



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**PRÁTICAS DE MANUTENÇÃO DE PESSOAS NAS EMPREITEIRAS DO SETOR
DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM BELO HORIZONTE/MG.**

DHEINE GOMES MEIRELES

Belo Horizonte

2011



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Dheine Gomes Meireles**, REGISTRO Nº **2010713669**. No dia 24/08/2011, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**PRÁTICAS DE MANUTENÇÃO DE PESSOAS NAS EMPREITEIRAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM BELO HORIZONTE/MG.**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor(a) Devanir Vieira Dias, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

() APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 24/08/2011.

Prof. Devanir Vieira Dias _____
(Orientador)

Prof. Antônio Del Maestro Filho _____



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) **Dheine Gomes Meireles**,
número de matrícula **2010713669**.

Modificações solicitadas:

Conforme observações anotadas no texto devido do(a) aluna,

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas
pela comissão é de, no máximo 60 dias, sendo o orientador
responsável pela correção final.

Devianir
Prof. Devanir Vieira Dias
(Orientador)

Assinatura Aluno(a): **Dheine Gomes Meireles**

Atesto que as alterações exigidas Foram Cumpridas
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 03 de setembro de 2014.

Professor Orientador

Devianir
Assinatura

DHEINE GOMES MEIRELES

**PRÁTICAS DE MANUTENÇÃO DE PESSOAS NAS EMPREITEIRAS DO SETOR
DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM BELO HORIZONTE/MG.**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Devanir Vieira Dias

Belo Horizonte

2011

A Deus pelo zelo a minha vida, aos meus pais, minha tia Rosalina e o Rafael pela crença e confiança em mim depositadas e por serem os maiores incentivadores da realização deste meu projeto.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Dr. Devanir Vieira, pelo incentivo à leitura crítica e rigor metodológico como atitudes científicas, pelo exemplo de autonomia e postura profissional, e ao incentivo.

Aos colegas da Especialização CEPEAD/UFMG, pela convivência alegre e caminhada conjunta. Pela nova amizade conquistada e construída.

*“Vós, porém, esforçai-vos, e não desfaleçam
as vossas mãos; porque a vossa obra terá
uma recompensa”.*
(2 crônicas15:7)

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho consistiu em identificar as práticas de manutenção de pessoas nas empreiteiras do setor da construção civil em Belo Horizonte. O estudo é de natureza qualitativa, descritiva e exploratória que utilizou como método de investigação o estudo de caso, a partir de uma amostra de 15 casos válidos. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados questionários e entrevistas, construídos a partir do suporte teórico. Os resultados demonstraram que a Administração de Recursos Humanos nas empreiteiras, ainda, é incipiente. Verificou-se pouco conhecimento a cerca dos benefícios da ARH, pelos agentes responsáveis pela coordenação de pessoal. As empreiteiras pesquisadas não têm um plano específico de manutenção de pessoas, destacando-se um aspecto interessante da manutenção que apresenta raízes tanto no ambiente externo quanto no próprio indivíduo. O estudo mostrou que a empresa que pretender manter as pessoas não poderá ficar restrita aos simples incentivos salariais e aos benefícios tradicionais. Precisa adequar sua estrutura organizacional ao perfil da mão de obra, criar uma cultura organizacional que permita o desenvolvimento das pessoas, fornecendo condições favoráveis para que seus funcionários exercitar sua capacidade de realização.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos, Manutenção de Pessoas, Turn Over, Motivação, Empreiteiras.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the maintenance practices of the contractors of people in the construction sector in Belo Horizonte. The study is a qualitative, descriptive and exploratory research method used as a case study from a sample of 15 valid cases. As data collection instruments used were questionnaires and interviews, built from the support theoretical. Os results showed that the Human Resources Administration on contractors, though, is just beginning. There was little knowledge about the benefits of HRM, the agents responsible for staff coordination. The contractors surveyed did not have a specific plan for keeping people, especially an interesting aspect of maintenance that has roots in both the external environment and the individual. The study showed that the company you want to keep people cannot be restricted to simple wage incentives and traditional benefits. Needs to adapt its organizational structure to the profile of the workforce, create an organizational culture that allows the development of people, providing favorable conditions for its employees to exercise their ability to perform.

Keywords: Human Resource Management, Maintenance People, Turn Over, Motivation, Contractors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os processos de manutenção de pessoas.	21
Figura 2: Diversos tipos de compensação.....	23
Figura 3: Tipos de serviços e benefícios sociais quanto a seus objetivos.....	27
Figura 4: Organograma da Empreiteira X.....	38
Figura 5: Organograma da Empreiteira Y.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Vantagens dos benefícios – organização X empregado.....	28
Quadro 2: Condições ambientais de trabalho.....	30
Quadro 3: Os conflitos trabalhistas X reivindicações trabalhistas.....	32
Quadro 4: Recrutamento e seleção – Empreiteiras X e Y.....	40
Quadro 5: Cargos da Mão-de-obra – Empreiteiras X e Y.....	40
Quadro 6: Benefícios – Empreiteiras X e Y.....	42
Quadro 7: Segurança do Trabalho – Empreiteiras X e Y.....	43
Quadro 8: Aspectos sobre a motivação e rotatividade – opinião das empreiteiras X e Y.....	48
Quadro 9: Manutenção de pessoas – opinião das empreiteiras X e Y.....	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Rotatividade na Empreiteira X.....	46
Gráfico 2: Rotatividade na Empreiteira Y.....	46
Gráfico 3: Motivos de desligamentos na Empreiteira X.....	47
Gráfico 4: Motivos de desligamentos na Empreiteira Y.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

RH - Recursos Humanos

ARH - Administração de Recursos Humanos

EAP - Programa de Assistência aos Empregados

PCMAT- Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção

PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

SINDUSCON-MG - Sindicato da Indústria da Construção civil de Minas Gerais

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudo

1.INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização.....	13
1.2 O boom da construção civil.....	14
1.3 Problema da Pesquisa.....	15
1.3.1 Objetivos.....	16
1.3.2 Geral	16
1.3.3 Específicos.....	16
1.4 Justificativa.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Administração de Recursos Humanos.....	18
2.1.2 Rotatividade.....	19
2.2 Práticas de Manutenção de Pessoas.....	21
2.2.1 Compensação e Remuneração.....	22
2.2.3 Reforço Positivo.....	24
2.2.4 Relações de Reciprocidade.....	25
2.2.5 Plano de Benefícios Sociais.....	25
2.2.6 Qualidade de Vida no Trabalho.....	29
2.2.7 Segurança do Trabalho.....	30
2.2.8 Relações Trabalhistas.....	31
2.3 Motivação como fator de satisfação e produção.....	33
3. METODOLOGIA	35
3.1 Caracterização da pesquisa.....	35
3.2 A coleta dos dados	35
3.3 A amostra	36
3.4 Instrumento de coleta de dados.....	36
3.5 Análise de documentos	36
3.6 Análise dos dados.....	36
4 ANÁLISE INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	37
4.1 Caracterização da Empreiteira X	37
4.2 Organograma da Empreiteira X.....	38
4.3 Caracterização da Empreiteira Y.....	38
4.4 Organograma da Empreiteira Y.....	39
4.5 Rotatividade da Empreiteira X.....	46
4.6 Rotatividade da Empreiteira Y	46
4.7 Motivos de desligamentos da Empreiteira X	47
4.8 Motivos de desligamentos da Empreiteira Y.....	47
5. CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS	52
Apêndice A -	
Entrevista.....	54
Apêndice B -	
Questionário.....	55

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O crescimento do setor da construção civil trouxe consigo alguns fatores preponderantes que acabou gerando entraves, como o desequilíbrio na disponibilidade de mão de obra. Em tempos de competitividade recrudescente, torna-se fundamental conquistar o comprometimento e a lealdade dos trabalhadores. As práticas de manutenção de pessoas tornam a organização mais competitiva, melhorando sua efetividade, desempenho e resultados, mas acima de tudo, promovendo o maior bem estar e realização, pessoal e profissional.

A própria estratégia competitiva das empreiteiras deveria ser considerada ao se definir um caminho para a gestão da mão de obra. A satisfação das "necessidades" de seus empregados deve ser uma preocupação constante, devendo-se perceber que tais necessidades vão além das básicas (conseguir sustento para comer, dormir), alcançando patamares mais elevados, que dizem respeito ao lado social, da auto-estima e da auto-realização.

Os padrões de remuneração e as formas de troca de informações que a empreiteiras mantêm com os operários são importantes também. O cuidado com a saúde e bem-estar nos canteiros é muito relevante, não somente para cumprir a legislação trabalhista, mas também porque pode ser considerada uma forma bastante direta de se avaliar a importância que se dá ao trabalhador.

Os processos de manutenção de pessoas como remunerar, conceder benefícios, proporcionar um ambiente físico e psicológico de trabalho agradável e seguro, assegurar relações sindicais amigáveis são importantes na permanência das pessoas na organização mais do que isso em sua motivação para o trabalho.

O Presidente do SINDUSCON-MG, (CASTRO, Walter Bernardes, 2011), diz:

é sempre importante lembrar que o mais forte elo de nossa cadeia produtiva são os nossos colaboradores. Portanto, devemos zelar por sua saúde, bem-estar e integridade física, porque, de outra forma, não atingiremos o tão sonhado crescimento continuado.

Este estudo teve por objetivo identificar quais as práticas de RH nas empreiteiras do setor na construção civil na manutenção de pessoas.

1.1.2 O BOOM DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Segundo pesquisa realizada pelo Dieese nº 56 - abril de 2011, o cenário nacional de 2010 foi marcado por crescimento econômico, com elevação de 7,5%, no PIB, o maior dos últimos 25 anos. Isso indica que o Brasil passou com certa tranquilidade pela instabilidade mundial, pós-crise financeira de 2009, sem mergulhar em recessão.

Em 2010, a indústria cresceu 10,1%, na comparação com 2009. O maior crescimento foi registrado na indústria extrativa mineral (15,7%), depois na construção civil (11,6%) e na indústria de transformação (9,7%).

A expansão do setor de construção também sinaliza o aquecimento da indústria brasileira de construção pesada, com investimentos programados para a realização das obras de infra-estrutura de transportes e logística, exploração do pré-sal, Copa do Mundo de 2014 e Jogos Olímpicos de 2016. Com grandes investimentos previstos para infra-estrutura na área de energia, em estádios e arenas esportivas, infra-estrutura e aeroportos, em mobilidade urbana, readequação viária e saneamento, o governo e os empresários do setor sinalizam os desafios a serem enfrentados por este segmento: o enfrentamento da precária capacidade de gestão dos investimentos, a gestão empresarial deficiente nos canteiros de obras, a falta de qualificação profissional dos trabalhadores e a regulamentação ambiental.

