da empresa, garantir o desenvolvimento da equipe, gerenciar os conflitos, assistência técnica, *Employee Net Promoter (e-NPS)* e *Net Promoter Score (NPS)* que corresponde a metodologia da empresa, responsável por medir a satisfação dos colaboradores e dos clientes respectivamente.

Tem-se uma métrica, uma rotina padrão que mede o quanto os colaboradores estão satisfeitos e se estão insatisfeitos, quais são as ressalvas, onde pode-se melhorar. É uma pesquisa elaborada internamente, com foco no cliente externo e no interno (colaboradores), com metas a serem atingidas. A periodicidade é mensal para os colaboradores, e com os clientes externos é feita a cada 6, 12 e 18 meses.

A empresa trabalha com recrutamento interno. Por exemplo, no caso de ocorrer um desligamento de um pedreiro, se observa dentro da obra quem é o servente polivalente (função anterior na hierarquia da estrutura organizacional ao pedreiro), colocando-o em processo de teste. O mais preparado é promovido e ocupará o seu lugar o servente júnior, que está alinhado e pronto pra ser um polivalente. A última vaga é de servente, ficando disponível para contratação externa.

A cultura da Viana e Moura, tem como crença: “Com simplicidade e cooperação criamos um mundo melhor”; a missão visa “Contribuir para a felicidade das pessoas, entregando vilas encantadoras e sustentáveis” e é explicado pelo tripé da sustentabilidade, o econômico envolvido com o social e com o ambiental. Isso garante que a empresa consiga alcançar a missão com melhor qualidade. Os valores propagam a responsabilidade pessoal, compaixão, serviço ao outro (considerada a regra de ouro), integridade, simplicidade, trabalho em grupo e prosperidade. Então esses sete valores é o que a empresa espera que os funcionários e colaboradores absorvam.

A política da qualidade prega que “ter sempre qualidade e melhor preço para o cliente, através da busca pelo zero defeito e da melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade” os fatores que estão ligados são: liderança, conhecimento técnico e a técnica gerencial. Tendo em vista que esse tripé garante o resultado, sustentabilidade e conduz ao que se busca alcançar.

Esses resultados reforçam a necessidade de compreender a Gestão de Pessoas, conforme Dutra (2002, p. 17), 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 ao longo do tempo” utilizando da valorização do bom relacionamento pessoal e dos procedimentos operacionais com vistas ao alcance do melhor desempenho das organizações.

4.2.2 Motivação e satisfação no trabalho por parte dos funcionários

Na Viana e Moura Construções tem informe com o diretor industrial a cada dois meses. Nesse evento a produção para, e acontece um momento de socialização entre todos os envolvidos, sejam eles colaboradores diretos ou indiretos.

Segundo o engenheiro gestor da obra, os colaboradores falam sobre exemplos de prosperidade, testemunhos do tipo “quando eu cheguei aqui eu era servente, hoje em dia sou pedreiro líder do meu grupo” ou “a 4 anos eu era servente, ai fu trabalhando, fui aprendendo, e hoje estou aqui”, falam também sobre responsabilidade social.

É um momento de alinhamento, se falam dos valores da empresa, exemplificando com práticas do cotidiano. Como exemplo, trazem um texto que gostariam de partilhar com os demais. Entre os que pedem para falar estão os pedreiros e serventes. Não é um espaço para reclamar, é para se ouvir sobre a cultura, feito pra se alinhar. As reclamações que porventura acontecem, são feitas

na rotina. Sobre as práticas de alfabetização a empresa tem um projeto em paralelo. Oferece incentivos aos supervisores, pois, levando em consideração que nem todos eles têm o ensino médio concluído, busca-se incentivá-los a se desenvolverem. Visando a profissionalização dos seus funcionários, a empresa possui um Índice de Incentivo de Desenvolvimento do Colaborador (IDC), para aqueles que querem estudar, desde que tenha a ver com o que o trabalho que realizam na organização.

Foram entrevistados sete serventes polivalentes, dois pedreiros líderes, sete pedreiros, dois serventes polivalentes que estão em teste para pedreiro, dois supervisores de produção, um eletricitista, e quatro serventes, totalizando um espaço amostral de 25 pessoas.

