



**FACULDADE EVANGÉLICA DE GOIANÉSIA  
CURSO DE ENGENHARIA CIVIL**

**MELLINDA SOUZA REGIS  
UIARA JULIA ZAGO**

**GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**PUBLICAÇÃO Nº: 07**

**GOIANÉSIA / GO  
2019**



**MELLINDA SOUZA REGIS  
UIARA JULIA ZAGO**

**GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**PUBLICAÇÃO N°: 07**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO SUBMETIDO AO  
CURSO DE ENGENHARIA CIVIL DA FACEG.**

**ORIENTADOR: BRUNO ISMAEL OLIVEIRA CARDOSO  
MAIA**

**GOIANÉSIA / GO: 2019**

## FICHA CATALOGRÁFICA

REGIS, MELLINDA S.; ZAGO, UIARA J.

Gestão de Pessoas na Construção Civil 2019, 19P, 297 mm (FACEG, Bacharel, Engenharia Civil, 2019).

TCC – FACEG – FACULDADE EVANGÉLICA DE GOIANÉSIA

Curso de Engenharia Civil.

1. Chefe

2. Líder

3. Engenharia

4. Gestão

I. ENG/FACEG

II. Gestão de Pessoas na Construção Civil

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

REGIS, Mellinda S.; ZAGO, Uiara J. Gestão de Pessoas na Construção Civil. TCC, Publicação 07, Curso de Engenharia Civil, Evangélica, Goianésia, GO, 19p. 2019.

## CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Mellinda Souza Regis e Uiara Julia Zago

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO: Gestão de Pessoas na Construção Civil.

GRAU: Bacharel em Engenharia Civil

ANO: 2019

É concedida à Unievangélica a permissão para reproduzir cópias deste TCC e para emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte deste TCC pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.

---

Mellinda Souza Regis  
CEP 76.000-420  
Niquelândia/GO – Brasil

---

Uiara Julia Zago  
CEP 76.382-051  
Goianésia/GO - Brasil

Dedico este trabalho:  
aos meus pais, amigos e  
professores que sempre nós apoiaram  
nessa fase tão importantes para nossa carreira.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por me tornar capaz de vencer as batalhas, e superar este processo desgastante. Aos meus pais Ivanete Regis e Euripedes Regis, que sempre foram meus exemplos de dignidade, honestidade, responsabilidade e comprometimento, que me deram a vida e contribuíram para que esse objetivo se concretizasse. A minha irmã Laura pelo incentivo e motivação. A minha amiga Ana Paula Sanchos que sempre esteve comigo, dando suporte, apoio, acreditando no meu potencial..

Deixo um agradecimento especial ao professor Bruno Maia pela orientação, incentivo, confiança e amizade, e por acreditar, junto a mim, que é possível. Agradeço a minha dupla de TCC Uiara Júlia pela oportunidade de vivermos juntas um dos momentos mais desgastantes da graduação. Aos meus amigos de graduação Lorena Freitas, Diego Campos, Letícia Alves pela amizade, companheirismo, apoio e por doar o que se tem de melhor à contribuir. Junto à eles aprendi lições valiosas, e levarei comigo. Aos demais amigos e colegas do curso de engenharia civil da FACEG, que não citarei nominalmente, muito obrigado por constituírem importante papel na minha formação.

---

Mellinda Souza Regis

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por me tornar capaz de vencer as batalhas, e superar este processo desgastante. Aos meus pais Fabiana e Daniel, que sempre foram meus exemplos de dignidade, honestidade, responsabilidade e comprometimento, que me deram a vida e contribuíram para que esse objetivo se concretizasse. A minha irmã Daniela pelo incentivo e motivação.

Deixo um agradecimento especial ao professor Bruno Maia pela orientação, incentivo, confiança e amizade, e por acreditar, junto a mim, que é possível. Agradeço a minha dupla de TCC Mellinda Souza pela oportunidade de vivermos juntas um dos momentos mais desgastantes da graduação. Ao meu namorado Vinicius, companheirismo, apoio e por doar o que se tem de melhor à contribuir. Aos demais amigos e colegas do curso de engenharia civil da FACEG, que não citarei nominalmente, muito obrigado por constituírem importante papel na minha formação.

---

Uiara Julia Zago

“A felicidade não vem da posse ou do domínio, mas de um coração sábio dedicado.”  
**Chico Xavier**

## RESUMO

A constante evolução da sociedade, a mudança cultural e educacional, assim como a competitividade das empresas, resulta na necessidade de novas políticas organizacionais, inovação e constante adaptação para manter alta performance no mercado. Levando em consideração a dessemelhança da sociedade moderna e a globalização, apenas investir não é o bastante, é indispensável que pessoas que assumem cargos de gerenciamento possuam habilidades humanas junto com a tecnologia, norteando as empresas para que tenham resultados promissores. Como consequência, as organizações devem trabalhar os recursos humanos e liderança para obter o melhor de cada colaborador, resultando em um diferencial positivo e dinâmico. Desta forma, o presente trabalho apresenta estudos e ferramentas para que uma empresa seja capaz de amenizar conflitos em seu gerenciamento.