O setor da construção possuía cerca de 6,9 milhões de ocupados em 2009, 7,44% de toda a população ocupada de 92,7 milhões, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio – PNAD-IBGE, realizada em setembro de cada ano. Ainda segundo essa pesquisa, boa parte dos ocupados da construção (2.753.852 de trabalhadores) é representada pelos empregados por conta própria (39,94%) que, somados aos sem carteira de trabalho assinada (23,11%), demonstravam que o setor possuía elevado grau de informalidade. Mais de 4,3 milhões de trabalhadores não tinham nenhum tipo de vínculo empregatício com as empresas nas quais prestavam serviço e não recebiam benefícios como auxílio-doença, pensão por morte, auxílio-doença acidentário (acidente de trabalho), entre outros.

A evolução do emprego formal na construção no Brasil mostra que as medidas de estímulo ao setor resultaram na recuperação de postos de trabalho fechados em consequência da crise. O emprego no ramo foi um dos mais afetados, mas também o que liderou a recuperação. Entre janeiro e dezembro de 2010 foram gerados 254.178 novos empregos formais no ramo da construção, crescimento de 43,5% em relação a 2009 e o melhor saldo da

série histórica, iniciada em 1996. Com esse desempenho, o setor representou quase 12% da geração total de postos de trabalho no Brasil, que chegou a 2.137 mil no ano.

Porém, mesmo com muitos empregos gerados, a construção civil tem como grande problema a rotatividade da mão de obra: enquanto 2,4 milhões de trabalhadores foram contratados em 2010, outros 2,2 milhões perderam o emprego. Apesar da elevação da formalização de 2009 para 2010, segundo os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), do MTE, a rotatividade ainda persiste no setor. Um dos motivos é a particularidade do processo produtivo. A duração do tempo de trabalho na construção se dá por contrato temporal ou empreitada, ou seja, o contrato de trabalho desses trabalhadores se encerra assim que termina determinada fase da obra, ou, em alguns casos, os trabalhadores são transferidos para outros canteiros. O outro motivo, e o principal, é a redução dos custos para a construtora, pois a rotatividade rebaixa o salário dos trabalhadores do setor.

Na análise dos dados relativos às contratações e demissões de trabalhadores por faixa de remuneração, por salário mínimo, observa-se que elas ocorrem principalmente entre aqueles quem recebem os menores salários. Tanto em 2009 como em 2010, o saldo das contratações até 2 salários mínimos foi superior ao total do ano, em função do saldo negativo em contratações para remunerações acima deste patamar, reforçando que, apesar da exigência de maior escolaridade, o rendimento no setor ainda continua muito baixo, mesmo em período positivo e com grande demanda por mão de obra.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são as práticas de RH nas empreiteiras do setor da construção civil na manutenção de pessoas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar as práticas de manutenção de recursos humanos utilizadas pelas empreiteiras do setor da construção civil.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar as práticas de manutenção de recursos humanos utilizadas pela empreiteira X do setor de construção civil.

- Analisar as práticas de manutenção de recursos humanos utilizadas pela empreiteira Y do setor de construção civil.

- Comparar as práticas de manutenção de recursos humanos utilizadas pelas empreiteiras X e Y do setor de construção civil .

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de realizar um estudo de como manter as pessoas trabalhando nas empreiteiras no setor da construção de Belo Horizonte, verificando as principais causas de desligamentos e elaborar, baseado nos dados quantitativos práticas de manter operários satisfeitos e motivados assegurando suas condições físicas, psicológicas e sociais.

A relevância deste estudo é analisar e identificar os processos importantes na definição da permanência das pessoas na organização, mais do que isso, em sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais. É fundamental que os comandos da empresa enxerguem o trabalhador como uma figura psicossocial, carente de incentivos mistos. O trabalhador administrado sob essas condições tem melhores possibilidades de fixação na empresa e de melhor produtividade. Caso contrário, continuaremos com elevadas taxas de *turnover*, descontentamento e evasão de trabalhadores experientes e talentosos.

1. REFERENCIAL TEORICO

Neste capítulo são apresentados um breve estudo teórico sobre ARH e práticas de manutenção de pessoas.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Alterações no contexto econômico e produtivo já no fim da década de 1980 passaram a exigir ações da área de recursos humanos mais abrangentes e uma postura mais atuante. Esse novo contexto renovou a perspectiva em relação aos recursos humanos, que deviam ser considerados como ativos e pessoas, e não mais como custo (ALBUQUERQUE, 1987). Foi a partir da influência de variáveis ambientais externas à organização que surgiu a perspectiva estratégica de recursos humanos, que devia estar intimamente ligada à estratégia organizacional. Em seu contexto inicial, tal perspectiva caracterizava-se pela necessidade de voltar-se ao futuro de longo prazo e de monitorar o ambiente externo, de forma que a empresa pudesse se antecipar ao invés de apenas reagir às mudanças contextuais e assim, rever suas decisões, objetivos, políticas e estratégias, tornando-a mais dinâmica. Essa alteração implicou na necessidade de se ter uma nova maneira de conceber e lidar com as pessoas nas organizações e com o próprio papel da área de recursos humanos.

Segundo Milkovich e Boudreau (2006, p.31) As pessoas de uma organização diferem entre si por suas habilidades, experiências necessidades, atitudes e motivação. As informações sobre essas diferenças são extremamente relevantes para as decisões da Administração de RH.

A preocupação com a integração e com a produtividade do homem no trabalho conduz a Administração de Recursos Humanos ao estudo das estruturas organizacionais, no sentido de identificar melhores caminhos para o planejamento do trabalho, pois a organização e o homem são elemento inseparáveis para o desempenho eficaz da empresa. (AQUINO, 1980, p.60).

Segundo Lacombe (2005, p. 36) o planejamento dos recursos humanos deve ser parte integrante desse planejamento global, e o plano de recursos humanos retrata, para esta área, aquilo que é necessário para que se atinjam os objetivos estratégicos da empresa. O ponto de partida para o planejamento dos recursos humanos é diagnóstico das políticas, práticas e decisões da empresa nessa área, bem como de sua consistência e coerência e da verificação da forma como elas se encaixam no planejamento estratégico da empresa.

Tradicionalmente, a função recursos humanos age de forma reativa às demandas organizacionais, configurando-se como uma área de apoio nas empresas, de forma a envolver-se pouco e ser pouco envolvida nas questões estratégicas da organização (ALBUQUERQUE, 1987). Esse papel assumido entra em contradição com um discurso de que os ativos humanos são essenciais para o resultado organizacional (FISCHER, 1998) e com o impacto e a influência que a maioria das decisões empresariais provoca na área, na medida em que perpassam e afetam toda a organização, na qual estão alocados os “recursos humanos” (ALBUQUERQUE, 1987).

2.1.2 ROTATIVIDADE

A “movimentação de pessoal” é o deslocamento de empregados, dentro, para dentro ou para fora da empresa. Conforme objetivos ou as causas que determinam, ela pode constituir um sintoma de vitalidade ou de enfraquecimento.

Há tipos de movimentação de pessoal que indicam que a empresa está rejuvenescendo os seus quadros ou redistribuindo sua mão de obra, para melhor ajustar-se às exigências de sua evolução. Há outros, porém, que revelam que ela está mostrando incapaz de reter a seu serviço, ou estabilizar nele, o elemento humano que lhe é indispensável; que está onerando os custos de sua produção com o vaivém de empregados; que enfim, se está debilitando pela perda progressiva de seus recursos de pessoal.

Enquanto a oferta de emprego para as outras empresas e a própria conjuntura econômica são fatores externos que propiciam o *turn over* nas empresas, a Gerência de Recursos Humanos não pode deixar de considerar os aspectos internos que levam profissionais a buscarem novas oportunidades. Questões política salarial, benefícios da empresa, relações humanas, moral dos empregados, oportunidades de carreiras, cultura organizacional e outros, levam as pessoas a se desvincularem da organização.

O *turn over* não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam a empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões.

Controlar o *turn over* ter apenas as informações sobre ele, mas significa proteger e reter a mão-de-obra que é importante para a empresa (LUCENA 1990, p. 198).

De acordo com Bohlander, Snell, Sherman (2005) ao examinar o impacto da rotatividade no planejamento de RH e no recrutamento e de importância vital reconhecer que os índices quantitativos de rotatividade não são o único fator a ser considerado. A qualidade dos funcionários que saem também é importante. Para efeito de planejamento de RH utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{A + D}{\frac{2}{EM}} \times 100$$

Onde:

A = admitidos (entradas) em determinado período;

D = desligados (saídas) em determinado período;

EM = efetivo médio, pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e final do período, dividido por dois.

De acordo com Chiavenato (2004), quando as perdas de recursos humanos não são provocadas pela organização, ou seja, quando ocorrem independentemente dos objetivos da organização, torna-se essencial localizar os motivos que provocaram a desassimilação dos recursos humanos, a fim de que se possa atuar sobre eles e diminuir o volume dos expurgos indesejáveis. Assim a entrevista de desligamento constitui um dos meios de controlar e mensurar os resultados de política de RH desenvolvida pela organização. Esta deve verificar aspectos como o motivo do desligamento, opinião do empregado sobre a empresa, cargo que ocupava, o chefe imediato, horários de trabalho, condições físicas ambientais dentro das quais desenvolve seu trabalho, benefícios concedidos, seu salário, o moral e as atitudes de seus colegas de trabalho e as oportunidades que encontra no mercado de trabalho. Uma vez colhidas informações por meio da entrevista e de outras fontes é possível fazer uma análise situacional da organização e uma avaliação dos efeitos da política de RH desenvolvida pela organização, determinando as alterações necessárias.

2.2 PRÁTICAS DE MANUTENÇÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2006, p. 291), A manutenção dos Recursos Humanos exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, de benefícios sociais e de higiene e segurança do trabalho, no sentido de mantê-los satisfeitos e motivados e induzi-los a permanecer na organização e a vestir sua camisa.

A retenção dos melhores ativos humanos é uma prioridade absoluta nas organizações que privilegiam a criação de valores (MAYO 2003, p 204).

A Figura 1 mostra que a manutenção de recursos humanos exige uma série de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os planos de compensação monetária, de benefícios sociais e de higiene e segurança do trabalho.



FIGURA 1 - Os processos de manutenção de pessoas.

Fonte: Chavienato, 2004, p. 291.

Todos esses processos de manutenção de pessoas são importantes na definição da permanência das pessoas na organização. Em algumas organizações esses processos de manutenção ganham uma nota muito baixa, por se aproximarem do modelo de homem econômico (que trabalha exclusivamente pelo salário), pela rigidez e inflexibilidade, e por seu caráter genérico e padronizado tratando todas as pessoas pela média, sem respeitar suas diferenças individuais e suas diferentes contribuições para a organização.

2.2.1 COMPENSAÇÃO E REMUNERAÇÃO

O salário não pode ser encarado apenas como uma variável econômica e vale muito mais pelo que representa para o empregado. O salário que empregado ganha reflete-se em sua situação social, em suas condições de vida e define seu status na sociedade, passando, inclusive, a ser avaliado como tal. O salário tem uma conotação emocional muito grande. Pelo dinheiro recebido, o empregado costuma fazer avaliação do seu próprio eu e de seu valor profissional. AQUINO (1980, p. 190).