Tabela 1 – Entrevista feita com os colaboradores indiretos da empresa Viana e Moura Construções

	Sempre	Algumas vezes	Nunca
Se sentem reconhecidos	92%	8%	-
Estão satisfeitos com o trabalho	96%	4%	-
Se sentem motivados com esse trabalho	84%	12%	4%
	Sim	Não	Poderia ser melhor
Estão satisfeitos com a remuneração	72%	-	28%
	Amigável	Cooperativo	Estressante
O que acha do ambiente de trabalho com relação aos colegas?	96%	4%	-
O que acha do ambiente de trabalho com relação aos “chefes”?	88%	12%	-
O que poderia melhorara nesta empresa/obra			
Estão satisfeitos com tudo		48%	
Distribuição de ferramentas		24%	
Agilizar a entrega do material		8%	
Reconhecimento dos funcionários		4%	
Aumentar o vale alimentação		4%	
Melhorar a liderança		4%	
Banheiros mais próximos do local de trabalho		4%	
Não sabe		4%	
Total de entrevistados: 25 pessoas			

Fonte: Resultados da Pesquisa (2019)

De acordo com Tavares (2010, p.28): “É inegável que, na atualidade, as empresas estejam se conduzindo por meio de estratégias que priorizam a participação integrada de parceiros cada qual contribuindo com sua principal atividade [...]”. Os dados da pesquisa revelam que, quando a gestão está atenta às necessidades dos colaboradores, o reflexo é instantâneo, tanto na produtividade, quanto na satisfação com o ambiente de trabalho.

4.2.3 Saúde e segurança do trabalho no canteiro, os benefícios concedidos ao trabalhador e área de convivência

Dispõe de um técnico de segurança do trabalho e de enfermagem, durante todos os dias para atender as necessidades mais emergenciais dos funcionários. Para todas as obras tem-se um departamento de sustentabilidade e saúde geral, dando suporte para todas as unidades.

Para a segurança, saúde, tem-se consultas com médicos quando os colaboradores necessitam. Existe uma planilha que faz a contagem, pra saber quantas vezes a pessoa tem

reclamado de dor, para pode mapear se aquela etapa está tendo algum tipo de ineficiência ergonômica.

Há consultores na parte de ergonomia para fazer um estudo do canteiro, medir a temperatura e a sensação térmica, que interferem na qualidade de vida do colaborador.

A empresa oferece aos seus funcionários benefícios de vale transporte, alimentação, gratificações, prêmio por produção e assistência médica.

A gratificação é concedida só aos líderes. Tem-se também o Programa de Participação de Resultados (PPR), a cada meta atingida é recebido um prêmio. Com relação a assistência medica, além do serviços ofertados dentro do canteiro a empresa oferece plano de saúde.

Percebe-se que é um lugar que preza pela organização, limpeza, pelos 5s, se preocupa com o que se tem oferecido aos colaboradores para satisfazer suas necessidades pessoais. Preza-se pela estrutura e atende bem as necessidades básicas da obra. A empresa serve café da manhã e tem refeitório.

Os empregados precisam sentir-se bem no trabalho, percebendo que estão contribuindo com suas competências para gerar resultados. Para muitos, o trabalho é a maior fonte de identificação pessoal. Por isso as empregas são desafiadas constantemente a investir no ambiente laboral, tornando-o um lugar onde é possível produzir com qualidade de vida, autonomia e tarefas significativas. (Gil, 2014).

4.3 Canteiro de Obras 2

4.3.1 *Gestão de pessoas.*

Com relação ao canteiro da obra 2, o técnico de edificações passa as informações para o mestre de obras e ele designa as tarefas a serem executas para os operários. Mesmo que seja pequeno existe uma hierarquia dentro do canteiro.

O engenheiro civil é responsável somente pelos projetos: estrutural, elétrico e hidrossanitário, tira dúvidas corriqueiras que surgem sobre o projeto e faz visitas presenciais sempre que sua cliente acha necessária. A seleção da mão de obra foi feita pela dona da obra, ela contratou o pedreiro que é o mestre de obra e trouxe consigo a sua equipe. Sendo assim, ele é responsável por admitir, demitir, advertir, se comunicar com seus operários.

Trata-se de uma obra de pequeno porte, executada por um tipo de mão de obra conhecida por “empreitada”, sendo assim a produção é programada por semana, ou seja, o trabalho ocorre com o objetivo de cumprir a meta semanal. Só começa a etapa “B” quando a “A” for concluída. Na semana que foi realizada a entrevista estavam concretando os pilares, atividade essa que já estava acontecendo na semana passa.

Segundo o técnico de edificações responsável pelo canteiro da obra 2, uma boa seleção da mão de obra é de vital importância para que se possa ter um resultado final de qualidade.

Esse nível de reciprocidade entre organização e indivíduo só é alcançado através dos processos específicos da gestão, sendo eles: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e o de monitorar pessoas, destacando que cada processo tem sua importância para que a organização alcance seus objetivos. (Chiavenato, 2010).

