

## DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS SOB O OLHAR DOS SEUS PROTAGONISTAS: O CASO DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL NA REGIÃO SUDOESTE DO ESTADO DO PARANÁ

Audrey Merlin Leonardi de Aguiar<sup>1</sup>  
Giovanna Pezarico<sup>2</sup>

Área de conhecimento: Administração

Eixo Temático: Administração de Pessoas, Comportamento, Gestão do Conhecimento

### RESUMO

Este artigo é resultado de experiência pedagógica realizada a partir de atividade prática supervisionada – APS, que envolveu acadêmicos da disciplina de Gestão de Pessoas, dos Cursos de Engenharia Civil, Mecânica e Elétrica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Pato Branco e apresenta os resultados parciais que envolvem especificamente, o setor da construção civil. Tal atividade objetivou a interação entre os profissionais em formação e aqueles que vivenciam as limitações impostas pelo cotidiano das organizações do setor industrial na Região Sudoeste do Paraná. O estudo permitiu reabrir as discussões em torno das práticas de liderança que se efetivam em resultados produtivos às organizações envolvidas. Os dados apresentam a partir de indicadores significativos, demandas e desafios para este setor, no sentido de compreender estratégias e práticas inovadoras de gestão. Assim, indicam um contexto no qual a apropriação dos diferentes saberes, que emergem nos ambientes organizacionais, tornam-se fundamentais para o desenvolvimento sustentável decorrente de ações criativas nos processos que se estabelecem a partir das relações humanas no trabalho.

Palavras-chave: Construção Civil, Gestão de Pessoas, Práticas de Liderança, Sudoeste do Paraná.

### INTRODUÇÃO

Influenciar pessoas a realizar ações que superem as suas próprias expectativas e surpreendam organizações e clientes, tem sido o desafio de muitos profissionais que atuam como líderes de grupos em organizações dos mais distintos segmentos. Sob condições cada vez mais competitivas, novas tecnologias e a velocidade no trato das informações também sugerem o incremento de práticas inovadoras de gestão que possam estimular a participação e o envolvimento dos colaboradores em ações estratégicas das organizações.

Nesse contexto, desenvolver habilidades e competências diferenciadas que permitam uma maior interação com os grupos e que sejam capazes de despertar

<sup>1</sup> Mestre em Ciências Sociais Aplicadas – UTFPR/Câmpus Pato Branco. [leonardi@utfpr.edu.br](mailto:leonardi@utfpr.edu.br).

<sup>2</sup> Mestre em Tecnologia – UTFPR/Câmpus Pato Branco. [gpezarico@utfpr.edu.br](mailto:gpezarico@utfpr.edu.br).



---

---

seu interesse genuíno em apropriar-se dos problemas e dificuldades de forma proativa, pode fazer toda a diferença, para o crescimento e desenvolvimento sustentável das organizações.

Entretanto, influenciar pessoas a realizarem tarefas com eficiência e eficácia e a persistirem na busca de novas formas de aplicação dos seus conhecimentos, administrando os diversos elementos desse processo e investindo em capacitação constante, requer a oferta de vantagens pessoais e profissionais que validem o esforço empregado.

Estudos recentes sobre essa temática indicam que a tarefa exige mais do que habilidades e competências diferenciadas, por parte dos líderes. São demandas que suscitam mudança na cultura das organizações mais tradicionais, amparadas por estruturas organizacionais mais apropriadas e acompanhadas por políticas internas que vislumbrem reais condições de crescimento e desenvolvimento humano e profissional aos seus colaboradores.

Para tanto, promover a interação entre os diferentes saberes, aproveitando potencialidades humanas distintas que daí emergem, torna-se essencial à criação de ambientes organizacionais mais envolventes e propícios à inovação de novos produtos, processos ou mesmo, de práticas de gestão capazes de superar paradigmas históricos.

Assim, este estudo buscou compreender quais os principais limitadores vivenciados por gestores de pessoas no setor da construção civil da Região Sudoeste do Paraná e quais as estratégias e práticas adotadas para superar os desafios que se apresentam.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Dentre os inúmeros desafios impostos às organizações contemporâneas estão a inovação constante em seus produtos e processos e a solidez de sua marca, a partir de ações capazes de desenvolver e gerir as diversas potencialidades humanas. Assim, cabe aos gestores o desenvolvimento de características próprias da liderança, no sentido de influenciar seus colaboradores a inovar e a surpreenderem a si mesmos, às organizações e aos clientes.