Os sistemas de remuneração podem ser projetados para atingir um grande número de objetivos, entre eles: Melhorar a produtividade e a satisfação do cliente, controlar os custos, tratar os empregados com justiça, atender as exigências legais, aperfeiçoar o desempenho individual ou de equipe. (MILKOVICH, BOUDREAU. 2006, p.382)

A remuneração pode ser vista sobre a ótica de crescimento profissional e deve servir com instrumento de motivação para que os funcionários façam algo a mais do que aquilo para o qual foram contratados. Segundo Flannery (2002), a estrutura de compensação de uma organização inclui salários e benefícios.

Segundo Dessler (2003, p 202), diz que hoje em dia muitos funcionários não ganham apenas um salário ou uma remuneração por hora, mas também algum tipo de incentivo. A composição do salário (fixo+variável) impulsiona o colaborador a produzir e ser parte integrante do negócio. Quando existem metas a serem atingidas e recompensadas financeiramente há um esforço maior, pois ao final haverá uma recompensa.

A compensação é basicamente uma relação de intercâmbio entre as pessoas e a organização. Cada empregado transaciona com o seu trabalho para obter recompensas financeiras e não financeiras. A compensação financeira pode ser direta ou indireta. Isso pode ser observado na figura 2.

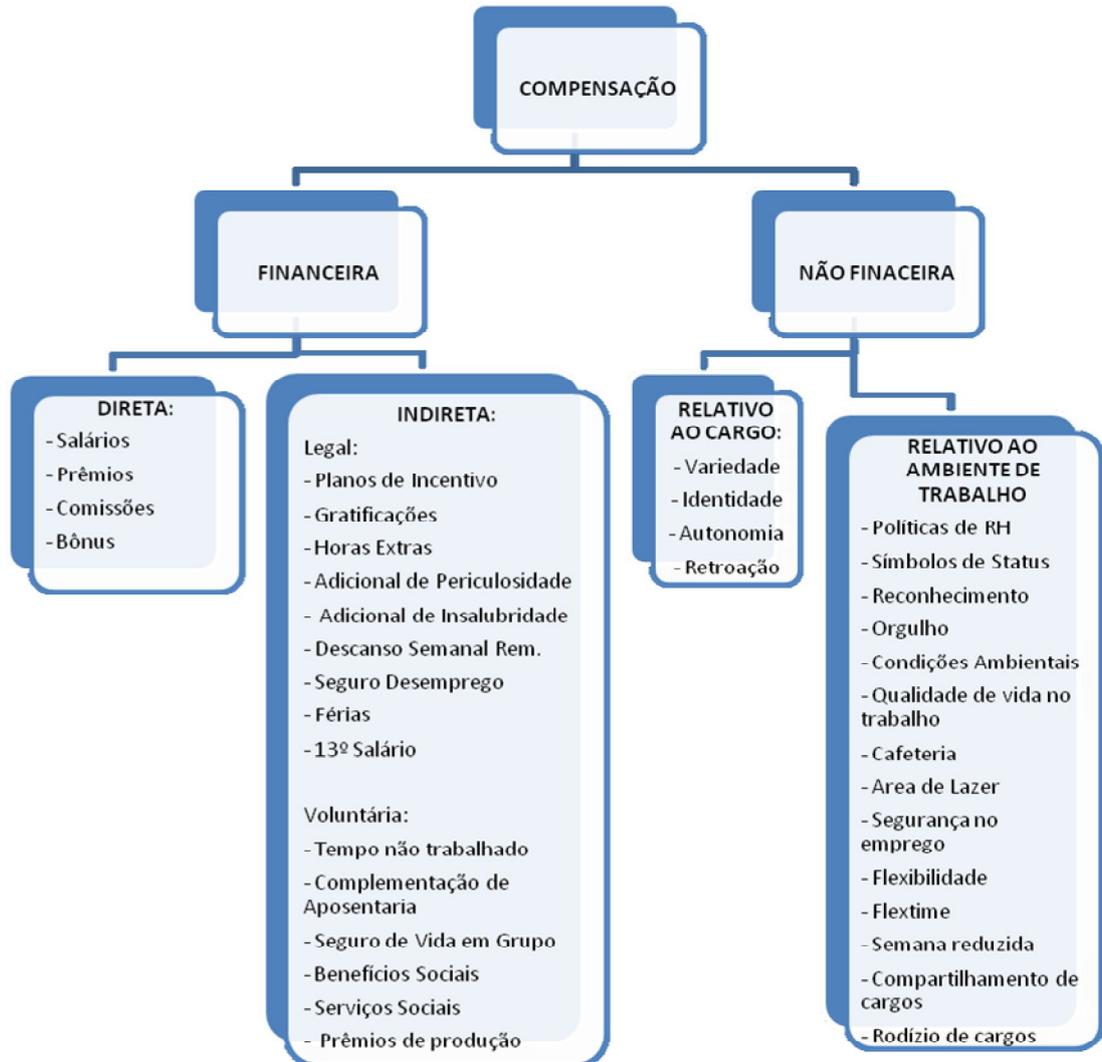


FIGURA 2 - Diversos tipos de compensação.

Fonte: Chavienato, 2004, p. 300.

A compensação é provavelmente a principal razão pela qual as pessoas buscam um emprego. Ela é importante do ponto de vista das pessoas, como uma necessidade vital. Segundo Chiavenato (2006), o sistema de recompensas (salários, benefícios, promoções etc.) e do de punições (ações disciplinares etc.) constituem os fatores básicos que induzem o indivíduo a trabalhar em benefício da organização.

Assim as recompensas são aplicadas no sentido de reforçar as atividades humanas que:

1. Aumentem a consciência e a responsabilidade do indivíduo (e do grupo);
2. Ampliem a interdependência para com terceiros e para com o todo;
3. Ajudem a consolidar o controle que o todo exerce seu próprio destino.

A satisfação do indivíduo com as recompensas está, em parte relacionada a expectativa e a quantia recebida. Os sentimentos de satisfação ou insatisfação surgem quando os indivíduos comparam seu input – habilidades profissionais, educação, esforço e desempenho – com o output – o conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas recebido (VROOM, Victor H., 1997. P. 20).

As recompensas são proporcionadas pela organização enfatizam principalmente a excelência do serviço e do grau de responsabilidade do funcionário. A maioria das organizações adota dois tipos de recompensas:

1. Recompensas diretamente vinculadas ao critério dos objetivos de realização empresarial – como o lucro ou prejuízo. Embora limitadas a poucas pessoas, como diretores e gerentes, este critério encerra potencialmente um valor motivacional e genuíno.

2. Recompensas aplicadas em decorrência do tempo de serviço da pessoa e que são concedidas automaticamente em certos intervalos, desde que a pessoa não tenha tido um desempenho insatisfatório. Em geral, tais buscam manter o equilíbrio salarial.

Segundo Demo (2008, p.108), relaciona as recompensas a empregados satisfeitos menos propícios, a princípio, abandonar a organização e a faltar ao trabalho.

2.2.3 REFORÇO POSITIVO

Com base no conceito de Skinner de que o comportamento é determinado por suas conseqüências, o princípio do *reforço positivo* fundamenta-se em dois aspectos básicos:

1. As pessoas desempenham suas atividades da maneira pela qual obtêm maiores recompensas.

2. As recompensas auferidas atuam no sentido de reforçar, cada vez mais, a melhoria do desempenho.

O *reforço positivo* é diretamente orientado para resultados desejados. A *teoria do reforço positivo* parte do fato de que a pessoa se comporta por uma dessas duas razões:

1. Porque um tipo de nível de desempenho específico é consistentemente recompensador.

2. Porque um padrão de desempenho específico foi alguma vez recompensado, de maneira que será repetido na expectativa de que a recompensa se repita.

2.2.4. RELAÇÕES DE RECIPROCIDADE

Entre parceiro e a organização existe uma forte relação de reciprocidade: espera que os parceiros tragam contribuições e concede-lhes incentivos e recompensas para incentivá-los a aumentar suas contribuições. Do lado inverso, os parceiros proporcionam contribuições e esperam incentivos e recompensas em troca. Cada parte faz investimento na outra na expectativa de obter retornos mediatos e imediatos.

As pessoas e as organizações estão engajadas num sistema de relações de intercâmbios: as pessoas fazem contribuições à organização e dela recebem incentivos ou recompensas. As contribuições que as pessoas fazem representam investimentos que devem proporcionar certos retornos e incentivos ou recompensas (CHIAVENATO, 2006, p. 294).

2.2.5 PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS

Os benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados parcialmente ou totalmente pela organização. Quase sempre não são pagos diretamente pelas pessoas. Contudo, constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de satisfação e produtividade. Os benefícios sociais é uma forma de remuneração indireta.

Benefícios Sociais – assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo, alimentação, transporte, previdência privada etc.

De acordo Milkovich, Boudreau (2006, p. 442), Os benefícios são planejados para atender a três objetivos:

- Competitividade, incluindo custo/benefício.
- Atendimento da legislação.
- Escolhas que levem em conta o indivíduo, incluindo suas necessidades e preferências.

Os benefícios constituem um sistema de recompensas para os funcionários, sendo meios que a organização dispõe para satisfazer as necessidades humanas. Atualmente, os

benefícios são um fator importante para a pessoa que ingressa na organização, funcionando como salário indireto, tornando-se assim um fator de peso na escolha de um emprego e servem tanto como atrativo a novos empregados quanto diferencial na retenção dos colaboradores.

Para Dessler (2003), existem quatro tipos de benefícios:

- ✓ Remuneração suplementar: férias, seguro-desemprego, dentre outros;
- ✓ Seguros: de vida, da casa, contra acidentes e roubos, dentre outros;
- ✓ Aposentadoria: planos de pensão e seguridade social;
- ✓ Serviços: de saúde e alimentação no local de trabalho, oportunidades recreativas, como clubes e outras facilidades.

Os planos podem ser classificados em relação a seus objetivos em assistenciais, recreativos e supletivos. Isso pode ser observado na figura 3.