**Palavras-chave:** Gerenciamento; Empresa; Engenharia; Chefe x Líder.

## ABSTRACT

The constant evolution of society, cultural and educational changes, as well as the competitiveness of companies, results in the need for new organizational policies, innovation and constant adaptation to maintain high performance in the market. Taking into consideration the dissimilarity of modern society and globalization, just investing is not enough, it is essential that people who assume management positions have human skills along with technology, guiding companies to have promising results. As a consequence, organizations must work with human resources and leadership to obtain the best from each employee, resulting in a positive and dynamic differential. Thus, this work presents studies and tools for a company to be able to mitigate conflicts in its management.

**Keywords:** Management; Company; Engineering; Chief x Leader.



**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> - Visão passada X Nova visão.....	02
<b>Figura 2</b> - Revolução Industrial- Indústria4.0 .....	03
<b>Figura 3</b> - Fases do ciclo PDCA .....	10
<b>Figura 4.</b> Análise SWOT (ou Análise FOFA) .....	11
<b>Figura 5.</b> Habilidades de um Líder X chefe.....	13

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT- Consolidação das Leis Trabalhistas MTE- Ministério do Trabalho

PMBOK- *Project Management Body of Knowledge* PDCA- planejar, Executar, Verificar e Analisar PMI - *Project Management Institute*

RACI- Matriz de Responsabilidade

SWOT- *Stengnts, Weaknesses, Opportunities e Theats*

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	3
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo Geral.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos .....	4
1.3 METODOLOGIA.....	4
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	6
2.1.1 Definição .....	6
2.1.2 Surgimento da Área de Gestão de Pessoas.....	7
2.1.3 Importância da Gestão de Pessoas na Construção Civil .....	7
2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO .....	9
2.2.1 PDCA .....	9
2.2.2 SWOT .....	10
2.3 O NOVO PERFIL DO ENGENHEIRO PARA GESTÃO DE PESSOAS .....	11
2.4 GERENCIAMENTOS DA COMUNICAÇÃO .....	12
2.5 CHEFE X LÍDER .....	12
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>14</b>
3.1 EMPRESA A.....	14
3.2 EMPRESA B.....	14
3.3 RESULTADOS .....	14
<b>4 CONCLUSÕES .....</b>	<b>16</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>17</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da civilização, o ser humano desenvolve e executa projetos, ora mais simples, ora mais complexos. As pirâmides do Egito, por exemplo, constituem um mistério até hoje. Todos os projetos foram idealizados e/ou conduzidos por alguém e possuem propósito bem definido, visando alavancar suas fontes.

O PMI - Project Management Institute define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Devem ser limitados por um prazo, com data de entrega e com objetivos que precisam considerar as modificações na rotina operacional. Recentemente, essa área do conhecimento cresceu e ganhou mais popularidade, pois estabelece boas práticas, processos e ferramentas para garantir a entrega do produto final com a qualidade esperada, dentro do orçamento e no prazo estabelecido (PMBOK).

Até recentemente, o setor de gestão de pessoas era considerado dentro das organizações, a área que gerava despesas. Hoje em dia ganhou espaço dentro da corporação, admitindo a estratégia nos negócios. Garcia (2018) afirma que a área de gestão de pessoas além de apresentar conhecimento prático, é comum estar o tempo todo em contato com pessoas, cuidando da organização, de processos e atividades, e com diversas tarefas delegadas aos que apresentam qualidades específicas. Dessa forma, além do desenvolvimento técnico, ao gestor é exigido também desenvolver competências que o tornem apto a liderar e gerenciar pessoas, assim trazendo produtividade à empresa.

Uma nova era se vive, com a criação de novos padrões, a inserção de novas ideias, trabalhos maleáveis, permitindo partilhar um modelo inovador e com ele, mudanças não só tecnológicas, mas também comportamentais. Refere-se ao Mundo VUCA (ABRAHAM, 2019). O termo VUCA expõe a diversidade do corpo social moderno e a globalização, circunstâncias que hoje se refletem na sociedade. O ambiente de negócios também é caracterizado pela mudança do desenvolvimento da economia, que é bem representada pelas características do siglônimo. Cada vez mais, incentiva as pessoas a ter uma conexão com o meio, e pode ser qualquer tipo de ambiente, do qual os horários podem ser flexíveis (NETTO,2018).