Desse modo, tem-se como elemento essencial, às habilidades dos líderes contemporâneos, comportamentos pessoais que influenciem, estimulem e



---

---

sensibilizem seus colaboradores à envolverem-se no processo produtivo comprometendo-se com o desenvolvimento da organização como um todo, ou seja:

Liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção em uma organização. (ROBBINS, 2010, p. 359).

Contudo, vivenciada num ambiente dinâmico a liderança exige postura arrojada, capaz de considerar as inúmeras transformações comportamentais dos profissionais e a intensa diversidade tornado os ambientes organizacionais mais desafiadores e complexos. Nesse contexto, os líderes são os responsáveis por desafiar o *status quo*, que pode gerar acomodação, assim como, os articuladores de oportunidades de compartilhamento dos diversos conhecimentos e de geração de novas oportunidades de aprendizagem.

Para Robbins (2012) foi a partir da visão de autores humanistas que a liderança se desenvolveu como um fenômeno de influências interpessoais, como um processo de redução de incertezas nos grupos, relações funcionais entre líder e colaboradores que considerem as variáveis da situação. Dentre as classificações teóricas mais expressivas destaca-se a Teoria de Traços da Personalidade, Teoria sobre Estilos de Liderança e Teorias Situacionais de Liderança.

O mesmo autor, esclarece que a Teoria de Traços da Personalidade considera as qualidades ou características de personalidade dos líderes como fatores determinantes para a efetividade da função. São traços físicos, intelectuais e sociais que, podem indicar habilidades próprias à tarefa de liderar pessoas num ambiente profissional. Já a Teoria sobre Estilos de Liderança leva em conta a postura do líder em relação aos colaboradores, a forma como o líder exerce sua liderança, com enfoque autocrático, apoiado em ações mais autoritárias e centralizadoras na tomada de decisões ou com estilo democrático, participativo e envolvente, no qual os colaboradores são partícipes do processo. Além desses, o estilo liberal, vem se configurando como alternativa importante em espaços mais criativos e dinâmicos, nos quais os colaboradores se reconhecem como o principal ativo da organização e seu capital intelectual, como agente sustentável de geração de valor.



---

---

Da mesma forma, França (2006) destaca que as Teorias Situacionais ou Contingenciais de Liderança explicam a liderança em um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança para toda e qualquer situação possibilitando ao líder e colaboradores atingirem maior eficácia, a partir da soma de suas potencialidades. Assim, o enfoque contingencial propõe que a eficácia de um estilo de liderança seja um aspecto situacionalmente contingente. Isso significa que um estilo padrão particular de comportamento seja eficaz em algumas circunstâncias (tais como quando a tarefa traga satisfação intrínseca ou quando as personalidades dos subordinados os predispõem a um estilo particular), mas não a outras (BRYMAN *apud* FRANÇA, 2006).

Dessa forma, a eficácia não depende apenas do comportamento do líder, mas precisa considerar as variáveis ambientais, bastante contundentes na atual conjuntura. A partir desta dinâmica, cria-se uma relação mais intensa entre os indivíduos e destes com a organização. Ao se considerar a Administração como a ciência que conduz com racionalidade as atividades das organizações, sejam elas produtoras de bens ou prestadoras de serviços, é necessário que o gestor que atua como líder leve em conta que, seus colaboradores, também almejam atingir suas necessidades e expectativas individuais.

Segundo essa percepção, é preciso considerar as particularidades de cada organização e o contexto social, econômico e cultural no qual está inserida. Estabelecendo assim, importante intercâmbio e conseqüentemente uma relação de interdependência entre organização e seus colaboradores.

Conforme Gil (1994), foi a partir do início do século XX quando surgiu a Administração Científica de Frederick Winslow Taylor, nos Estados Unidos, e da Teoria Clássica da Administração de Henri Fayol, na França, que as organizações começaram a se desenvolver saindo do patamar empírico para algo inovador capaz de revolucionar o ambiente de produção industrial da época. Assim Gil (1994), argumenta que o ponto de partida à transformação da gestão de pessoas se dá em decorrência dessas mudanças e do crescimento das organizações intensificando a complexidade de administrar pessoas.