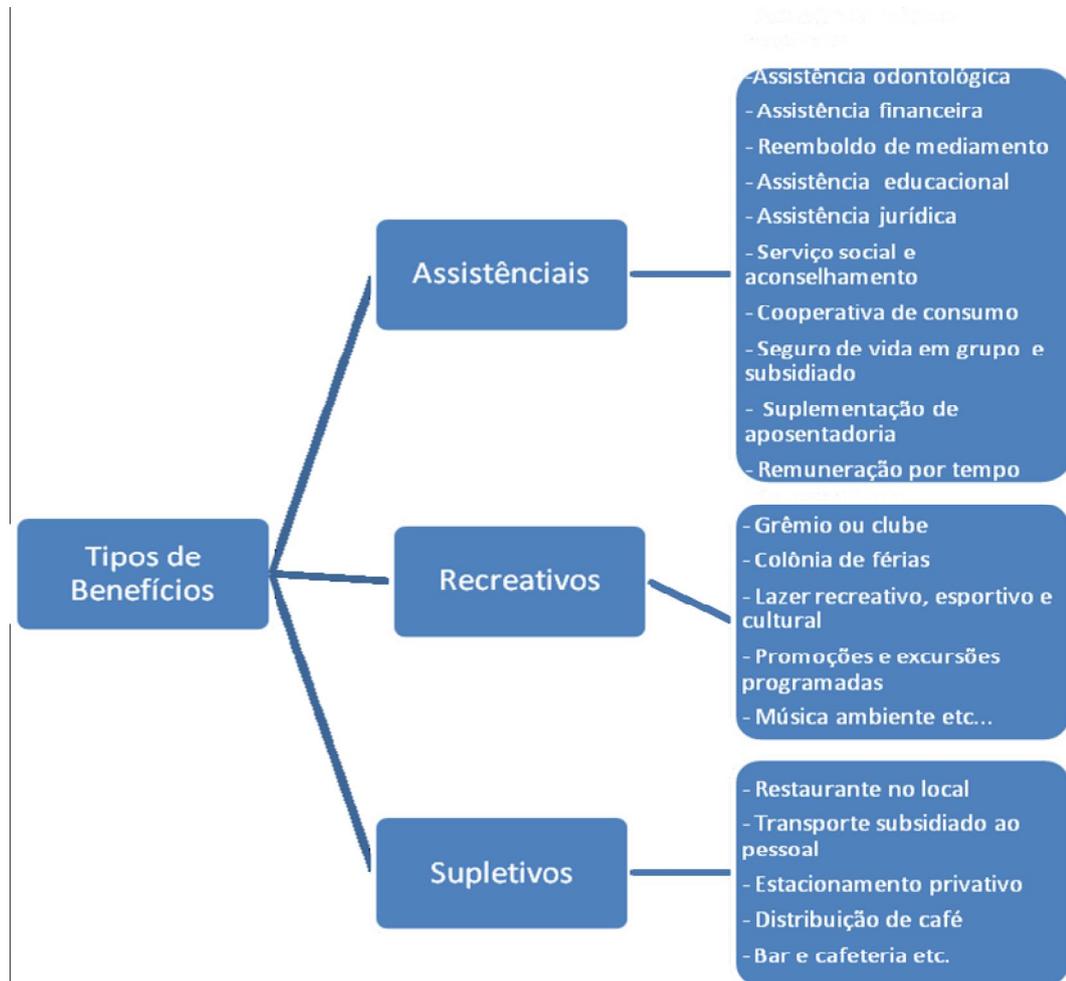


FIGURA 3: Tipos de serviços e benefícios sociais quanto a seus objetivos.

Fonte: Chavienato, 2004, p. 337.

Ademais, os benefícios devem ser dados objetivando algum retorno. Isso faz parte do jogo empresarial, caracterizado por uma composição de interesses. O benefício só deve ser concedido quando a empresa tem condições de assegurar sua continuidade. Se a empresa concede determinado benefício e, por uma razão qualquer, resolve retirá-lo, as conseqüências são enormes e, talvez, maiores do que nunca tivesse concedido. O empregado tende a naturalmente a considerar o benefício como direito adquirido. AQUINO (1980, p. 190).

Os benefícios procuram trazer vantagens tanto à organização como ao empregado, como extensões à comunidade. Isso pode ser observado no QUADRO1.

QUADRO 1

VANTAGENS DOS BENEFÍCIOS	
PARA ORGANIZAÇÃO	PARA O EMPREGADO
<ul style="list-style-type: none"> • Eleva a moral dos empregados • Reduz a rotatividade e o absenteísmo • Eleva a lealdade do empregado para a empresa • Aumenta o bem-estar do empregado • Facilita o recrutamento e a retenção das pessoas • Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário do trabalho • Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados • Reduz distúrbios e queixas • Promove relações públicas com a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro • Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais • Aumenta satisfação no trabalho • Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem estar individual • Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados • Reduz sentimentos de insegurança • Oferece oportunidades adicionais de assegurar status social • Oferece compensação extra • Melhora as relações com a empresa • Reduz as causas de insatisfação

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 350 e 351.

Todavia, essas vantagens nem sempre podem ser mensuradas ou quantificadas. Um aspecto importante dos serviços e benefícios sociais é sua relativa disfunção quando não bem planejados e administrados: alguns itens podem dar oportunidades e críticas severas.

2.2.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A qualidade de vida no trabalho implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas – higiene e segurança, seja em suas condições psicológicas sociais. Tudo isso redundará num ambiente de trabalho saudável, amigável e produtivo.

Higiene do trabalho

Segundo Chavienato (2006), a higiene do trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa a proteção e integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e do ambiente físico.

Um plano de higiene de trabalho envolve :

1. Um plano organizado: envolve a prestação não apenas de serviços médicos, como também enfermeiros e auxiliares, em tempo integral ou parcial, dependendo do tamanho da empresa.

2. Serviços médicos adequados: envolve dispensários de emergência e primeiros socorros, se for o caso. Essas facilidades devem incluir:

- ✓ Exames médicos de admissão
- ✓ Cuidados quanto a injúrias pessoais, provocadas por moléstias profissionais
- ✓ Primeiros socorros
- ✓ Eliminação e controle de áreas de insalubridade
- ✓ Registros médicos adequados
- ✓ Supervisão quanto a higiene e saúde
- ✓ Relações éticas e de cooperação com as famílias dos empregados doentes
- ✓ Utilização de hospitais de boa categoria
- ✓ Exames médicos periódicos de revisão e check-up.

3. Prevenção de riscos à saúde:

- ✓ Riscos químicos (como intoxicações, dermatose industriais etc.)
- ✓ Riscos físicos (como ruídos, temperatura extrema, radiações ionizantes e não ionizantes etc.)
- ✓ Riscos biológicos (como agentes biológicos, microorganismos patogênicos etc.)

Conforme mostra o QUADRO 2, o trabalho das pessoas é profundamente influenciado por três grupos de condições:

QUADRO 2

CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO	
Condições Ambientais	Iluminação, Temperatura, ruído etc.
Condições de Tempo	Duração da jornada de trabalho, horas extras, períodos de descanso etc.
Condições Sociais	Como organização informal, relacionamento, status etc.

Fonte: Chiavenato, 2004 p. 350 e 351

A higiene do trabalho ocupa-se do primeiro grupo: as condições ambientais de trabalho, embora não se descuide totalmente dos outros dois grupos. Por condições ambientais de trabalho, queremos referir-nos às circunstâncias físicas que envolvem o empregado enquanto ocupante de um cargo, na organização. É o ambiente físico que envolve o empregado enquanto ele desempenha um cargo.

2.2.7 SEGURANÇA DO TRABALHO

A segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes seja eliminando condições inseguranças do ambiente, seja instruindo ou convencendo as pessoas da utilização de práticas preventivas.

A segurança do trabalho atua em três principais áreas:

- 1- Prevenção de Acidentes
- 2- Prevenção de Roubos
- 3- Prevenção de Incêndios

Segundo Demo (2008, p. 102), Osborn, Hunt e Shermerhor (2001) discutem a promoção de boas condições de trabalho como importante valor do comportamento organizacional, lembrando que as práticas de segurança, saúde e bem-estar devem focar mais que a produtividade e os resultados organizacionais, concernindo na satisfação das pessoas.

De acordo Mathis e Jacson (2003) as práticas importantes de segurança e saúde no trabalho são:

- ✓ Inibição de violência no trabalho;
- ✓ Programa de prevenção de doenças e acidentes;
- ✓ Utilização da abordagem ergonômica no projeto das funções do trabalho;
- ✓ Manutenção preventiva de equipamentos;
- ✓ Criação de assistência ao empregado para estabelecer e promover seu bem estar (conhecidos como EAP, ou programa de assistência aos empregados);
- ✓ Promoção da saúde, que é uma abordagem para encorajar os empregados a adotar um estilo de vida saudável, através de programas de ginástica, relaxamento, yoga no local de trabalho e, ainda palestras e informativos.

2.2.8 RELAÇÕES TRABALHISTAS

As relações trabalhistas baseiam-se em políticas da organização em relação aos sindicatos, tomados como representantes dos anseios, aspirações e necessidades dos empregados. A representação dos trabalhadores na organização pode ser direta ou sindical.

As políticas de relações trabalhistas são definidas em política paternalista, autocrática, de reciprocidade e participativa.

O sindicato é uma agremiação ou associação para defesa dos interesses comuns de seus membros. Existem os sindicatos de empregados ou trabalhadores e os sindicatos patronais ou empregadores.

Além das conseqüências sobre os índices salariais, um outro efeito positivo na sindicalização para os trabalhadores é que isso aumenta seu poder de influência sobre os assuntos que afetam seu trabalho. Dando voz ativa nas decisões de trabalho, os sindicatos conseguem vários efeitos positivos tanto para os trabalhadores como para as organizações. (Milkovich, Boudreau, 2006, p.468).

Conforme Dessler (2003, p.224) uma vez que tenham conseguido segurança, os sindicatos lutam para melhorar as condições dos demais membros, melhorar salários, carga horária e condições de trabalho.

Conforme o QUADRO 3, os conflitos trabalhistas envolvem vários tipos de reivindicações, a saber:

QUADRO 3

OS CONFLITOS TRABALHISTAS X REIVINDICAÇÕES TRABALHISTAS	
Condições legais de trabalho	Condições contratuais de trabalho, jornada semana, horários, intervalos para repouso e para refeições, descanso semanal remunerado, condições de trabalho da mulher e do menor, contrato de experiência, condições de desligamento e aviso prévio.
Condições econômicas	Condições que envolvem remuneração como salário profissional (ou salário normativo ou piso da categoria) índices de reajuste salarial, aumento real e produtividade da categoria, adicionais de periculosidade ou de insalubridade, adicionais de trabalho (horas extras), equiparação de salarial, promoção, gorjetas etc.
Condições físicas de trabalho	São condições ambientais como exposição a ruídos, temperaturas extremas, gases tóxicos, agentes químicos, baixa ou elevada luminosidade, intempéries, choques elétricos, altitudes, uso de EPIs, vestuários, uniformes, higiene e segurança por parte da organização.
Condições sociais de trabalho	São condições que promovem serviços e benefícios sociais previstos ou não na legislação como restaurante no local de trabalho, alimentação subsidiada ou gratuita, transporte subsidiado ou gratuito, locais de lazer e repouso, assistência médico hospitalar, serviço social, assistência odontológica, assistência a gestante, creches, estacionamento gratuito, seguro de vida em grupo, complementação de aposentadoria e fundos de pensão, complementação do auxílio-doença.
Condições de representatividade no trabalho	São condições que asseguram aos empregados alguma forma de participação no processo decisório ou representação nesse processo, como comissões de fábrica, comissões de empresa ou conselhos.