**Figura1** – Visão passada X Nova visão.

	<b>Visão passada</b>	<b>Nova visão</b>
<b>Volatilidade</b>	Focada internamente, aceita o status quo.	Pensar nos riscos de amanhã antes que ocorram.
	Cega para as relações de causa e efeito.	Continuamente avaliar os riscos olhando para o *evento Cisne Negro.
<b>Incerteza</b>	Apegada a segurança dos processos existentes mesmo quando eles são inadequados.	Desenvolver novos processos, capazes e transformadores.
	Utiliza soluções do passado para solucionar os problemas atuais.	Reconhecer oportunidades para mudanças experimentais dos processos e procurar adaptar-se.
<b>Complexidade</b>	Olha para o problema, mas ignora o ambiente, o contexto e as causas potenciais.	Considerar o contexto dos problemas e as relações do ambiente.
	Esforça-se em entender toda a questão antes de avançar.	Definir o que está dentro e fora do escopo e definir claramente o assunto em questão.
<b>Ambiguidade</b>	Desconforto com a ambiguidade, procura estrutura e direção.	Utilizar a ambiguidade para inovar e achar uma vantagem competitiva.
	Incapaz de identificar o problema certo ou o ponto de partida, podendo até não reconhecer o problema.	Perceber os problemas pendentes e, uma vez identificados, ser capaz de enquadrar problemas e cenários.

Fonte: SILVA 2019.

Falando da complexidade, incerteza e volatilidade na constante evolução e melhoria dos mecanismos de produção, pode-se inserir a tecnologia e inovação como uma busca das empresas em aprimorar, melhorar e aumentar a produção. A chamada indústria 4.0, refere-se justamente a um moderno modelo de organização, e de controle de valores ao longo da vida útil do produto e os sistemas manufatureiros sustentados e propiciados pelas tecnologias da informação (ROCHA, 2019).

A indústria 4.0 simboliza a chamada “fábrica inteligente”, que é um sistema de produção onde o objetivo é usar, trocar e reunir informações de forma clara, com a influência recíproca entre Homem-Máquina baseado na tecnologia atual e a tecnologia de fabricação (ROCHA, 2019).



**Figura 2** – Revolução Industrial- Indústria 4.0.

Fonte: Kagermann, 2013.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho pretende apurar como a Gestão de Pessoas é, ou pode ser, implantada nas empresas do ramo da Engenharia Civil e quais os aspectos práticos e metodológicos que contribuem para que uma empresa tenha uma boa efetividade.

Ainda que por mais refinado que os sistemas e processos apresentem ser, as organizações devem esperar uma boa atuação das pessoas, independente da área. Assim as que dispuserem de melhor gestão humana terão um diferencial significativo em relação à concorrência.

Contudo, a fim de que as pessoas estejam ligadas aos objetivos da organização, para que somem e tenham concordância dentro da empresa, é preciso modificar ideias e redefinir os conceitos obsoletos para que bons resultados aconteçam. Isso permite que o profissional cresça e esteja confortável para aplicar novas formas de pensar, agir e de atuar na empresa, além de tornar o ambiente mais competitivo (DOMENICO, 2014).

Outro ponto a ser enfatizado, é como o bem estar dos funcionários está relacionado com o meio de trabalho, ou seja, se há incentivo, conseqüentemente eles permanecerão mais

interessados e comprometidos. A autonomia para tomadas de decisões sobre o trabalho que será realizado, definição dos objetivos e metas, são fatores motivacionais.

De que forma a gestão de pessoas está impactando no atual mercado da construção civil?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal é entender e expor, por meio de um estudo de caso, a forma como é abordada a Gestão de Pessoas nos grupos econômicos da construção civil, mais concretamente, nas empresas que atuam neste ramo estabelecidas no estado de Goiás.

Os enfoques práticos e metodológicos da gestão de pessoas cooperam para o alcance de uma boa efetividade e contribuem para a obtenção de maior eficácia na construção civil.

Desenvolver um estudo de caso que evidencie diferentes formas de gestão de pessoas e como isso está refletindo na performance das empresas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Apontar as competências relacionadas à Gestão de Pessoas;
- Apurar como a Gestão de Pessoas está sendo vivenciada nas empresas;
- Investigar aspectos relevantes e irrelevantes da Gestão de Pessoas no setor de Engenharia Civil;
- Propor aspectos práticos e metodológicos que contribuam para que uma empresa tenha uma boa efetividade.

## 1.3 METODOLOGIA

A pesquisa exploratória segundo VERGARA (1997) descreve e expõe características de determinado fenômeno, onde não é necessária a explicação desse fenômeno, mesmo que sirva de base tal entendimento. Com isso foi escolhido para desenvolvimento deste trabalho o estudo de caso, onde agrega-se dados teóricos e práticos.