Com os novos cenários empresariais em constantes mudanças e incertezas a Gestão de Pessoas se torna uma importante ferramenta da atividade humana e



---

---

nesse contexto as organizações buscam o esforço e comprometimento de seus colaboradores.

Neste mesmo sentido, está vinculada a tarefa de fazer as coisas através das pessoas de maneira eficiente e eficaz e isso está intimamente ligada à capacidade daqueles que exercem as funções administrativas. Dessa maneira, o papel do líder independentemente do nível ocupado, seja ele supervisor ou gerente administrativo em essência é o mesmo, pois o gestor necessita obter resultados através das pessoas.

Para França (2007), à medida que as pessoas se relacionam em família, grupos, organizações e sociedade, sendo que o comportamento das mesmas é regido, ao longo da vida, pela autoridade, obediência, liderança e autonomia. Para a mesma autora, os modelos de gestão de pessoas convergem em atuações diretiva ou diretiva-autoritária e participativa ou a chamada, consultiva-participativa. Dessa forma, conforme as relações interpessoais os modelos de gestão utilizam maior ou menor grau de autoridade, liderança e disciplina dos participantes do processo.

França (2007) também destaca que, o modelo diretivo é, normalmente, aplicado em organizações mecanicistas onde predominam a autoridade formal e burocrática e utilizam seus mecanismos para obter a obediência. E também a autoridade dos gestores é exercida de forma coercitiva deixando pouco espaço para a autonomia das pessoas. Dessa forma, quanto menor a autonomia dos subordinados, mais diretivo é o modelo de administração seguido pela organização.

Enquanto no modelo participativo, predomina a autonomia, agregando às pessoas maior censo de responsabilidade sobre seus comportamentos e desempenhos, sendo a disciplina algo interior e não exteriorizada e imposta por regulamentos. Com isso, destaca França (2007) que, quanto maior a autonomia e liberdade mais participativo é o modelo implantado na organização.

Dessa maneira, sejam organizações pequenas, médias ou grandes, todas precisam desempenhar a gestão administrativa sob o enfoque do Desenvolvimento Organizacional para alcançar seus objetivos com eficiência, eficácia, economia e competitividade. Para Gasalla (2007), os pilares básicos da organização com a gestão em torno das pessoas se fundamentam em pessoas, cultura, estratégias e processos. Dessa forma, o novo paradigma de diferencial para o mercado altamente competitivo onde processos e tecnologias são muito semelhantes serão as pessoas



---

---

e a cultura organizacional as responsáveis pelo equilíbrio e sustentação do novo macro sistema, ou seja, da organização em relação ao meio.

Desta forma, percebe-se que com o desenvolvimento das tecnologias, os processos operacionais e os custos de produção estão muito semelhantes. Assim, o aspecto humano e cultural assumem papéis centrais nas organizações, pois as estratégias e os processos dependem cada vez mais da influência humana e cultural para oferecerem resultados efetivos às organizações.

A partir desses indicadores pode-se caracterizar um quadro de significativas pressões inerentes ao processo de transformação social, comportamental e cultural inevitável na atual conjuntura.

Nesse sentido, Kanaane (1999) explica que o comportamento organizacional refere-se às manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num processo complexo e singular em determinado momento organizacional.

Aprofundando a discussão, tem-se que comportamento organizacional ainda pode ser definido como o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho (FRANÇA, 2006). Nesse sentido, as organizações constroem expectativas acerca de seus participantes, assim como os participantes têm suas expectativas em relação à organização. Assim, surge uma interação entre as pessoas que oferecem suas atividades e trabalho esperando obter certas satisfações pessoais e a organização que espera que as pessoas realizem suas tarefas oferecendo incentivos e recompensas:

As instituições podem atuar como ambiente integrador e enriquecedor para as pessoas que nelas trabalham ou, contrariamente, podem desagregar-se e manipular as pessoas, que tendem a ser absorvidas pelas mesmas. As implicações decorrentes de práticas coercitivas ocasionam danos profundos na personalidade dos indivíduos – em sua forma de ser pensar e agir – e no clima organizacional, gerando manifestações comportamentais inadequadas e inadaptadas, quer do ponto de vista individual, quer do ponto de vista grupal (KANAANE, 1999, p.59).