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 379 e 380.

Os conflitos trabalhistas são divergências criadas entre dois sujeitos - as organizações e os sindicatos, envolvendo interesses individuais ou abstratos, gerais profissionais ou econômicos. Os conflitos coletivos de trabalho ou dissídios coletivos retratam um antagonismo entre interesses de uma categoria profissional (grupo de trabalhadores) e de uma categoria econômica (grupo de organizações). Quando envolve interesses individuais dos empregados e não das categorias profissionais ou econômicas que pertencem são chamados de conflitos ou dissídios individuais.

2.3 A MOTIVAÇÃO COMO FATOR DE SATISFAÇÃO E PRODUÇÃO

O homem é um ser social e depende de outras pessoas para interagir. Atualmente, a preocupação com o fator humano tem crescido nas organizações, resultando em um maior comprometimento dos funcionários com as empresas; assim, a empresa ganha em produtividade e fidelidade, em contrapartida, os funcionários ganham em desenvolvimento e satisfação pessoal (KNAPIK, 2005).

Acerca da motivação, Chiavenato (1999) apresenta uma comparação das conclusões de Herzberg e até que ponto elas coincidem com a Teoria das Necessidades de Maslow. Enquanto Maslow afirma que a necessidade motiva o comportamento, Herzberg ressalta, que se forem relativamente insatisfeitas, apenas as necessidades mais elevadas atuam como motivadoras. A motivação faz com que o indivíduo aja de determinada maneira, ação esta, impulsionada por fatores internos ou externos ao ambiente no qual está inserido. Nas palavras de Knapik:

O processo motivacional inicia com o aparecimento de uma necessidade que rompe o equilíbrio do organismo e provoca um estado de desconforto. Esse desequilíbrio leva o indivíduo a uma ação que descarrega essa tensão. Se o comportamento for eficaz a pessoa encontra a satisfação da necessidade e reencontra o estado de equilíbrio. (KNAPIK, 2005, p.173).

A construção civil é o setor da indústria que para o operário ingressar não necessita de nível de instrução elevado. A maioria dos “peões” é migrante de outras cidades ou do campo que buscam um espaço no mercado de trabalho. A respeito destes colaboradores, Souza (2009) descreve que:

“por executarem atividades que pouco requerem exercício mental, alguns acomodam-se, como ajudantes. Outros, porém, especializam-se, como azulejistas, em busca de salários maiores e atividades mais estimulantes. Muitos, invariavelmente, consomem bebidas alcoólicas constantemente para suportar a dureza do trabalho. A verdade é que falta uma política de recursos humanos para empreendedores da construção civil. Não serve a desculpa de que “peão é mesmo assim”.

Souza (*op. cit.*) narra que acredita na força da motivação, a qual deve conter benefícios para os funcionários como elemento ativador da produtividade no segmento. O autor enfoca também que, enquanto não for tomada uma atitude proativa dos empreendedores, 30% do material adquirido para as obras continuarão a ser desperdiçados e grande continuará sendo a rotatividade e falta de compromisso dos funcionários. A respeito das recompensas

organizacionais, Oliveira (2009) descreve que as empresas que visualizam seus funcionários como parceiros, investem em recompensas para as pessoas desde que delas recebam a produtividade esperada, aplicando um conceito mais amplo à remuneração, a “remuneração total”, a qual passa ser constituída de três componentes principais: remuneração básica (salário mensal), incentivos salariais (bônus, participação nos resultados) e benefícios (seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas).

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa segundo Vergara (2000) pode ser caracterizada como uma pesquisa descritiva. Descritiva porque mostra aspectos de determinada população ou de determinado fenômeno. E exploratória porque foi realizada numa área em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Como método de investigação foi utilizado o estudo de caso que segundo Yin (2001) é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação. (VERGARA 2000, p. 47),

A unidade de análise do estudo compõe-se por 02 (duas) empreiteiras selecionadas no setor da construção civil em Belo Horizonte/MG. A unidade de observação foi constituída por profissionais envolvidos no processo de gerenciar os Recursos Humanos nas empreiteiras.

Este estudo considerou as abordagens teóricas nos processos de manutenção de pessoas.

3.2 POPULAÇÃO AMOSTRA

A partir de uma população de duas empreiteiras, foi extraída uma amostra intencional de 15 casos válidos, levando-se em conta os critérios de intencionalidade e de acessibilidade.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados um roteiro de entrevistas e um questionário contendo perguntas com foco nas práticas de manutenção utilizadas pelas empresas.

3.4 COLETA DE DADOS

Laville e Dionne (1999) categorizam de forma ampla as fontes de informações de uma pesquisa social: os dados podem ser adquiridos por meio de consultas a documentos, da observação do fenômeno ou de entrevistas com pessoas. É importante que o pesquisador lance mão de mais de uma fonte de evidência, por meio de métodos variados de coleta, definindo tal escolha em função da “natureza do fenômeno e [...] de suas preocupações de pesquisa” (LAVILLE e DIONNE, 1999, p.175).

A pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas (APÊNDICE A), realizadas durante duas tardes nos meses de março e abril de 2011, com sócio-gerente e os profissionais responsáveis pelos Recursos Humanos das empreiteiras. Posteriormente, seguiu-se a aplicação dos questionários estruturados, conforme (APÊNDICE B).

3.5 ANÁLISE DE DOCUMENTOS

A coleta de documentos foi utilizada como fonte complementar de dados, de forma a enriquecer o trabalho. Nesta pesquisa, os documentos foram utilizados para compor contextualização das empreiteiras do setor da construção civil, via publicações de órgãos informativos sobre o setor. E, em relação às informações obtidas em entrevistas, utilizaram-se os seguintes documentos de dados históricos relativos ao pessoal.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados a partir das práticas de manutenção da mão-de-bra descritas na seção de coleta de dados: histórico, estrutura e concepções de RH nas empreiteiras; plano de remuneração, benefícios, segurança do trabalho, relações sindicais e rotatividade e motivação.

3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A partir da descrição metodológica elaborada e do desenvolvimento da coleta de dados, foram observados ao longo do percurso e que permitiram uma descrição dos resultados encontrados. Como ponto de partida fez-se necessário uma descrição geral de manutenção de pessoas, de forma de compreender as práticas utilizadas.

4.1 Caracterização da Empreiteira X

A empreiteira pesquisada localiza-se capital de Belo Horizonte em Minas Gerais, fundada em 1990, contendo dois sócios com divisão igualitária. No início atuava somente com limpeza de pisos e fachadas, depois com pinturas e hoje com reformas prediais e pinturas em geral. No entanto houve um aumento gradativo de trabalhos realizados para construtoras, que devido ao tamanho dos empreendimentos, demandou trabalhos com equipes maiores.

Missão – Inovação, qualidade e agilidade.

Visão - Ser reconhecida pela excelência de serviços em Belo Horizonte e região.

Os principais clientes são:

- Construtoras na execução de serviços de acabamentos externos e internos;
- Condomínios na execução de serviços de reformas, limpeza e pintura. Há equipes específicas para cada tipo de serviço prestado, desde o corpo técnico até o operacional.

Os serviços prestados são: Pintura, limpeza, impermeabilização de fachadas, tratamento de superfícies, reparos cerâmicos e granitos, pintura interna e digitalizada em edifícios em geral. Os serviços são prestados através de contratos onde a contratada observa as normas técnicas aplicáveis a execução e contratação de serviços de mão de obra, obrigando-se a cumprir todas as legislações, previdenciária, fiscais e trabalhistas inerente a estas, inclusive quanto a Medicina e Segurança do Trabalho, eximindo o contratante de quaisquer ônus.

A base do faturamento anual da empreiteira X, é de 600.000,00 (seiscentos mil reais).

4.2 Organograma da Empreiteira X

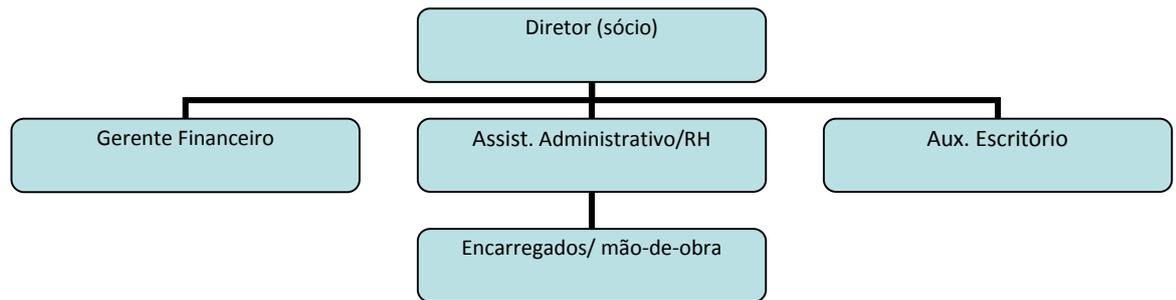


Figura 4: Organograma da Empreiteira X
Fonte: Empreiteira X, 2011.

A empreiteira é contratada com fornecimento de material e mão-de-obra. Segundo o Diretor da empreiteira X, o setor da construção civil está em expansão, e em Belo Horizonte há várias construções antigas que necessitam de reparos e com a proximidade da Copa 2014 que será sediada na capital mineira, gerou aumento na demanda dos serviços prestados e aumento na contratação de mão-de-obra.

4.3 Caracterização da Empreiteira Y

Em março de 1993 foi constituída a empreiteira Y, a empresa iniciou a atividade com pequenos serviços de construção civil, apenas para clientes particulares. Hoje já consolidada no mercado, realiza atividades no setor, com profissionais especializados, com seriedade e competência na execução dos contratos, especialmente no cumprimento de prazos, conquistando novos horizontes e atuação. Hoje na prestação de serviços em gesso, tais como decoração, colocação de gesso liso e drywall. Os seus principais clientes são:

- INPAR PROJETO LAGOA DOS INGLESES SPE
- SOMATTOS ENGENHARIA E COMÉRCIO LTDA
- EBHIG PARTICIPAÇÕES E EMPREENDIMENTOS S/A
- ERNANE AGRÍCOLA EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS
- PHM ENGENHARIA LTDA.
- DM ENGENHARIA LTDA.
- PATRIMAR ENGENHARIA LTDA

Missão – qualidade e agilidade em serviços.

Visão – Ser reconhecida pela eficiência, qualidade e agilidade nos serviços prestados em Belo Horizonte e região.

4.4 Organograma da Empreiteira Y



Figura 5: Organograma da Empreiteira Y

Fonte: Empreiteira Y, 2011.

Distribuição societária entre dois sócios divididas em 90% e 10%. A base do faturamento anual da empresa Y é de 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais). A empreiteira é contratada com fornecimento de material.

Gestão de Recursos Humanos - Como ocorre na maioria nas empreiteiras do setor da construção civil, nas duas empreiteiras estudadas não existe uma área de gestão de pessoas. É o setor administrativo que responde pelas questões burocráticas como folhas de pagamento, fichas de funcionários, procedimentos de admissão e dispensa de funcionários.