Inicialmente foi feita uma pesquisa em livros e artigos na internet onde foram coletados dados significativos para se ter um embasamento teórico referente a gestão de pessoas na construção civil. Diante dos estudos feitos foi elaborado um questionário para que gestores pudessem dispor do tipo de gestão praticada, por meio de reuniões.

Segue o questionário utilizado:

- Quantos funcionários existem na empresa?
- Quem delega as tarefas e como são definidas?
- O desenvolvimento e o cumprimento das tarefas são monitorados?
- Treinamentos e capacitações são promovidos dentro da sua empresa?
- Como a comunicação com os funcionários é feita?
- Como são estabelecidos os prazos de entrega?
- Existem incentivos motivacionais dentro da sua empresa? Se sim, como são feitos?

A pesquisa teve caráter qualitativo visando conhecer, entender e explorar a organização das empresas designadas. Desta forma, encontramos modelos estratégicos conforme a estrutura de cada empresa.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

PMI - Project Management Institute é uma das maiores corporações profissionais de gerenciamento de projetos. As certificações profissionais, elaboradas pela ISO (Organização de Padrões Internacionais), patenteiam competência, experiência dentre elas, do profissional de Gerente de Projetos (SCOFANO1, 2013).

O PMBOK - Guide to the Project Management Body of Knowledge (Guia para o conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos) é de autoria do PMI. Apesar de não ser uma metodologia, dispõe do excelente desempenho como guia, que propõe boas práticas para as fases de um projeto, início, meio e fim. O staff é formado por pessoas a quem são delegadas funções e obrigações, com o intuito de planejar e otimizar o termino do processo (CRUZ, 2013).



## 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

### 2.1.1 Definição

Em cada empresa existe um diretor, chefe ou supervisor que desenvolve a função de administrar, seja ela organizar, controlar ou dirigir a empresa. A gestão de pessoas auxilia nesse sentido, já que uma pessoa somente, não consegue atuar em várias áreas com qualidade e precisão, assim se contrata uma equipe de subordinados que auxiliam a desenvolver e executar outras atividades (NOGUEIRA, 2016).

Segundo Chiavenato, existe um princípio básico quando se fala em gestão de pessoas, que o próprio gerente da empresa deve ter a responsabilidade de conduzir diretamente seus funcionários, sendo que, cada funcionário deve ter somente um gestor. Afim de que este gestor tenha total autonomia sobre sua equipe é preciso ter orientações claras a respeito da política de sua empresa.

Responsabilizar-se pelas pessoas de um ambiente de trabalho sempre foi responsabilidade de cargos executivos, e é a partir daí que empresas se tornam bem sucedidas. Porém, seus gerentes precisam assumir a responsabilidade de avaliar cada funcionário, orientá-lo e colocá-lo em seu cargo de maior produtividade, e com isso incentivá-lo a desenvolver novas habilidades com satisfação para o crescimento da corporação, trazendo como consequência a cooperação de um ambiente tranquilo e agradável, além de poder sempre otimizar as condições de trabalho de cada colaborador (CHIAVENATO 2008). É também um elemento estratégico dentro de uma empresa a comunicação entre os funcionários. O incentivo de compartilhar ideias, valores e informações é uma forma de estipular e motivar o cumprimento de metas, além de desenvolver a aprendizagem das equipes (ALPERSTEDT, 2001).

Em empresas de pequeno porte um administrador consegue apropriar-se totalmente de suas responsabilidades sem qualquer auxílio externo ou interno, porém quando essa empresa começa a crescer, o trabalho desse administrador vai se tornando limitado, tendo a necessidade de descentralizar a gestão de pessoas, e criar uma nova equipe de consultoria e assessoria para que os objetivos continuem sendo alcançados (ALPERSTEDT, 2001).

Atualmente empresas optam por tratar seus funcionários como parceiros, pois entendendo que cada um tem seu objetivo pessoal e profissional, eles passam a investir na organização de acordo com o que recebem como retorno. Sendo que as pessoas são o ativo mais importante dentro de uma empresa, elas precisam se sentir valorizadas (FRANÇA, 2003).

### **2.1.2 Surgimento da Área de Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas não era um conceito real e efetivo, haviam apenas departamentos destinados a processos de recrutamento e seleção. Os colaboradores dispunham de livros denominados como Livros escrita pessoais, o que era vulnerável a furtos e até mesmo extravios. (COUTO, 2013).

A origem do processo de Gestão de pessoas, gerou uma nova área de administração, disseminando funções e tornando-as mais precisas, funções essas que eram, na maioria das vezes, apontadas pelos presidentes das empresas. Ainda em 1930 surge o órgão do governo Federal MTE-Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, que tinha o intuito de propor a regularização e a fiscalização de todos os aspectos relacionados a leis trabalhistas (WYSE, 2015).