Para estudar os problemas de comportamento é necessária uma abordagem multidisciplinar que contemple a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos dentro das organizações.



---

---

Os problemas de comportamento são um conjunto de aspectos econômicos, culturais, tecnológicos, políticos e de saúde. É preciso compor com abordagem multidisciplinar, conhecimentos práticos e técnicos da filosofia, economia, medicina, sociologia, direito, engenharia, entre outras áreas, para poder realizar a difícil tarefa de melhorar ou desenvolver a qualidade de vida dos indivíduos dentro das organizações empresariais, públicas e do terceiro setor, integrando-os aos fatores críticos de sobrevivência de uma organização, que são a produtividade, a sustentabilidade, a qualidade de seus produtos e a concorrência mercadológica (FRANÇA, 2006, p. 6).

Assim, o comportamento humano passa a ser impulsionado pelas necessidades que são processos pessoais e internos influenciados pela cultura. “As pessoas têm necessidades que, quando de manifestam, geram tensões que são direcionados para um estímulo ou ação que atenda à necessidade latente”. Elas desenvolvem forças motivacionais como produto do ambiente cultural (FRANÇA, 2006, p. 23).

Portanto, torna-se fundamental a criação de um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes, canalizando os comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização.

Nesse sentido, compreende-se a partir do panorama apresentado pelo estudo, que há iminente demanda pela formação específica de profissionais com habilidades e competências apropriadas à condução de equipes. Assim como, a necessidade das organizações investigadas repensarem suas práticas com relação à gestão de pessoas, a partir da criação de políticas de valorização e incentivo aos seus profissionais. Tais políticas devem considerar que o gestor, através de sua liderança, é quem pode exercer influência na definição do Clima Organizacional, pois tudo aquilo que o administrador faz ou deixa de fazer pode afetar os elementos que compõem o clima de uma organização.

Algumas situações, como a estrutura da organização, as responsabilidades, o reconhecimento por um trabalho bem feito, o calor e o apoio recebido etc., interferem no clima organizacional, que está, assim diretamente relacionado aos estilos de liderança empregados pelas chefias. Podemos concluir que a personalidade da empresa é desenvolvida por um conjunto de variáveis influenciadas pelos estilos de administração organizacional (KNAPIK, 2008, p.24).

Analisando as considerações acima, reitera-se que os estilos de administração organizacional podem ser determinantes à construção de uma cultura





---

---

organizacional forte, amparada por um clima propício, que amenizem as tensões decorrentes das relações de trabalho.

## 2 METODOLOGIA

O entendimento de que os indivíduos são agentes sociais, dotados de percepções que permitem a interpretação própria da sua realidade e que, esta interpretação depende de cada observador e da posição do mesmo, frente ao fenômeno estudado, estimulou a realização deste estudo que busca compreender como os gestores avaliam suas práticas de gerenciamento de pessoas.

Trata-se de um estudo multicase, que buscou evidenciar a percepção dos gestores sobre suas práticas em gestão de pessoas em distintas organizações do mercado regional. Sob os princípios do método descritivo, amparou-se nas técnicas de pesquisa de abordagem qualitativa, a partir da realização de entrevistas com roteiro semi-estruturado em três categorias distintas.

Na primeira categoria, evidenciou-se a criação e características da organização e do perfil profissional do gestor de pessoas. A seguir se identificou os gargalos ou limitadores de atuação desse gestor, sob a sua própria percepção e por fim, na terceira categoria se apurou as práticas utilizadas e a avaliação que o gestor faz dos resultados obtidos.

O universo desta pesquisa compreendeu empresas ligadas à Indústria da Construção Civil, que podem absorver profissionais egressos dos cursos de engenharia da UTFPR - Câmpus Pato Branco. Todos os profissionais pesquisados atuam em organizações da região Sudoeste do Paraná

O recorte se deu aleatoriamente a partir do contato de mais de cento e sessenta acadêmicos, organizados em duplas e que produziram oitenta e dois relatórios de pesquisa, reagrupados e analisados neste estudo. Para essa análise considerou-se os dados coletados pelos acadêmicos entre os meses de junho de 2009 e novembro de 2011, em seis momentos diferentes.