A Administração de Recursos Humanos nas empreiteiras, ainda, é imatura se comparado a outros setores de atividades econômicas. Verificou-se pouco conhecimento a cerca dos benefícios da ARH, pelos agentes responsáveis pela coordenação de pessoal. As empreiteiras pesquisadas não tem um plano específico de manutenção de pessoas.

Uma possível forma de sanar, em longo prazo, este problema seria uma melhor conscientização dos responsáveis pela administração das empresas sobre as formas atuais e eficientes de se gerir as pessoas nas empresas de construção civil, onde se diferencia a parte administrativa da operacional.

A gestão dos RH também sofre por não conter regras e procedimentos assinalados formalmente. No geral, os gerentes de setores de produção e, até mesmo, da administração ficam inclinados à teoria do *achismo*, ou seja, para real tomada e efetivação das decisões é necessário conviver por um longo período na organização de modo a absorver lentamente sua cultura administrativa.

Conforme mostra o QUADRO 4, nas duas empreiteiras as vagas são anunciadas em jornais de grande circulação. Após o anúncio é feito agendamento de entrevista onde é verificada a experiência dos candidatos e disponibilidade de deslocamentos para outras regiões de Belo Horizonte.

QUADRO 4

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO			
EMPREEITEIRA X		EMPREEITEIRA Y	
RECRUTAMENTO	SELEÇÃO	RECRUTAMENTO	SELEÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Anúncio de jornal (Aqui, e Super) • Indicações de funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista c/ RH e sócio • Exame médico • Admissão 	<ul style="list-style-type: none"> • Anúncio de jornal (Aqui, e Super) • Indicações de funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista c/ RH e sócio • Exame médico • Admissão

Fonte: Empreiteira X e Y, 2011.

Quando o candidato de mão-de-obra não consegue comprovar experiência em carteira é realizados testes na obra. Trata-se de uma seleção enxuta devido escassez de mão-de-obra especializada.

Quando é necessário aumentar a capacidade de produção, as empreiteiras estudadas vêm adotando as mesmas alternativas. Buscam primeiramente promover aqueles que já fazem parte do seu quadro, contrata funcionários indicados pela sua equipe, buscando sempre referências pessoais. Caso isto não seja possível recorre a contratação de profissionais já atuantes no mercado.

O quadro 5, mostra os cargos da mão-de-obra da empreiteira X e Y.

Quadro 5

CARGOS – MÃO-DE-OBRA	
EMPREEITEIRA X	EMPREEITEIRA Y
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pintor ➤ Ajudante de pintura ➤ Servente ➤ Encarregado de obra 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gesseiros ➤ Ajudante de Gesseiro; ➤ Meio Oficial de Gesseiro.

Fonte: Empreiteira X e Y, 2011.

A remuneração da mão-de-obra praticada nas duas empreiteiras investigadas, tem como referencial o valor base na Tabela Salarial dos Empregados da Construção Civil, divulgada pelo Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção Civil de Belo Horizonte de acordo com a convenção coletiva de trabalhadores que ocorre sempre no mês de novembro de cada ano.

Com relação remuneração, a prática comum identificada nas empreiteiras consiste na diferenciação entre os ajudantes e oficiais. Enquanto os primeiros recebem apenas um valor fixo, registrado em carteira, estes últimos são premiados pela produção física obtida, há uma porcentagem destinada a estes corresponde a sua produção.

Com escassez de mão-de-obra atualmente até os ajudantes estão recebendo premiações e bonificações para mantê-los nos canteiros de obras.

Remuneração - As empreiteiras foram questionadas qual é a influência da remuneração sobre a motivação e manutenção dos seus empregados. Segundo as empreiteiras Y “um sistema de remuneração que permita ao trabalhador um ganho financeiro proporcional ao seu trabalho é certamente um grande aliado para manter e motivar os funcionários e conseqüentemente para diminuição da rotatividade”.

De acordo as empreiteiras o sistema de remuneração que mais agrada os trabalhadores é aquele que se baseia na produção individual. Mas reconhecem que este sistema apresenta falhas:

- Empreiteira X – “Quando os funcionários recebem por produção eles tendem a deixar o cuidado com a qualidade um pouco de lado”
- Empreiteira Y – “A remuneração por produção gera problemas e disparidades. Quando há redução do salário no final do mês (por mudança de serviço, ou necessidade de treinamento) o funcionário manifesta-se insatisfeito. Na ânsia de receber mais desprezam a qualidade”.

As empreiteiras tentam suprir a solicitações com soluções alternativas como o pagamento de horas extras e a distribuição de tarefas e prêmios por produtividade, se ainda assim a solicitação de produção não puder ser suprida as empreiteiras optam por contratar novos funcionários, situação que não lhes agrada.

Para tentar conter o assédio crescente do mercado, os empreiteiros têm investir em planos específicos de remuneração para atrair e reter essa mão de obra escassa e, por isso, supervalorizada. Podendo até inserir à remuneração por resultados o que algumas construtoras estão prestes a fazê-lo. Com esta estratégia, além de garantir a performance dos negócios, ela também assegura a permanência dos profissionais.

Os benefícios oferecidos pelas duas empreiteiras são os mínimos obrigados por lei, conforme CCT. Isso pode ser observado no QUADRO 6.

QUADRO 6

BENEFÍCIOS	
EMPREEITEIRA X	EMPREEITEIRA Y
<ul style="list-style-type: none"> ➤ cesta básica ➤ café da manhã ➤ seguro de vida ➤ assistência médica 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ cesta básica ➤ café da manhã ➤ assistência médica ➤ seguro de vida.

Fonte: Empreiteira X e Y, 2011

Benefícios - O setor da construção civil tem investido em benefícios visando a retenção e valorização da mão-de-obra, as empreiteiras terão que competir com outras empresas, procurando assim um plano de benefícios para seus funcionários que consigam manter.

Há de se lembrar que para que concedam melhores benefícios aos recursos humanos, deve haver investimentos por parte dos empreiteiros, o que traz consigo certa resistência. Porém a experiência vem demonstrando que os recursos investidos na concessão de benefícios frequentemente retornam para as empreiteiras na forma de aumento de produtividade, melhoria da motivação, maior comprometimento da mão-de-obra e criação de vínculos.

O importante é que os benefícios sejam úteis para cada pessoa dentro de suas expectativas e necessidades particulares.

A segurança e a saúde do trabalho das empreiteiras baseiam-se em normas regulamentadoras descritas na Portaria 3214/78 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Conforme QUADRO 7.

QUADRO 7

SEGURANÇA E SAUDE NO TRABALHO	
EMPREEITEIRA X	EMPREEITEIRA Y
<ul style="list-style-type: none"> ➤ PCMSO ➤ PPRA ➤ PCMAT 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PCMSO ➤ PPRA ➤ PCMAT

Fonte: Empreiteira X e Y, 2011.

Segurança do trabalho e Higiene - Entre essas normas, a NR-18 estabelece diretrizes administrativas, de planejamento e de organização para implementar medidas de controle e sistemas preventivos de segurança nos processos, nas condições e no meio ambiente de trabalho na indústria da construção, além de determinar a elaboração do Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção (PCMAT).

A elaboração e o cumprimento do PCMAT são obrigatórios em estabelecimentos com 20 ou mais trabalhadores. As empresas que possuem menos de 20 trabalhadores ficam obrigadas a elaborar o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).

O PCMSO estabelece o controle de saúde físico e mental do trabalhador, em função de suas atividades, e obriga a realização de exames médicos admissionais, de mudança de função e de retorno ao trabalho, estabelecendo ainda a obrigatoriedade de um exame médico periódico. As empreiteiras com até 25 empregados, não estão obrigadas a manter um médico coordenador do PCMSO, estando ainda desobrigadas de elaborar o relatório anual. Como estão obrigadas à realização dos exames médicos acima mencionados, a obrigação poderá ser cumprida mediante convênio com empresas especializadas/credenciadas em medicina do trabalho.

As empreiteiras estudadas são filiadas ao SECONCI-MG, que oferece atendimento médico aos trabalhadores e a seus dependentes, com consultas previamente agendadas, medicina ocupacional, e de segurança do trabalho oferece o suporte às empreiteiras no cumprimento das normas vigentes, em especial das NRs 05,07,09 e 18 expedidas pelo Ministério do Trabalho, contribuindo para o aumento da qualidade e da produtividade das empresas.

Os empreiteiros afirmam, que o ambiente de trabalho inadequado, propício a situações de riscos, leva o trabalhador a vivenciar, dia após dia, fortes tensões que podem levar a acidentes. Além desse problema, Existem dificuldades em realizar ações de prevenção como uma simples reunião, pelo fato de o trabalho ser muito “*corrido*” ou por não terem tempo mercê do ritmo da obra.

E reconhecem que precisa haver um maior mapeamento das áreas de risco nas obras, melhores métodos de informações para seus funcionários, treinamento e capacitação de todos envolvidos no processo, isso é imprescindível para empreendimentos seguros e saudáveis.

Mesmo com os cuidados voltados para a redução de situações de riscos no trabalho, ainda há muito o que fazer em termos de prevenção. Agindo-se, individual ou coletivamente, sempre surgirá a necessidade de indivíduos, grupos e organizações se envolverem e trabalharem para mudanças mais efetivas que redundem em maior segurança.

A necessidade de higiene pessoal e coletiva desperta interesses ou aspirações que trazem como resultado a busca de objetivos vinculados ao melhoramento dos aspectos ambientais, legais e organizacionais, à uniformização das exigências e cobranças, aos condicionamentos físicos e mentais do trabalhador, ao aprimoramento das relações interpessoais no trabalho e à possibilidade de responder, sem grandes surpresas, aos aspectos puramente conjunturais .

Portanto, a realização das atividades com o uso adequado de materiais e equipamentos, segundo suas melhores condições e respeitados os aspectos legais, ambientais e organizacionais, com a preocupação constante quanto à segurança do trabalho, principalmente considerando-se a permanente ameaça de ocorrência de acidentes, subordinando-se às exigências e cobranças, respeitados os aspectos físicos e mentais dos envolvidos e os aspectos conjunturais que emolduram suas relações interpessoais, de tudo

isso, pode-se concluir – convém repetir – que a necessidade de conscientização é sempre primordial e imprescindível.

Relações trabalhistas - A Convenção Coletiva de Trabalho é fruto de negociação entre as partes, através de respectivas comissões de negociação, que são escolhidas e tem o poder de negociação outorgados em assembléias convocadas para esta finalidade.

Segundo a legislação trabalhista, data base é aquela data na qual os sindicatos representantes das respectivas categorias têm para, através de negociação ou ajuizamento de ação coletiva, requerer, rever, modificar ou extinguir normas contidas nos instrumentos normativos de sua categoria. É o mês no qual se discute o reajuste salarial, por exemplo. A data base de reajuste é novembro.