4.3.2 *Motivação e satisfação no trabalho por parte dos funcionários*

O técnico em edificações do canteiro de obras 2 classifica a produtividade e os serviços como médios. As práticas de incentivo lamentavelmente não são desenvolvidas na mesma proporção no canteiro da obra 2. Sobre motivação, o técnico define que: “Eles são motivados na medida do possível, percebo neles a satisfação no fim de alguma tarefa.”

Foram entrevistados, um pedreiro e dois serventes, espaço amostral de três pessoas.

Tabela 2 – Entrevista feita com os operários de um canteiro menor

	Sempre	Algumas vezes	Nunca
Se sentem reconhecidos	100%	-	-
Estão satisfeitos com o trabalho	100%	-	-
Se sentem motivados com esse trabalho	66,67%	33,33%	-
	Sim	Não	Poderia ser melhor
Estão satisfeitos com a remuneração	100%	-	-
	Amigável	Cooperativo	Estressante
O que acha do ambiente de trabalho com relação aos colegas?	100%	-	-
O que acha do ambiente de trabalho com relação aos “chefes”	100%	-	-
O que poderia melhorara nesta empresa/obra			
Estão satisfeitos com tudo		66,67%	
Agilizar a entrega do material		33,33%	
Total de entrevistados: 3 pessoas			

Fonte: Resultados da Pesquisa (2019)

Os dados do canteiro menor podem deixar dúvidas, já que a satisfação está estampada em 100% dos colaboradores. Entretanto, pesquisas sobre satisfação indicadores de satisfação no trabalho dão conta de que quando existe pouca oferta de emprego (o caso da cidade onde está situado o canteiro), aliada à baixa escolaridade dos empregados, a tendência de quem está empregado é a de valorizar a organização na qual está atuando independente do ambiente, comportamento da liderança ou remuneração. (Machado; Silva, 2014).

4.3.3 *Saúde e segurança do trabalho no canteiro, os benefícios concedidos ao trabalhador e área de convivência*

Na obra 2 praticamente não existe segurança e a saúde do trabalhador está sujeita a riscos o tempo todo, não se tem nenhuma preocupação com a segurança ou com saúde dos trabalhadores. As condições de trabalho são precárias, ausência do uso de EPIS e EPC. Falta de um acompanhamento por parte de um profissional de segurança do trabalho, não se cumpre as NR's, o canteiro não oferece banheiro, refeitório, vestuário, almoxarifado, ou seja, corresponde a um ambiente totalmente improvisado e desconfortável.

Diante desse cenário, o técnico em edificações considera que uma forma de melhorar este ambiente, seria o mestre de obras trabalhar a consciência da sua equipe e incentivar o uso dos EPIs e EPC e ele próprio ser o exemplo, fazendo a sua parte individualmente.

A obra 2 não oferece nenhum tipo de benefícios aos seus colaboradores. Apesar de tudo, o técnico considera satisfatória a área de vivência, a equipe tem respeito pela cliente, como também

existe uma boa comunicação entre os envolvidos, arquiteto, engenheiro, técnico, mestre de obra e colaboradores.

Para ter sucesso, além de saber atrair recursos humanos com competências adequadas aos cargos, as organizações precisam mantê-los satisfeitos, implantando programas de higiene e segurança do trabalho, para que estejam seguros e motivados e em condições físicas, psicológicas e sociais para continuar a alcançar os resultados esperados (Chiavenato, 2010).

5. Considerações Finais

A função do gestor é saber administrar os conflitos, escutar, se colocar no lugar do outro, respeitar as individualidades, aceitando os pontos de vistas diferentes, zelar e auxiliar o colaborador na busca por crescimento, não perdendo de vista as metas. Tudo isso contribui para que se possa ter um ambiente de trabalho favorável, o que desencadeia um produto final com baixo custo, com a melhor qualidade e dentro do prazo.

Quanto à problemática discutida, obteve-se que o engenheiro civil tem dificuldade para gerenciar pessoas e que isso pode melhorar quando se educa as pessoas envolvidas. Como resultado final, constatou-se que na obra do canteiro 1, o engenheiro gerencia a mão de obra, administrando conflitos, desenvolvendo a saúde e segurança do trabalho, motivando, treinando e se comunicando com sua equipe desencadeando assim uma boa produtividade e qualidade dos serviços ofertados pela empresa. Seus colaboradores, em sua grande maioria, demonstram felicidade, satisfação com o trabalho e com a remuneração nas tarefas que desempenham, além do relacionamento amigável com os colegas e chefes, o que torna a área de vivência agradável. A empresa dispõe de um setor de pessoal no qual o gestor atua em conjunto, além de oferecer um espaço confortável que atende as necessidades básicas das pessoas.