Trata-se de uma estratégia de ensino que levou os acadêmicos da disciplina de Gestão de Pessoas dos cursos de Engenharia Civil, Elétrica e Mecânica a campo para vivenciar o cotidiano dos profissionais. Uma atividade pedagógica supervisionada - APS, devidamente orientada e acompanhada que permitiu a coleta, transcrição, apresentação e análise preliminar dos dados coletados, sistematizada





em relatórios apresentados em seminários específicos. Os participantes tiveram a liberdade de relatar suas práticas e apresentar sua percepção sobre os resultados das mesmas, trazendo importantes contribuições à compreensão da dinâmica que envolve essa temática. Sendo que, para este estudo, serão considerados apenas os resultados do grupo que investigou as experiências dos profissionais da indústria da construção civil.

As análises produzidas pautaram-se, em termos de abordagem, pelos preceitos definidos para análise de conteúdo. Tal método buscou consolidar núcleos de sentido, estabelecendo divergências e convergências que permitiram aos pesquisadores o estabelecimento de relações entre a liderança e o ambiente.

Na concepção de Bardin (1977) este conjunto de técnicas de análise das comunicações, permite sistematizar e descrever conteúdo das mensagens que possibilitaram inferir conhecimentos teóricos sobre o tema.

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os dados coletados, a partir das entrevistas foram organizados em três momentos distintos: no primeiro os acadêmicos realizaram um breve levantamento histórico sobre os motivos de criação das empresas e os acontecimentos relevantes ao longo da sua história. Além disso, identificaram o perfil das organizações e o perfil dos profissionais que atuavam como gestores de pessoas. No segundo momento, identificaram, segundo a percepção dos próprios gestores, os principais limitadores na prática da gestão de pessoas. No terceiro momento, os gestores revelaram práticas a partir das quais apresentaram suas avaliações, tendo como base os resultados alcançados.

Os dados coletados indicam que 86% das organizações pesquisadas surgiram a partir de oportunidades de mercado e se edificaram sob competências ou habilidades específicas de seus idealizadores que, de modo geral, revelaram ter se empenhado pessoalmente para superar barreiras econômicas, tributárias e políticas, para a consolidação do negócio, como ilustra a fala de um desses profissionais:

Começamos sem muita estrutura e sem saber ao certo no que daria a nossa tentativa. Tínhamos só a vontade de trabalhar e fazer a vida. Ao entrar na Universidade o destino estava traçado, devia me formar para voltar à região e trabalhar como engenheiro. As dificuldades eram muitas, e



as oportunidades também. Fui aprendendo a trabalhar trabalhando! (J.L.A, engenheiro civil, 48 anos)

São profissionais que atuam em empresas de pequeno e médio porte que, possuem em média, até trinta colaboradores diretos. Cabe ressaltar que mais de dois terços das empresas são jovens, foram criadas recentemente, possuem menos de 15 anos de mercado, indicando condições propícias para o desenvolvimento de técnicas e práticas de gestão de pessoas mais arrojadas e inovadoras. Além disso, 78% dos profissionais entrevistados possuem menos de cinquenta anos e curso superior ou técnico em áreas correlatas ao ramo da empresa em que atuam. Entretanto, apenas 2% possuem formação na área de gestão.

Quanto ao segundo bloco de questões, a pesquisa constatou que os principais limitadores convergem para quatro elementos específicos:

- 48% Relacionamento: Comunicação/trato com conflitos interpessoais
- 22% Participação/ Envolvimento/Interesse
- 27% Motivação/Capacitação continuada
- 3% Avaliação de Desempenho/Remuneração por Mérito.

