

A GESTÃO DO FATOR HUMANO NAS PEQUENAS EMPRESAS DO SUBSETOR DE EDIFICAÇÕES

Claudio Mendes E-mail: 2016cmendes@gmail.com
Luiz Carlos Brasil Brito Mello. E-mail: 2016cmendes@gmail.com

Resumo No Brasil o predomínio no setor da construção civil é de construtoras de pequeno porte (95,8%). A relevância desse segmento do setor impõe a necessidade de desenvolvimento e implementação de novas práticas de gestão, principalmente daquelas voltadas aos seus Recursos Humanos, permitindo a essas pequenas empresas aumentar o nível de excelência e qualidade dos seus produtos, adequando-se, assim, às novas exigências do mercado. A pesquisa que alicerça o presente artigo foi realizada em um conjunto de empresas de pequeno porte da indústria da construção civil, subsetor de edificações, visando identificar como a gestão dos Recursos Humanos é realizada; o perfil dos seus gestores; a estrutura organizacional adotada e quais as principais características presentes na gestão do fator humano nessas empresas. Os autores apresentam os principais fatores e ações que caracterizam a gestão do fator humano nessas empresas, consolidam a importância da metodologia utilizada estimulando os gestores e, principalmente, à alta direção, a repensarem os atuais modelos gerenciais adotados. A partir da compreensão desses conceitos são apresentados os dados coletados através da pesquisa que evidenciam a importância desse tema.

Palavras-chave: Fator Humano; Modelos de Gestão; Competitividade; Recursos Humanos; Subsetor de Edificações.

Abstract: In Brazil the predominance in the civil construction sector is small construction companies (95.8%). The relevance of this segment of the industry imposes the need to develop and implement new management practices, especially those focused on its Human Resources, allowing these small companies to increase the level of excellence and quality of their products, thus adapting to the new requirements of the market. The research that bases the present article was carried out in a set of small companies of the civil construction industry, Subsector of Edifications, aiming to identify how the Human Resources management is carried out; The profile of its managers; The organizational structure adopted and the main characteristics present in the management of the human factor in these companies. The authors present the main factors and actions that characterize the management of the human factor in these companies, consolidate the importance of the methodology used, stimulating the managers and, mainly, the senior management, to rethink the current management models adopted. From the understanding of these concepts the data collected through the research are presented that highlight the importance of this theme.

Keywords: Human Factor; Management Models; Competitiveness; Human Resources; Subsector of Edifications

1 INTRODUÇÃO

O mundo está passando por transformações econômicas, sociais e culturais oriundas, principalmente, pelas consequências da globalização, das redefinições geopolíticas e da rápida evolução da ciência. Neste novo cenário as empresas buscam criar diferenciais que as tornem mais competitivas e com maior valor de mercado. Os processos de mudança são inevitáveis para as empresas que pretendem continuar no mercado. Diante disso, surgiram diversas propostas de mudanças organizacionais, desde a adoção de novas tecnologias até novos modelos de gestão. O planejamento, as estratégias e os processos organizacionais gerenciados contribuem para a entrega dos produtos e serviços de acordo com as necessidades do mercado. Partindo dessa realidade, a necessidade de melhoria dos processos de gestão é uma questão primordial para as empresas responderem às mudanças que ocorrem em seu ambiente de atuação e, desta forma, conseguirem manter os seus sistemas produtivos cada vez mais competitivos, mas, para isso, dependem de um fator fundamental: Pessoas. Assim, gerenciar processos é útil para qualquer organização, já que coordenar deriva da própria ação de organizar e dividir o trabalho em si. Entender e mapear a gestão e seus processos é uma das atitudes que permite que as organizações alcancem melhores resultados tornando-as mais competitivas (MELO, 2010). Além disso, todo trabalho realizado nas organizações faz parte de algum processo e não existe processo sem a participação de pessoas. As pessoas, em resumo, são como a força motriz para obtenção de resultados organizacionais.

Na última década, até o final de 2013, o subsetor de edificações da construção civil passou por fortes transformações. O momento era positivo com facilidade de acesso a crédito e com renda dos consumidores em alta. Não só naquele cenário de fortes investimentos e grandes obras, mas, principalmente, no atual momento de crise e recessão por que passa a economia do país o risco à competitividade das empresas está presente. Desta forma, as construtoras, notadamente as pequenas empresas do setor, necessitam dominar o desempenho não só dos seus processos produtivos, mas principalmente da sua gestão, demandando para isso pessoal cada vez mais qualificado e comprometido. Segundo Melo (2010), recentemente o administrador de empresas da construção civil não contava com recursos que facilitassem prever o que estava por acontecer, ou ainda, determinar relações mais precisas entre as diversas fases dos processos de trabalho. Os cronogramas de execução das atividades não funcionavam de forma correta e a precisão acabava sendo comprometida sempre que a complexidade dos trabalhos aumentava. Com o aumento da complexidade de gerenciar os negócios, ocasionado, principalmente, pelas mudanças tecnológicas e pela concorrência, foi preciso elaborar planos, gerenciar os serviços, controlar a produção e demandar pessoal cada vez mais qualificado. Neste cenário, a gestão do fator humano torna-se elemento chave para assegurar a competitividade e a perenidade dessas empresas.