Mais tarde, na década de 40, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) foi assinada e decretada, oportunizando o início do Setor de Pessoas nas organizações. O setor zelava apenas pelas práticas das leis trabalhistas, a qual se estendeu até a década de 70, ausentando-se de funções que antes eram destinadas como processos de recrutamento, admissão e demissão, seleções, treinamentos (WYSE, 2015).

### **2.1.3 Importância da Gestão de Pessoas na Construção Civil**

As pessoas passam grande parte de suas vidas em seu local de trabalho, onde na maioria das vezes, veêm a empresa na qual trabalham como uma forma de melhorar sua qualidade de vida, realização pessoal, profissional e ter oportunidades para melhor remuneração. Simultaneamente essas empresas precisam de profissionais aos quais oferecem benefícios, como, por exemplo, uma margem de lucro maior obtendo como consequência uma expansão. Dessa forma cabe aos funcionários a capacidade de sempre se manterem

atualizados ao mercado, e a empresa de saber utilizar o potencial de cada um (BALDUCCI, KANAANE, 2007).

É de extrema importância para uma empresa a busca de novas técnicas para integrar e lidar com os colaboradores, visto que, quanto mais incentivos existirem, maior a motivação individual e da equipe de funcionários e conseqüentemente maior o espaço ganho pela empresa no mercado, pois o elo entre a produtividade e resultados qualitativos andam juntos com a mão de obra do trabalhador. (COUTO, 2013).

Na construção civil é comum vermos a motivação estar relacionada ao pagamento de prêmios ou à competição entre um funcionário e outro, dado que, os planos de incentivo a longo prazo caem em esquecimento ou são deixados de lado pela quantidade de tempo a se trabalhar sem receber uma valorização de todo seu esforço. Por essa razão a maioria dos trabalhadores recebe semanalmente quando são terceirizados ou empreitados. (BALDUCCI, KANAANE, 2007).

É comum esses trabalhadores se sentirem subutilizados, pois se consideram capazes de exercer atividades além do que foram contratados, onde na maioria das vezes acabam exercendo-as. Porém treinamentos disponibilizados em sua área de atuação são em grande parte técnicos e superficiais não atendendo as devidas necessidades. (BALDUCCI, KANAANE, ROBERTO, 2007)

À medida que os trabalhadores vão sendo questionados, percebe-se que o salário recebido não está inteiramente relacionado ao que é executado, ou seja, na maioria das vezes o desempenho é mais elevado, porém recebem o mesmo que trabalhadores de tarefas rotineiras.

Há também a presença de pessoas que são mais comunicativas, e são essas pessoas que acabam sendo mais favorecidas na hora da divisão de tarefas, conseguindo, a partir daí, tarefas mais desafiadoras e conseqüentemente mais visibilidade perante seu supervisor. Dessa forma grande parte dos funcionários, mesmo recebendo bonificações, pensam em procurar outra organização onde seriam mais valorizados (BALDUCCI, ROBERTO, 2007).

Os métodos de comunicação são mais eficientes quando orais, visto que os erros de linguagem são bastante presentes em declarações escritas e uso incorreto de e-mails. Com isso é observado a maior comunicação em obra de maneira oral e coletiva para que assim alcance todos os departamentos. Porém, não só na construção civil, mas também em outros departamentos as pessoas sempre competem pela melhor posição, fazendo com que gere

muita omissão de informações prejudicando o desenvolvimento de outras equipes ou até mesmo de outros departamentos (BALDUCCI, ROBERTO, 2007).

É de inteira responsabilidade do gestor a orientação de carreira de seus subordinados, Na maioria das vezes é levado em consideração somente a necessidade da empresa havendo como consequência profissionais com habilidades ofuscadas. Todavia, o profissional que tem a responsabilidade de liderar e é participativo tem a vantagem de conseguir analisar de perto cada trabalhador, e esse trabalhador tem privilégio de ser recompensado com atividades mais efetivas (BALDUCCI, KANAANE, 2007).

## 2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO

### 2.2.1 PDCA

PDCA é um método de melhoria contínua, que teve origem em 1930 pelo americano Walter A. Shwhart em Bell Laboratories – EUA, e aprimorado pelo Gestor de qualidade W. Edwardes Deming da qual sucedeu em uma carreira mundialmente conhecida, depois de aplicar o mesmo no Japão (SILVA, 2019).

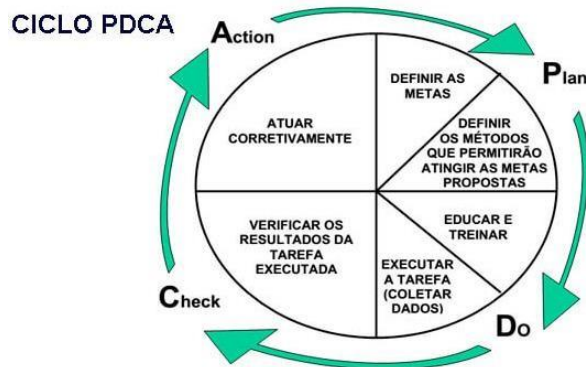
É um ciclo de controle e planejamento de processo que contém 4 fases encadeadas, fácil e descomplicado, que é capaz de repetir continuamente qualquer processo ou situação que apresente problema, principalmente aqueles ligados a Gestão de Pessoas.