São indicadores importantes para a compreensão do processo de profissionalização da força de trabalho na Região Sudoeste do Paraná. Além da expansão das oportunidades de qualificação profissional promovidas pelos cursos técnicos e profissionalizantes, a oferta de cursos de formação superior presencial e a distância, cresceu substancialmente ao longo dos últimos dez anos:

Nos últimos anos melhorou muito a qualificação da mão de obra, mas o mercado também está muito mais competitivo. Muita gente investindo na Construção Civil, reduz a oferta de mão de obra. (A.A.S.Tecnólogo em Gerência de Obras, 36 anos)

Esses fatores aliados ao acesso à informação, condições de mobilidade e a expectativa do mercado por profissionais qualificados, estimulou o processo de qualificação profissional. Entretanto, passou a relevar também profissionais mais exigentes com relação às condições de trabalho e políticas de valorização pessoal, além de equipes com maior diversidade.

Nesse sentido, surgem pressões culturais por comportamentos de humanização do trabalho que demandam de novas estratégias de gestão, como afirma Leite:



---

---

Esse fato foi responsável, ao mesmo tempo, pela busca de inovações tecnológicas que visavam aumentar a eficiência das empresas e pela substituição das políticas repressivas de gestão de mão de obra, por formas menos conflituosas que permitissem às empresas, contar com a colaboração dos trabalhadores na busca da qualidade e da produtividade (LEITE, 1994. p. 564).

Tais estratégias exigem habilidades e competências diferenciadas por parte dos líderes de equipes que precisam romper paradigmas pessoais e também de estrutura e gestão em modelos organizacionais tradicionais. O agrupamento dos dados obtidos nesse bloco em quatro parâmetros permite a observação de que todos eles se relacionam e decorrem uns dos outros, indicando a emergente necessidade do uso de práticas de gestão mais arrojadas e ajustadas ao atual contexto de mercado, conforme se ilustra a seguir:

Gente é tudo muito complicado! No setor da civil é pior ainda! Não vejo muita mudança no comportamento, a maioria continua bebendo muito, são agressivos e não se comprometem com a empresa. É preciso muita paciência, principalmente se o cara é bom! (J.T. Engenheiro Civil, 53 anos).

Seria ótimo se os municípios e entidades oferecem cursos de capacitação profissional, para atuar na construção civil. Trabalho não falta, especialmente, para funções que envolvem acabamento. Precisamos também de ações de formação profissional, que envolvam comportamento, redução de perdas, retrabalho e relacionamento. (C.M. Engenheiro Civil, 47 anos).

Sob esse parâmetro, os dados indicam a relevâncias de questões comportamentais e de relacionamento, frente a questões de conhecimento técnico. Do mesmo modo, a comunicação e a resolução de conflitos podem se configurar como importantes limitadores da atuação dos gestores de pessoas nas organizações regionais. Segundo os dados apurados, estes ocupam 43% das preocupações desses profissionais que ainda buscam se adaptar às transformações culturais, rápidas e significativas, especialmente ao longo das últimas décadas.

Tal cenário aponta para a relação entre liderança e comunicação organizacional. O que se verifica a partir dos dados obtidos é que para que líderes possam influenciar os grupos, proporcionando um sentimento de segurança, reduzindo as incertezas, é necessário orientar as pessoas na busca de resultados. Este processo depara-se também com os desafios que emergem das relações de



autoridade que, quando não compreendidas inviabilizam a autoridade, podendo interferir no clima da organização.

Ao se reconhecer a comunicação como o simples processo de troca de informações entre as pessoas, que requer um código para transmissão e a interpretação da mensagem emitida, pode-se provocar uma visão reducionista sobre os seus impactos no grupo. Numa visão ampliada, Knapik (2008) enfatiza que a comunicação deve ser entendida como um processo de interação e troca de informações, de transmissão de idéias e sentimentos por meio de palavras ou símbolos que veiculam uma mensagem, idéia ou sinal. Este último conceito confronta a perspectiva da comunicação como mera transmissão de mensagens (emissor-receptor), evidenciando um processo complexo que envolve, além da mensagem, aspectos atitudinais e comportamentais determinantes para o recebimento/resistência da mensagem transmitida.

Neste sentido, as percepções dos gestores regionais sobre o processo de comunicação, apontam-na como fator limitante na solução dos problemas, bem como, no incentivo à confiança e participação dos indivíduos e grupos nas empresas.