1.1 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A atividade construtiva é dividida por segmentos: residencial ou de edificações, comerciais ou de empreendimentos; da construção pesada ou de infraestrutura e outros, que juntos representaram um faturamento anual de US\$ 86,7 bilhões¹, (FIRJAN, 2014).

O predomínio do setor da construção civil é de construtoras de pequeno porte. Das 233 mil empresas em atividade formal no Brasil até 2015, 96,4% tinham até 49 empregados; 77,8% não passavam de 10 empregados e somente 0,3% tinham mais de 500 empregados (CBIC, 2016). O setor da construção representou 5,7% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro em 2012. Em 2011, o setor possuía cerca de 7,8 milhões de ocupados, representando 8,4% de toda a população ocupada do país. Os investimentos na cadeia produtiva da construção foram da ordem de US\$ 174,7 bilhões² em 2012. O melhor desempenho do setor, nos últimos 24 anos, foi alcançado em 2010, quando registrou taxa de crescimento de 11,6%. (DIEESE, 2012).

Na década de 2004 / 2014 o setor manteve, em sete dos dez anos, uma taxa de crescimento superior à do país. Com a mudança desse cenário, a partir meados de 2012 e agravado, a partir de 2015, pela crise política e econômica vivenciada pelo país, houve uma forte desaceleração e o setor fechou o ano com uma taxa de variação em relação ao PIB brasileiro de menos 5,2% (CBIC, 2015).

Nesse sentido, a importância do tema tratado neste artigo, para as pequenas empresas do subsetor de edificações, fica potencializada em razão da necessidade imperiosa de melhorias na produtividade e na redução dos custos, fatores esses, preponderantes para a sobrevivência dessas empresas dentro de um mercado marcado por forte e predatória concorrência e sem as facilidades de crédito e renda existentes em anos anteriores.

Dentro desse mesmo cenário, outro item que impulsiona a necessidade dessas empresas em priorizarem a correta gestão dos seus recursos humanos é o fator mão de obra, já que o custo médio desse item, nas edificações da região sudeste do Brasil, representa 56,9% do custo total da obra, calculado através da fórmula do Custo Unitário Básico por metro quadrado (CUB/m²), chegando a outras regiões à, incríveis, 61,04%, conforme a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (2014). A maior parte deste custo decorre dos encargos previdenciários e trabalhistas que, aliado à taxa de encargos complementares, oneraram as folhas de pagamento do setor em 139,98%, conforme dados da CBIC (2015).

A legislação brasileira, principalmente após a Constituição de 1988, adicionou vários benefícios aos trabalhadores que antes ficavam a critério dos empregadores. Todos os gastos que as empresas consideravam de caráter voluntário eram lançados como despesas indiretas e compunham a composição da taxa do Benefício e Despesas Indiretas (BDI).

A partir da lei 7.418/87 e Decreto 95.247 do mesmo ano, que tornaram obrigatório o subsídio do transporte entre a residência ao local de trabalho de qualquer trabalhador, vários outros benefícios foram incorporados. Um deles é o fornecimento de alimentação aos trabalhadores e, depois, o lanche da manhã de acordo com os acordos coletivos de trabalho entre os sindicatos patronais e dos trabalhadores de cada região.

A obrigatoriedade de fornecimento do Equipamento de Proteção Individual (EPI) previsto no art. 166 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), só foi regulamentada com a edição da Norma Regulamentadora nº 6 (NR) relativa a esses equipamentos (Portaria Ministério do Trabalho, 3214/78). Todos esses encargos estão relacionados diretamente à função de cada um dos trabalhadores e, portanto, se constituem em encargos complementares de mão de obra, devendo ser somados às leis sociais antes de serem aplicados aos respectivos salários. Portanto, deixaram de ser despesas indiretas para se tornarem parte dos custos diretos.

O quadro a seguir demonstra o peso dos custos com encargos incidentes sobre gastos com pessoal, nas empresas do setor da construção civil, no Brasil.

GRUPO I - ENCARGOS PREVIDENCIÁRIOS	(%)
01 - Previdência Social	20,00
02 - SESI	1,50
03 - SENAI	1,00
04 - SEBRAE	0,60
05 - INCRA	0,20
06 - Salário Educação	2,50
07 - Seguro Acidente de Trabalho	3,00
08 - FGTS	8,00
TOTAL DO GRUPO I	36,80 %
GRUPO II - ENCARGOS TRABALHISTAS	(%)
10 - Repouso Semanal Remunerado	17,64
11 - Férias	11,22
12 - 1/3 Constitucional de Férias	3,74
13 - Feriados	4,06
14 - Auxílio Enfermidade	1,48
15 - Auxílio Acidentário	0,12
16 - Licença Paternidade	0,06
17 - Aviso Prévio Trabalhado	21,65
18 - Adicional Noturno	0,49
13º Salário	11,22
TOTAL DO GRUPO II	71,68 %
GRUPO III - OUTROS ENCARGOS TRABALHISTAS	(%)
20 - Multa do FGTS por Dispensa Imotivada	5,12
TOTAL DO GRUPO III	5,12 %
GRUPO IV - INCIDÊNCIA DO GRUPO I NO GRUPO II (%)	
23 - Grupo I (0,3780) x Grupo II (0,7168)	26,38
TOTAL DO GRUPO IV	26,38 %
TOTAL GERAL DOS ENCARGOS	139,98 %