A obra do canteiro 2 tem uma característica de ser improvisada e desconfortável, o que prejudica a saúde, segurança e bem-estar de seus colaboradores. Essas circunstâncias dificultam o processo de realizar uma boa gestão de pessoas. Mesmo assim, os colaboradores dizem estar satisfeitos e pareceram conformados com a situação.

Por se tratar de um tema atual e que vem se destacando cada vez mais no setor da construção civil, o estudo foi de alta relevância. Não se tem construção sem pessoas, elas são fundamentais no processo de produção, contribuindo para o sucesso das organizações.

Referências

- Brasil. Parecer CNE/CES 1362, aprovado em 12 de dezembro de 2001. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES1362.pdf>, consultado em 2 jul. 2019.
- Brasil. Resolução CNE/CES 11, de 11 de março de 2002. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES112002.pdf>, consultado em 2 jul. 2019.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier,
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2014). *Gestão de pessoas. Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

- Gil, A. C. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017
- Gomez, J. L. P.(2009). *Gestão de Pessoas na Indústria da Construção Civil – Base para a Construção Sustentável – Um Estudo de caso*. In Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, IX, 30/Out.-1/Nov., Resende (RJ).
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. *Fundamentos De Metodologia Científica*. 8 ed. São Paulo: Atlas.
- Machado, Danielle Carusi, & Silva, Adriana Fontes. (2014). Um indicador de não satisfação no trabalho e a mobilidade do mercado de trabalho: um estudo para homens e mulheres. *Nova Economia*, 24(1), 123-140
- Mattos, A. D. (2010). Ciclo PDCA. In: Mattos, A. D. *Planejamento e controle de obras*. São Paulo: Ed. Pini, p. 35- 41.
- Oliveira, M. de L., & Nunes, M. (2017). A Necessidade da Qualificação na Mão de Obra na Construção Civil. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 3(1), p. 566-579.
- Ribeiro, A. de L. (2015). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva.
- Sasso, M. (2016). *Desenvolvimento de líderes no segmento da construção civil*. Monografia apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios, MBA da Universidade do Vale dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo-RS, 35 f. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6527/Marciano%20Sasso.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>, consultado em 23 Set. 2019.
- Severino, A. J. (2016). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo, Cortez.
- Silva, F. F. da. (2016). *Gestão de Pessoas na construção civil: uma abordagem sob a ótica dos processos básicos da gestão de pessoas*. Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul. Chapecó-SC, 106 f. Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/1280>>, consultado em 23 Set. 2019.
- Tavares, A. & Longo, O & Sueth, R. (2014). *Conflitos na Gestão de Pessoas na construção civil*. In Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia – SEGET, XI, 23-24 Out., Resende (RJ).
-

The role of civil engineer as manager of people in works: A case study

Abstract

In civil construction operational work is widely used. Therefore, human resources play a relevant role in achieving the results. This study emphasizes the role of the civil engineer as a people manager in two works with different characteristics. Its general objective is to analyze the main issues related to people management in two different construction sites located in two municipalities of the Southern Agreste of PE. As methodology was used an exploratory research and a comparative case study between two flowerbeds involving a large company and a particular work, based on and supporting data collection through interviews, questionnaire application and bibliographic survey. The result of this comparative analysis reports, on the one hand, a lack of knowledge in the area of people management and on the other, the certainty that it is possible to perform a good management walking along with the technical, operational and strategic levels of the company, so that people work satisfied and feel recognized. The study describes the new profile of the managing engineer within a construction site.

Keywords: *People management; Construction sites; Civil engineer.*

Sobre os Autores

Kalynny Maria Amaral Vilela DUARTE

Graduada em Engenharia Civil pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA).
Avenida Caruaru, 508, São José, Garanhuns, PE, Brasil, CEP 55295-380.
E-mail: kalynny-amaral@hotmail.com

Virginia Spinassé de MELO

Mestra em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável na Universidade de Pernambuco (UPE),
professora da Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA).
Avenida Caruaru, 508, São José, Garanhuns, PE, Brasil, CEP 55295-380.
E-mail: vspinasse@hotmail.com

Ricardo Severino de OLIVEIRA

Mestre em Gestão e Políticas Ambientais pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE),
professor da Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA).
Avenida Caruaru, 508, São José, Garanhuns, PE, Brasil, CEP 55295-380.
E-mail: ricosoliveira@gmail.com

ⁱ Termo de permissão de nome empresarial emitido pela empresa Viana e Moura Construções S/A e mantido como “documento complementar” no processo editorial deste artigo no *Journal of Perspectives in Management (JPM)*.