Na obra você precisa falar firme. Você é constantemente testado. Ao mesmo tempo, precisa reconhecer quando o trabalho está bem feito, de forma natural, caso contrário, o pessoal toma conta! Acredito que o setor da Construção Civil seja o mais complexo nas questões de relacionamento pois existe um conflito cultural entre os operários e o papel do engenheiro que envolve a constante reafirmação da competência. (C.K. Engenheiro Civil, 33 anos).

Atualmente a questão técnica é até bastante simples, pois existem inúmeros softwares que nos ajudam nos cálculos de orçamentos e projetos. Além disso, os materiais também já permitem a redução significativa dos custos. A questão mais complicada é mesmo, fazer acontecer! O relacionamento e a gestão de pessoas tem seguido o mesmo padrão de sempre. Não tem muito o que mudar. Esse pessoal precisa produzir, com agilidade e baixo desperdício! Não somos empresas tradicionais, na civil os operários são pagos para executar! (R.T. Engenheiro Civil, 54 anos).

Corroboram com a opinião destes, outros 22% dos entrevistados que revelam dificuldades no trato com questões que envolvem a participação e o interesse das suas equipes. Situação típica da dinâmica intraorganizacional, na qual, segundo Saraiva (2002) os membros da organização ficam à mercê de normas e regulamentos, tendendo a um processo de acomodação de interesses. Deste,



surgem os sentimentos de desestímulo, de estabilidade e de resistência às mudanças, que, aliados às políticas de retorno, desencadeiam a falta de comprometimento com os resultados.

De acordo com Kanaane (1999) a participação como abordagem gerencial pode também ser amparada na motivação, atingindo assim incremento de produtividade, desempenho e satisfação no trabalho.

A partir das contribuições do autor, o que se percebe é que as questões desse grupo podem estar relacionadas com as que compõem os outros 27% que se relacionam à motivação e a busca dos profissionais por capacitação continuada. Assim como, aos 3% dos entrevistados que percebem a necessidade de se instrumentalizar critérios para avaliação de desempenho e, de planos de remuneração por mérito. Algumas percepções apresentadas a seguir interpretam esses índices:

Não vejo muita alternativa pois na Construção Civil o negócio é reduzir custos e a mão de obra representa nosso maior desafio. Além disso, não vejo como motivar pessoas que vivem à margem da sociedade. Temos consciência de que a maioria dos nossos funcionários é temporário e que não lhes resta outras alternativas. Fazemos o básico e procuramos ficar atentos às questões legais que estão cada vez mais rígidas, sempre protegendo o empregado. É claro! (R.A.G. Tecnólogo em Construção Civil, 38 anos).

Entendo a importância do conhecimento das pessoas para o sucesso da empresa e gostaria de poder recompensar aqueles que merecem de forma mais justa. Acontece que é difícil juntar salário justo e encargos com baixo custo de produção. Tem também a baixa qualificação e a falta de interesse em aprender para merecer mais (C.M. Engenheiro Civil, 42 anos).

Esses benefícios do governo já facilitam muito a folga desse pessoal que, tradicionalmente, já é preguiçoso! O trabalho na obra é pesado mesmo! Exige esforço físico, acho difícil convencer um trabalhador a se qualificar depois de um dia puxado de trabalho. É muito mais fácil receber o bolsa família, vale gás, bolsa escola e até, salário desemprego! (C.S.P. Engenheiro Civil, 29 anos).

Como se observa, os resultados apurados reafirmam posturas tradicionais centradas em ações quantitativas e produtivistas, nas quais as pessoas ainda estão à margem do processo produtivo. Entretanto, o terceiro bloco de questões revela indicadores acerca da insegurança e da insatisfação dos profissionais de gestão de pessoas com relação aos resultados obtidos com suas atuais práticas. Fatores que



podem indicar a necessidade premente de mudanças significativas também no setor da construção civil.

Em mais de 78% dos relatos apresentados pelos acadêmicos houve a indicação de que os gestores demonstram certa angústia e que desenvolvem estratégias diferentes a cada período na tentativa de minimizar os efeitos negativos de alguns arranjos comportamentais de suas equipes nos resultados da organização.