A ferramenta é responsável por planejar, aplicar, verificar possíveis falhas, resolvê-las, e certificar se os resultados foram satisfatórios, com o intuito de banir ou minimizar lapsos no serviço ou na execução (CORDEIRO, 2004).

Cada letra da sigla tem um significado e uma aplicabilidade, seguido o padrão básico dos passos (SILVA, 2014).

- P- *Plan* (planejar)
- D- *Do* (Executar)
- C- *Check* (Verificar)
- Act (*Analisar*)

Figura 3 – Fases do ciclo PDCA.



Fonte: Sousa, 2006.

### 2.2.2 SWOT

A ferramenta SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) teve início na década de 60, cuja tradução das siglas é Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Nos dias de hoje as avaliações, utilizadas como ferramentas, do comportamento das organizações perante todo o mercado competitivo, são vitais pra o sucesso da mesma. Saber analisar os atributos internos e externos de uma empresa se torna essencial pra tomada de decisões corretas (FERNANDES, 2013).

É uma opção de técnica usada em gestão e planejamento, seja privada ou pública, micro ou macro empresa. Auxilia o gestor que dispõe de uma matriz onde designa pontos fracos (*weaknesses*) e pontos fortes (*strengths*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Isso reduz riscos e expande as chances de êxito (FIGUEIREDO, 2013)



Figura 4 – Análise SWOT (ou Análise FOFA).

Fonte: Casarotto, 2018.

### 2.3 O NOVO PERFIL DO ENGENHEIRO PARA GESTÃO DE PESSOAS

A figura do gestor de pessoas se tornou importante e essencial no decurso dos anos, e passou a ser ainda mais valorizada dentro das organizações, objetivando a aptidão e a competência de desenvolver trabalhos em equipe, além de expor habilidades para aprimorar a Gestão, deixando de ser um processo metódico e regrado. Atributos pessoais do profissional que gerência exercem, sobre os funcionários, a capacidade de dispor da honestidade, ética, criatividade, dedicação, exatidão, e eminentemente a prática de trabalhar em grupo (COUTO, 2013).

Gerir não é mais uma forma de controlar, e sim uma forma de motivar. O engenheiro deve ser capaz de solucionar problemas no local onde atua. Proporcionar formas de capacitar e motivar os funcionários de tal maneira a levar a empresa adiante. O progresso das habilidades e competências inseridas pela modernidade torna as pessoas que ali trabalham mais valorizadas. Essas habilidades são remanejadas de forma democrática pelos setores que buscam estar em contato direto com o campo, provendo menos custos, otimizando tempo, qualidade das tarefas, maior segurança, redução de perdas (BALASSIANO, 2005).

A inovação do gerenciamento beneficia não só a empresa, mas sim o próprio engenheiro, que simplificará e descomplicará as atividades e funções que são descritas pelo escopo (BALASSIANO, 2005).

A indústria da construção civil apresenta uma ampla diferença com relação a outras áreas de atividade, quando diz respeito a produto e mão de obra. O produto é inerte, ao passo que a mão de obra é móvel. Qualquer aumento em eficiência na mão de obra, impacta vigorosamente nos custos e no cronograma (BALASSIANO, 2005).

Ao novo e moderno perfil do engenheiro civil solicita-se que, além de lidar com responsabilidades técnicas, faça cada vez mais gestão de processos e pessoas. Isso implica que nas suas capacidades sejam requeridas habilidades humanas, por vezes mais que conhecimento técnico – valores são intrínsecos ao ser humano, capacidade técnica pode ser desenvolvida. Um gestor não é mais visto como um chefe, mas como um líder, o qual deve ser necessariamente criterioso, equilibrado, saber lidar e avaliar diferentes opiniões. De forma democrática e justa, o gestor soluciona problemas, assim passando segurança à equipe. Compreender a associação do sistema de produção com o ecossistema e as pessoas faz parte da boa gestão (COUTO, 2013).

## 2.4 GERENCIAMENTOS DA COMUNICAÇÃO

É essencial para a administração de um projeto, a compreensão e o uso correto da comunicação, em maior parte ter certa habilidade em comunicação facilita o gerenciamento geral e de projetos dentro de uma empresa (CHAVES, 2014).

Como toda habilidade precisa ser desenvolvida, pessoas que conseguem desenvolver a comunicação para com outras adquirem mais facilidade para vencer desafios propostos, e também reconhecer características de cada indivíduo presente em determinada empresa (CHAVES, 2014).