A Convenção Coletiva 2010/2011, dos operários da construção de BH e Região, fechada, na Assembléia do dia 28/11, com reajustes salariais variando entre 10,66% e 12,24%, os empreiteiros afirmam terem feitos o reajuste conforme estabelecido.

As empreiteiras estudadas são filiadas ao SINDUSCON-MG, como diz a Carta Magna, em seu art. 5º, XXI: “As entidades associativas, quando expressamente autorizadas, têm legitimidade para representar seus filiados judicial ou extrajudicialmente”. Este é um dispositivo tão importante que se tornou uma “cláusula pétrea”, ou seja, não pode ser alterado na Constituição por Emenda Constitucional.

A possibilidade do sindicato representar seus filiados na Justiça também está expressa no art. 8º, III, da Constituição: “ao sindicato cabe a defesa dos direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas”.

4.5 ROTATIVIDADE NA EMPRESA X

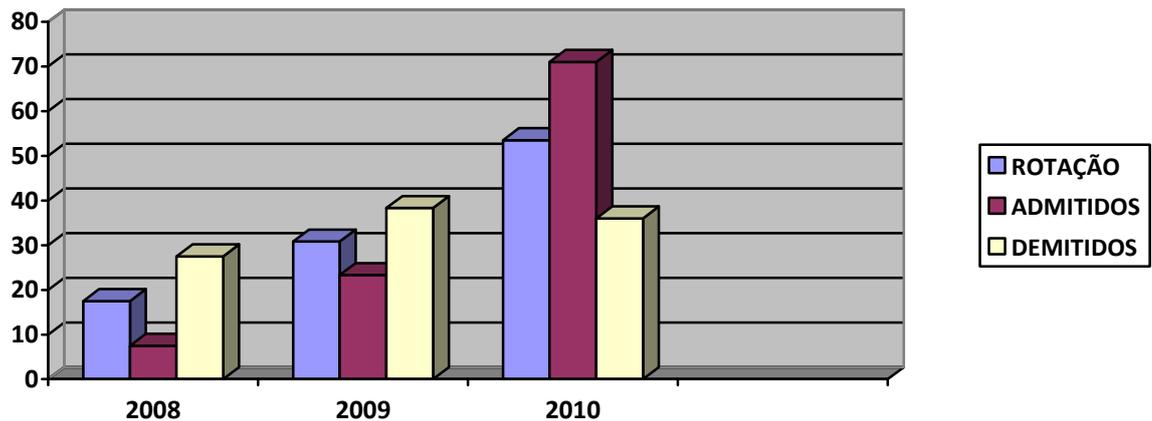


Gráfico 1: Rotatividade na Empreiteira X.

Fonte: Empreiteira X, 2011.

Analisando o gráfico da empreiteira X, vimos que no ano de 2008 houve um número menor de admissões quanto aos outros anos e um grande número de demissões, no ano de 2009 sobe o número de admissões, mas também os de demissões e no ano de 2010, há um pico de admissões em relação aos outros anos e menor número de demitidos.

4.6 ROTATIVIDADE EMPREITEIRA Y

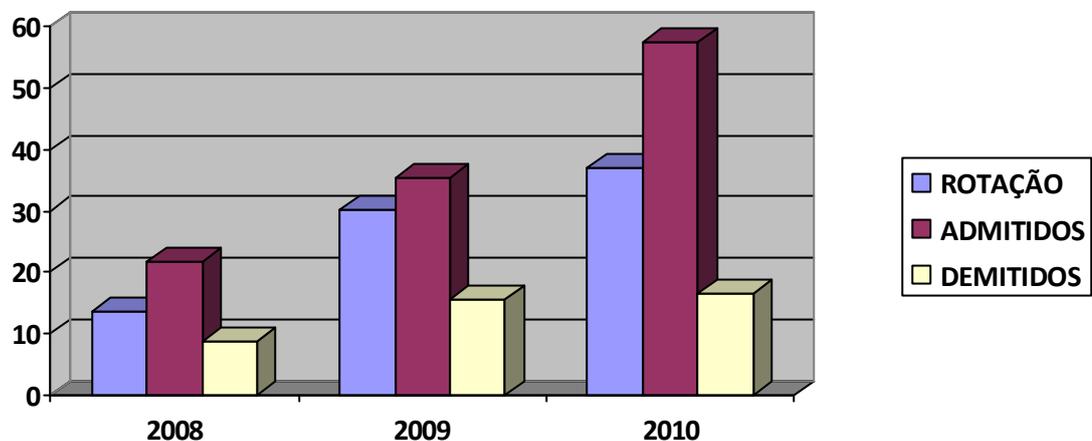


Gráfico 2: Rotatividade na Empreiteira Y.

Fonte: Empreiteira Y, 2011.

Verificando os gráfico da empreiteira Y estudada nos anos de 2008, 2009, houve um número crescente de admitidos e demitidos e em 2010, há um aumento de admissões e um redução de demissões em relação aos anos anteriores. Nas duas empreiteiras estudadas o pico de admissões em 2010 é devido ao porte das realizadas que demandam maior efetivo de mão de obra.

4.7 MOTIVOS DOS DESLIGAMENTOS DA EMPREITEIRA X

Os gráficos 3 e 4 mostram os motivos de desligamentos dos funcionários. Na empreiteira X, o motivo principal de desligamentos no ano de 2008 é o comportamento inadequado (trabalhar alcoolizado, roubos, agressões, etc...), no ano de 2009 e 2010, com aquecimento do setor, resultando na oferta maior que a procura os funcionários tendem procurar a melhor oferta de salário, benefícios. Houve também corte de pessoal crescente nos anos de 2008 a 2010, por motivo da duração do tempo do trabalho por contrato temporal, que se encerra assim que termina fase da obra.

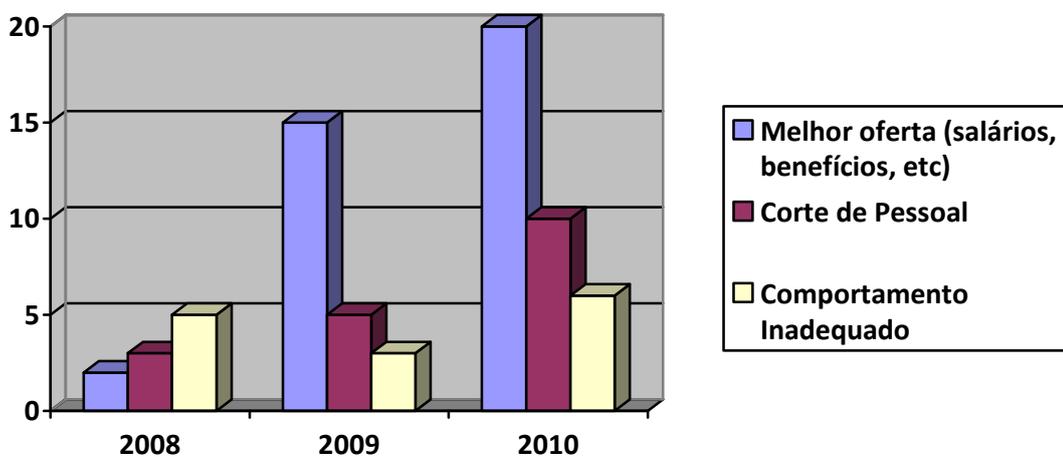


Gráfico 3: Motivos de desligamentos Empreiteira X.

Fonte: Empreiteira X, 2011.

4.8 MOTIVOS DOS DESLIGAMENTOS EMPREITEIRA Y

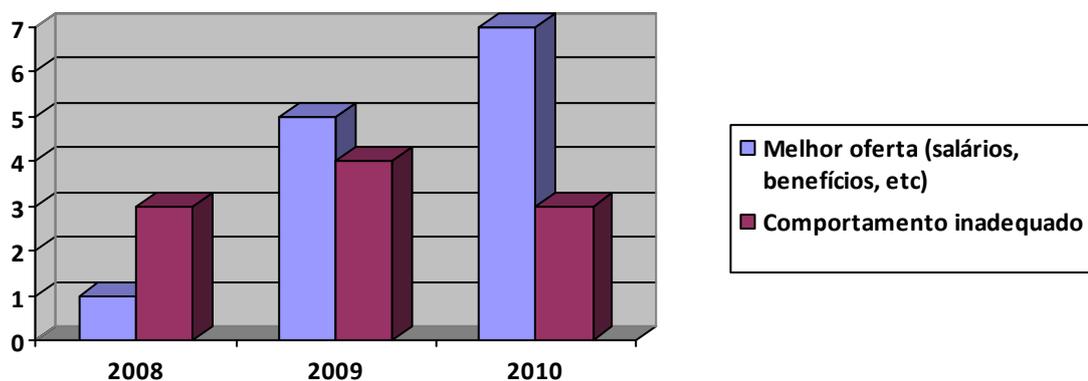


Gráfico 4: Motivos de desligamentos Empreiteira Y.

Fonte: Empreiteira Y, 2011.

Na empreiteira Y, como mostra o gráfico 4, o principal motivo dos desligamentos também é a melhor oferta de salários e benefícios e que assim como na empreiteira X, no ano de 2008, o que ocasionou mais desligamentos foi o comportamento inadequado. A

empreiteira Y, Com a utilização maciça do gesso na construção de casas, aptos com toda alvenaria em bloco de gesso, etc, não ocasionou corte de pessoal por fluxo constante de serviços.

De fato, a rotatividade é um problema setorial que afeta a construção civil, o qual acaba comprometendo o desenvolvimento da mão-de-obra e por conseqüência um entrave a evolução do setor. A motivação no trabalho é um estado de espírito positivo que permite realização das tarefas do cargo e do potencial do próprio indivíduo. No QUADRO 8 , mostra as opinião das empreiteiras X e Y, dos aspectos sobre a motivação e rotatividade.

QUADRO 8

Aspectos sobre a motivação e rotatividade – opinião das empreiteiras		
Questões	Empreiteira X	Empreiteira Y
Como a rotatividade influencia a competitividade empresarial?	“Com ela há necessidade de novos treinamentos os custos e prazos”	“A aumento da rotatividade corresponde o aumento do retrabalho, o que afeta os custos, os prazos e a qualidade”
Quais as causas que eleva a rotatividade?	“A duração do tempo de trabalho por contrato temporal ou empreitada, ou seja, o contrato de trabalho desses trabalhadores se encerra assim que termina determinada fase da obra, ou, em alguns casos, os trabalhadores são transferidos para outros canteiros”	“Os ciclos econômicos (alternância de momentos de grandes investimentos), os baixos salários e a ausência de políticas de fixação de mão-de-obra”
Que influência a motivação tem sobre a rotatividade?	“tem influência direta. Os operários se interessam em trabalhar em empresas que lhes proporcionem boas condições de trabalho e invistam na sua formação.	“A desmotivação é uma das causas da rotatividade. O que faz o funcionário permanecer em uma empresa é tratamento dispensado pelo empregador e o retorno financeiro”
O que as empreiteiras devem fazer para promover motivação dos operários e reduzir a rotatividade?	Desenvolver programas motivacionais e de manutenção de pessoas, fornecer boas condições de trabalho, proporcionar maior retorno financeiro a mão-de-obra.	Melhor planejamento de RH, conceder aos operários mais benefícios.