Os relatos revelam também, um preocupante percentual de 75% que classificam suas tentativas de inovar no seu campo de atuação, como ineficientes ou de efeito momentâneo:

Eu gostaria muito que as coisas fossem diferentes mas já não vejo como. Confesso que quando saí da faculdade, tinha muita expectativa de poder fazer a diferença, mas não me sinto capaz de lidar com questões tão complicadas. São fatores sociais, econômicos e de saúde pública, como o álcool, por exemplo! (D. L. Tecnólogo em Gerência de Obras, 35 anos).

A Universidade não nos prepara para lidar com pessoas. São questões muito complexas. Costumo usar a tática de negociação, uma boa conversa. Quando não funciona, não tem jeito, mandamos embora, mesmo! Pode não ser o ideal, mas é o real (M.P. Engenheiro Civil, 27 anos).

Estas contribuições podem revelar informações relevantes do ponto de vista do desenvolvimento de ambientes mais envolventes e propícios à resolução de problemas de forma criativa e integrada que permitam a consolidação das organizações sob bases sustentáveis. Ainda distantes do setor da construção civil mas, definitivamente, necessárias para a efetividade do desenvolvimento em seu sentido mais amplo.

Tais bases, segundo a percepção de Choo e Alvarenga (2010) estão vinculadas a existência de um contexto capacitante, no qual são elementos necessários: as relações sociais e interações (social/comportamental); a diversidade epistemológica e conhecimento comum (cognitiva/epistêmica); gestão da informação (tecnologia da informação) e visão de negócios e apoio administrativo (estratégia/estrutura).

Nesse sentido, acredita-se que somente a partir de uma cultura organizacional mais consciente e transformada em estratégias claras e objetivos com os quais as pessoas se identifiquem, será possível envolvê-las. Deste modo, para reter profissionais produtivos e eficazes, é preciso que estes estabeleçam



---

---

relações mais efetivas com o conhecimento, com a informação e com o desejo de manter-se em ambientes desafiadores que lhes proporcionem as condições ideais à satisfação de suas expectativas

O atual cenário pode indicar também a necessidade das Instituições de Ensino Superior, reavaliarem seus currículos e processos pedagógicos de formação técnica, atendendo as atuais demandas quanto a formação de profissionais aptos também à gestão de pessoas, independentemente, das áreas de conhecimento dos cursos ofertados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ante ao exposto, é possível considerar que a atividade acadêmica realizada propiciou a articulação teórico prática dos conteúdos atinentes à disciplina de gestão de pessoas no contexto concreto do setor da construção= civil vivenciado pelos acadêmicos em formação.

Em relação aos objetivos propostos para tal estudo, no que se refere, a compreensão das percepções dos gestores de pessoas com relação as suas práticas de liderança, as seguintes considerações podem ser estabelecidas: a primeira diz respeito às limitações destes para com a obtenção de resultados efetivos nas suas organizações. Tais limitações são representadas, de modo recorrente, nos excertos que baseiam este estudo, pela comunicação, gestão de comportamentos conflitantes e diretrizes para políticas de retorno.

Isto permite considerar que as limitações verificadas não podem ser analisadas de forma estanque. Todavia, devem ser avaliadas de modo conjunto sob um mesmo eixo articulador, qual seja, a necessidade do desenvolvimento de habilidades e competências pessoais, para a prática dos princípios de liderança e das relações humanas no trabalho.

A partir da apropriação consciente das estratégias e objetivos organizacionais, as práticas de gestão podem ser orientadas de modo a estimular a transformação e difusão da cultura, rompendo paradigmas vigentes de modo a estabelecer vínculos propícios e mais efetivos entre as partes que congreguem interesses individuais e organizacionais.





---

---

## REFERÊNCIAS

CHOO, Chun Wei. ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Além do ba: gestão de contextos favoráveis em organizações do conhecimento. 2010.**

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional** : conceitos e práticas. São Paulo : Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

GASALLA; Jose Maria. **A Nova Gestão de Pessoas: O talento executivo.** São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações** : o homem rumo ao século XXI , 2. ed. – São Paulo : Atlas, 1999.

LEITE, Márcia de P. **O futuro do trabalho:** novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Scritta, 1994.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** 2ª Ed. Curitiba: Ibpex editora, 2008.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro.** 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SARAIVA, L.A.S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6. n.1., jan/jun, 2002. p. 187-207.