A variedade de características envolvidas em um projeto exige condutas singulares. Entender um projeto é essencial para o triunfo de seu desenvolvimento, a análise feita de maneira errada ou até mesmo feita em partes, pode gerar uma certa frustração. A comunicação apropriada nesse momento pode impedir essas situações quando envolvidas equipes de maior interesse (CHAVES, 2014).

Boa compreensão significa boa comunicação, conseguindo aplicar esse fato a uma empresa os resultados obtidos serão sempre mais satisfatórios (CHAVES, 2014).

RACI - Matriz de Responsabilidade é uma ferramenta simples e benéfica à gestão de pessoas, onde visa dividir tarefas entre os colaboradores, de modo a aperfeiçoar, otimizar tempo de serviço e facilitar a comunicação dentro da organização (CHAVES, 2014).

A matriz possibilita o mapeamento de forma clara dos responsáveis por cada atividade, viabilizando a distribuição efetiva de tarefas, permitindo que tenham uma visão ampla sobre as atividades que precisam ainda serem executadas (CHAVES, 2014).

## 2.5 CHEFE X LÍDER

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo, portanto, empresas visam ter destaque e manter o retorno financeiro positivo. A busca por líderes e chefes que tenham competências específicas e valores alinhados à empresa é constante (BERGAMINI, 2005).

Um líder é hábil a extrair de cada indivíduo o que este tem de melhor para contribuir para a organização, em contrapartida o chefe dispõe de seu poder em vez de delegar, exercendo o papel de gerente, sendo que as escolhas tomadas não são julgadas por grupos. O

aumento da competência, seguido de motivação e treinamento, tem como consequência o aumento de resultados implementados nos projetos (BERGAMINI, 2005).

Centralizar poder é uma das características de um chefe. Liderança é um processo do qual um grupo de indivíduos é influenciado a desenvolver e trabalhar para um objetivo em comum, sendo mais efetivo e compreensivo. A comunicação, seja falada ou escrita, é o principal recurso da liderança, para incitar liderados a concretizar as ideias e visões levantadas em grupo (RUSSO, 2005).

Líder	Gerente
Visionário	Racional
Passional	Consultivo
Criativo	Persistente
Flexível	Solucionador de Problemas
Inspirador	Firme em seus pensamentos
Inovador	Analítico
Corajoso	Estruturado
Imaginativo	Deliberado

**Figura 5** – Habilidades de um Líder X chefe.

Fonte: Pacheco, Scofano e Beckert, 2006.

Há uma correlação significativa entre competências e o bom êxito dos projetos. A Inteligência emocional e intelectual são características inerentes a um líder (BERGAMINI, 2005).

- Inteligência emocional: Motivação, sensibilidade, resiliência emocional, consciência / retidão, autoridade,
- Inteligência intelectual: Visão e imaginação, perspectiva estratégica, julgamento, análise crítica.



### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **3.1 EMPRESA A**

Foi entrevistado o proprietário da empresa (formado em engenharia civil) o qual se prontificou a responder o questionário elaborado. Este tem uma participação indireta, delegando atividades ao encarregado que administra os funcionários. Atualmente existem três funcionários além do encarregado.

A empresa A opera no ramo da construção civil, fornecendo concreto usinado para diversas etapas de uma obra. Contudo, o dono da empresa se dispõe à compra de materiais e o encarregado à supervisão da produção.

Sabendo que todo concreto produzido precisa de um teste de qualidade, nesta empresa não há treinamento de competência para esta atribuição, sendo que se investindo em cursos de capacitação não seria necessária a busca de um especialista para realização de teste

#### **3.2 EMPRESA B**

A empresa B é uma construtora de pequeno porte que atua no estado de Goiás. Nesta empresa, o dono que foi solícito e comprometido em responder o questionário, tem uma atuação direta dentro da empresa, como Engenheiro Civil.

A construtora possui onze funcionários no total, onde exercem funções delegadas e atribuídas pelo próprio dono, que é engenheiro e responsável técnico de cada obra.

A empresa motiva os funcionários por meio de bônus produção, pois conforme atingem os objetivos, a empresa alcança seus propósitos e os funcionários trabalham com mais disposição.

#### **3.3 RESULTADOS**

Os resultados qualitativos apresentam semelhanças, entretanto, expõem divergências organizacionais que refletem resultados mais positivos e melhor performance de uma empresa sobre a outra. Com base nos questionamentos, os estudos de caso atestam o que é pontuado

embasamento teórico. Notou-se que a perspectiva sobre a gestão de pessoas é distinta sob a visão do nível operacional, estratégico e técnico.