Fonte: Empreiteira X e Y, 2011.

Rotatividade e Motivação - Como motivo que podem explicar a elevada rotatividade identificou-se:

- Característica do próprio processo produtivo a sucessão de etapas implica na continua mobilização e desmobilização de equipes, sem a continuidade de atuação.

- Faltam condições inerentes a absorção da mão-de-obra.

As empreiteiras estudadas entendem que buscar a motivação de seus funcionários traz vantagens também a elas próprias, sobretudo ao considerar o combate a rotatividade. Fica claro então que é vantajoso fornecer aos operários melhores condições de trabalho e proporcionar-lhes sentimento de valorização.

Quando ocorre redução no volume de serviços os primeiros a serem dispensados são os novos funcionários e os antigos menos especializados. As empreiteiras adotam essa alternativa na intenção de manterem os melhores funcionários e preservarem o investimento já realizado na sua formação.

A empreiteira X, relata que como fornecem serviços por empreitada, o que pesa na manutenção de pessoas são os encargos sociais. E precisa haver redução dos encargos.

A possibilidade de ascensão também é vista como um fator motivador pelos entrevistados. Segundo eles, apesar de não ser algo formalizado, dentro de suas empresas qualquer funcionário pode subir na hierarquia rapidamente, alcançando melhores salários. *“Os funcionários começam como ajudantes podem rapidamente passar a meio-oficiais, oficiais, líderes e coordenadores de equipes, para tanto devem mostrar interesse e esforço”*, ressalta a empreiteira X. A empreiteiras Y, entende que por possuírem estrutura mais enxuta os funcionários que se esforçam são identificados com maior facilidade, o que contribui para o estabelecimento de promoções e merecimento.

Na tentativa de reduzir os efeitos da rotatividade as empreiteiras X e Y afirmam que tem buscado elevar os salários pagos e concessão de reais chances de crescimento a mão-de-obra de produção acreditando serem estes os principais responsáveis pela sua satisfação.

O estímulo de ascensão dentro das empreiteiras devem ser acompanhado de outras táticas como: reajustes por desempenho, treinamento, estrutura organizacional adequada a uma mão-de-obra competente.

O QUADRO 9, mostra como empreiteiras X e Y, como mantêm a mão-de-obra na empresa.

QUADRO 9

Manutenção de pessoas – Opinião das empreiteiras		
Questões	Empreiteira X	Empreiteira Y
Como tem feito para manter a mão-de-obra?	“busca volume de serviços, fornece estabilidade, remuneração por produção”	“Fornece boas condições de trabalho (higiene e segurança), mantém bom relacionamento com os funcionários, remuneração por produção”
Quais os benefícios concedidos aos operários?	“Os obrigados pela lei. Adicionalmente são concedidos aos funcionários que se destacam eventuais promoções financeiras”	“Os brigados pela lei. Chegam a premiar alguns funcionários com incentivos financeiros que se destacam”
Qual é o critério empregado na remuneração dos funcionários?	“Os menos especializados recebem remuneração fixa por hora. Os mais especializados recebem por produção: há um valor fixo adicional em carteira e um valor adicional em função da produção. Os líderes recebem um adicional sobre a produção da equipe”	“Os operários menos especialistas recebem valores fixos. Os mais especializados são remunerados por produção. Os líderes recebem um adicional sobre a produção da equipe”.

Fonte: Empreiteira X e Y, 2011.

Quanto a validade de proporcionar aos operários formação básica que abranja aspectos como segurança, alfabetização, higiene, motivação etc, as empreiteiras entendem que seria esta uma iniciativa interessante, tanto para os operários quanto para os empreiteiros. Porém alegam que não é financeiramente viável realizar este investimento e que não tem condições de fazê-lo. A empreiteira X, diz não dispor de recursos, tempo dinheiro, espaço físico etc. Mas a empreiteira X, por sua vez acredita que só será viável realizar tal investimento quando a preocupação dos operários for a realidade do mercado.

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como principal objetivo identificar quais são as práticas de RH nas empreiteiras do setor da construção civil em Belo Horizonte na manutenção de pessoas. Neste sentido, foram levantados os seguintes objetivos específicos: Analisar e comparar as práticas de manutenção de recursos humanos utilizadas pelas empreiteiras X e Y do setor de construção civil. Analisou-se também rotatividade de pessoas.

De acordo com os resultados, pode-se observar que há pouco conhecimento a cerca dos benefícios da ARH, pelos agentes responsáveis pela coordenação de pessoal nas empreiteiras e que não há um plano específico na manutenção de pessoas. Verificou-se ainda alta rotatividade nos últimos anos, o principal motivo dos desligamentos foi por iniciativa dos funcionários que buscam alternativas atrativas de trabalho oferecidas pelo setor como: melhores condições de trabalho, melhores salários e benefícios.

Portanto, é necessário desenvolver nas empreiteiras de construção civil a Administração de Recursos Humanos. Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas. Para que as empreiteiras tornem-se competitivas, é necessário que invistam nos seus trabalhadores fornecendo boas condições de trabalho e sentimento de valorização, em troca as empreiteiras terão qualidade, cumprimento de prazo na execução dos serviços dos seus trabalhadores e comprometimento com a empresa.

A empreiteira que quer manter pessoas não poderá restringir aos simples incentivos salariais e aos benefícios tradicionais. Precisa adequar sua estrutura organizacional ao perfil da mão de obra, criar uma cultura organizacional que permita o desenvolvimento das pessoas. Uma tática recomendada é as empreiteiras pagarem bem a sua mão-de-obra. Economizar em cima do empregado não constitui uma medida inteligente, além de sair caro para empresa. Outra linha de ação: trabalhar com o mínimo em quantidade e o máximo em qualidade, isto é procurar formar uma mão-de-obra qualificada e recompensá-la a altura.

Por fim, com trabalhadores mais satisfeitos e motivados, a empresa conseguirá mantê-los por um período maior, diminuindo a rotatividade e conseqüentemente reduzindo os custos, o que significa maiores possibilidades de investimentos.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L.G. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. 1987. 260 p. Tese (Livre Docência). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.
- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S; SHERMAN, A. **Administração de Recursos**. São Paulo: Pioneira thomson Learning, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Comportamento Organizacional**. 1ª edição São Paulo: Thomson Learning: 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 8ª. ed. São Paulo Atlas: 2006.
- CODA, R.; CÉSAR, A.M.R.V.C. e GARCIA, M.N. **Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras** In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais Enanpad**. 2005
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4 ed. Atlas, São Paulo 1999.
- DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações**. 2. Ed. São Paulo: Atlas: 2008.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall: 2003.
- DIEESE, **Estudo Setorial da Construção Civil 2011, nº 56 abril de 2011** Site: www.dieese.org.br acesso em 02 junho 2011.
- FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas Exemplares**. 1998. 392 p. Tese (Doutorado). FEA. USP. São Paulo. 1998.
- FLANNERY, Thomas P. **Pessoas, Desempenho e Salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Editora Futura, 2002.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva: 2005.
- LAVILLE, C. e DIONNE, J. **A Construção do Saber: Manual de Metodologia de Pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LUCENA. Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**: São Paulo: Atlas, 1990.

MILKOVICH, G.T, BOUDREAU J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas: 2006.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa**. São Paulo: Editora Pearson, 2003..

SINDUSCON, Assessoria Econômica/Sinduscon-MG. www.sinduscon-mg.org.br acesso em 28/11/2010.

SOUZA, E.R. (2009). **Melhores práticas em gestão de pessoas podem ampliar produtividade na construção civil**, Julho/2009. Disponível em: <http://eliasrodrigues.wordpress.com/2009/07/08/tecnicas-de-recursos-humanos-funcionam-com-operarios-da-construcao-civil/>. Acesso em: 18/07/2010.

OLIVEIRA, F. (2009). **Recompensando Pessoas**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/recursos-humanosartigos/recompensando-pessoas-1516795.html>, acesso em 20/04/2011.

KNAPIK, J. **Administração Geral e de Recursos Humanos**: 2. ed. IBPEX, Curitiba. 2005

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VROOM, VICTOR H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. 1. ed. Rio de Janeiro: 1997.

YIN, Robert K. Estudo de caso – *Planejamento e Métodos*. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

ENTREVISTA

- 1) Informações sobre os entrevistados
 - a) Nome:
 - b) Formação:
 - c) Cargo/Função
- 2) Como surgiu a empreiteira? Qual sua história?
- 3) Filiais? Quantas?
- 4) Existem sócios? Qual a distribuição societária?
- 5) O número de obras onde a empresa atua:
 - () 0 a 5 obras
 - () 6 a 20 obras
 - () Mais de 50 obras
- 6) A sua possui alguma filial sindical?
- 7) Qual a estrutura organizacional da sua empresa?
- 8) Qual (is) é (são) o (s) segmento (s) de atuação da sua empresa? Quais os serviços por ela executados?
- 9) Para quem a sua empresa costuma fornecer os seus serviços?
- 10) Qual o potencial de mercado para esse serviços?
- 11) Qual a base do faturamento atual?

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO

- 1) Existe na empreiteira Administração de Recursos Humanos?
- 2) Como é feito a seleção e contratação da mão-de-obra?
- 3) Quais os cargos na mão-de-obra absorvem? Quantos?
- 4) Nos últimos três anos, quais as principais causas de desligamentos na empresa?
- 5) Quantos funcionários foram admitidos, nos últimos três anos?
- 6) Existe uma política de manutenção de pessoas na empresa?
- 7) O que tem feito para manter a mão-de-obra? O que poderia ser feito para reduzir a rotatividade?
- 8) Como a rotatividade presente no setor afeta a qualidade dos serviços?
- 9) Quais os benefícios concedidos aos operários?
- 10) A motivação pode contribuir para manutenção da mão-de-obra?
- 11) A empresa investe em segurança do trabalho? O que tem feito nessa área?
- 12) O investimento da higiene poderia contribuir para diminuição da rotatividade?
- 13) Existe algum plano de carreira para os operários? Como estes crescem na empresa?
- 14) Qual o critério de remuneração dos funcionários?
- 15) Como o sistema de remuneração utilizado influencia a motivação, a rotatividade, a qualidade e a produtividade?
- 16) Na remuneração dos funcionários só é considerada a produção ou existe algum tipo de “salário prêmio” concedidos aqueles que desenvolvem os serviços com maior qualidade.
- 17) Você não acha que seria interessante fornecer uma formação básica (alfabetização, segurança, higiene, motivação, etc.) que fosse comum a todos os seus operários, deixando-os com um “mesmo padrão”? Por que a mesma não é fornecida? Quais as dificuldades?