Das análises, certificou-se que as empresas apresentam perfis distintos no que se refere a CHEFE e LÍDER, mesmo tendo atuações equivalentes. A empresa A apresenta traços de um guia representativo, uma vez que as atividades são delegadas, pelo proprietário ao encarregado. Já a empresa B tem o perfil de orientar as linhas de ideias da empresa, conduzindo e representando o grupo.

Fazer um acompanhamento maior em termos de gestão não faz ser chefe ou líder, ambos têm o dever de controlar sempre.

Partindo da premissa que a empresa A apresenta espírito de liderança nota-se que a prática da comunicação para com os funcionários é feita de forma indireta transmitida pelo encarregado. Não existe acompanhamento e suporte das atividades e avaliação da evolução.

Já a empresa B possui um espírito maior de chefia, pois o dono da empresa está vinculado aos trabalhos de planejamento e execução mostrando ter sinergia na execução das atividades entre chefia e colaboradores, e tendo uma presença mais efetiva e controladora.

Visto que a matriz de responsabilidade é uma ferramenta essencial para a divisão de tarefas e a compreensão em relação as responsabilidades de cada um, é possível observar que, a comunicação mesmo de forma indireta é existente, tendo como consequência a otimização dos serviços e a obtenção de resultados.

## **4 CONCLUSÕES**

Segundo o guia PMBOK®, cada vez mais a Gestão de Pessoas expõe sua relevância dentro da área de gerenciamento junto com os recursos humanos, com a finalidade atingir metas.

Com base nos estudos feitos é possível afirmar que a Gestão de Pessoas é tida como um utensílio estratégico de grande importância no mercado, mesmo sendo um método um tanto inovador e que ainda está em aperfeiçoamento.

Aplicando-se as técnicas de forma assertiva, tem-se como resultado a motivação dos funcionários de modo que a empresa ganhe mais espaço, maior abertura, além de possuir vantagens em todas as áreas da construção civil, visto que produtividade e resultados andam juntos com o desenvolvimento do trabalhador.

Com a procura de um ambiente de trabalho que atenda às necessidades de uma empresa, julga-se como efeito a ampla concorrência. Contudo, é preciso que estas tenham como diferencial as devidas ferramentas de Gerenciamento de Pessoas e projetos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAM, Fábio. As novas formas de trabalho e trabalhador, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/197407>> Acesso em: 19 março de 2019.

BALASSIANO, Moisés. Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano?, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000400003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000400003&script=sci_arttext)> Acesso em: 01 junho 2019

BALDUCCI, Daniel. KANAANE, Roberto. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. Boletim Paulista Psicologia Academy, 2007. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94627213>> Acesso em: 01 junho 2019

BERGAMINI, Junior. Controles internos como um instrumento de governança corporativa, 2005. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13474>> Acesso em: 01 junho 2019

CHAVES, Edi Lúcio. Gerenciamento da comunicação em projetos. Rio de Janeiro, 2014.

CHIAVENATO, I. (2008). Os novos desafios da gestão de pessoas. São Paulo: Campos.

COUTO, Karina. GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL, 2013. Disponível em:

<<https://pmkb.com.br/uploads/26349/gestao-de-pessoas-na-construcao-civil.pdf>> Acesso em: 01 junho 2019

CORDEIRO, José Vicente. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?, 2004.

Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/431>> Acesso em: 01 junho 2019

DOMENICO, Josias. GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS ORGANIZAÇÕES, 2014. Disponível em: ><http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-JOSIAS-DI-DOMENICO.pdf> > Acesso em: 01 junho 2019

FERNANDES, Isac Gabriel. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISE SWOT, 2013. Disponível em:<[http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(81\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(81).pdf)> Acesso em: 24 Maio 2019..

GARCIA, Ana Carolina. Os desafios de um líder de projetos. São Paulo, 2018.

KAGERMANN, H., Lukas, W.-D. & Wahlster, W. (2011, 1 de abril). Indústria 4.0. Com o Internet der Dinge no Weg zur 4. Revolução Industrial. *VDI nachrichten*, 13, 2.

ROCHA, *Rony Peterson*. Indústria 4.0: Uma Abordagem Teórica Conceitual Disponível em: <<http://www.dep.uem.br/gdct/index.php/simeprod/article/view/1676>> Acesso em: 24 Março 2019.

SILVA, Nathalie, Análise da gestão estratégica de empresas do ramo da construção civil diante da percepção de alteração do cenário econômico. CURITIBA, PR. 2019. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4485>> Acesso em: 24 Março 2019.

VERGARA, S. C. (1997) Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.

WYSE, Robert. GESTÃO DE PESSOAS: DOS PRIMÓRDIOS À ATUALIDADE, 2015.  
Disponível em: < file:///C:/Users/Uiara%20Julia/Downloads/3661-13494-1-PB.pdf > Acesso em: 24 Maio 2019