APLICANDO A DESONERAÇÃO PREVISTA NA LEI Nº 12.844/2013 (Que trata da “Desoneração da Folha de Pagamentos da Construção Civil”)	
GRUPO I.....	16,80 %
GRUPO II.....	71,68 %
GRUPO III.....	5,12 %
GRUPO IV	26,38 %
TOTAL GERAL DOS ENCARGOS COM FOLHA DESONERADA (*) = 119,98 %	
(*) sem a incidência de 20% da Previdência Social no Grupo I	

Quadro 1: Incidência dos encargos previdenciários e trabalhistas no setor da construção civil.

Fonte: CBIC (2015) - Adaptado pelos autores (2016).

O conteúdo do presente artigo está alinhado às iniciativas do desenvolvimento setorial em razão da imperiosa necessidade quanto ao aprimoramento da área de recursos humanos nas pequenas empresas, uma vez que as práticas usuais de gestão, bem como as características gerais dessas empresas e suas deficiências estruturais são fortes indicadores da necessidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento gerencial. Para obter benefícios dentro desse quadro específico é preciso adotar o correto gerenciamento de todos os processos, aí incluído o de Recursos Humanos, não somente como uma experiência, mas sim como uma nova cultura na organização, onde as pessoas envolvidas possam estar devidamente treinadas, de forma a agregar valor aos ativos da empresa (MELO, 2010). Nas pequenas construtoras torna-se mais fácil adotar esse gerenciamento, pois as atividades da construção civil são repetitivas e, mesmo não existindo obras iguais, podemos considerar que na maioria das construções, com as mesmas características, estão presentes atividades comuns, com ciclos de trabalhos rotineiros ou padronizados. Entretanto, existem empresas construtoras que não estão preparadas para o gerenciamento de seus processos e conduzem suas atividades sem uma estrutura organizacional adequada. Para Oliveira (2011) o subsetor de edificações possui características diferenciadas dos demais setores em função do grande número de intervenientes nos seus processos, sendo caracterizado, nas pequenas empresas, pelo uso de técnicas simples; por tomada de decisão autocrática; por apresentar reações negativas às mudanças; por ser composto de organizações complexas; por possuir modelos de gestão já consagrados, além de apresentar baixa qualificação de mão de obra. Para o mesmo autor o setor também se caracteriza pela diversidade de mercado e modelos organizacionais. Empresas modernas e competitivas convivem com outras de estágios gerenciais precários.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Construção civil: O subsetor de edificações

É caracterizado por produto heterogêneo pela demanda correlacionada com renda; pelo uso intensivo em mão-de-obra, sendo a grande maioria de baixa qualificação e pela diversidade tecnológica. Grande parte da atividade do subsetor de edificações é realizada com pouca mecanização e utilização de processos convencionais e técnicas simples (IBGE, 2014).

2.2 Classificação do porte das empresas

No Brasil há diferentes formas de classificação da Micro, Pequena e Média Empresa - MPME's. A primeira medida legal nesse sentido ocorreu em 1984, através da Lei 7.256 que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Cada unidade da federação (UF) possui uma variedade de conceitos e critérios para classificar as micros e pequenas empresas, de acordo com a sua situação econômica, fiscal e número de empregados. (SEBRAE, 2015).

2.2.1 Classificação com base no faturamento

Os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir de benefícios e incentivos (fiscais e tributários) previstos nas legislações. (SEBRAE, 2015)

Com as alterações introduzidas pela Lei Complementar 147, de 07 de agosto de 2014, a classificação das micro e pequenas empresas, com base no teto do faturamento, passa a variar de estado para estado da federação em razão da participação no PIB brasileiro. (SEBRAE, 2015).

2.2.2 Classificação com base no número de empregados.

Além do critério do faturamento, definido por Lei, existe a classificação das empresas, também, pelo número de empregados, conforme pode ser observado no quadro a seguir:

SETOR DA INDÚSTRIA E CONSTRUÇÃO	
PORTE DA EMPRESA	Nº EMPREGADOS
Microempresa	Até 19
Pequena	20 a 99
Média	100 a 499
Grande	Mais de 500
SETOR DO COMÉRCIO E SERVIÇOS	
PORTE DA EMPRESA	Nº EMPREGADOS
Microempresa	Até 09
Pequena	10 a 49
Média	50 a 99
Grande	Mais de 100

Quadro 2: Porte das empresas em razão do número de empregados nos setores da indústria e construção, comércio e serviços.

Fonte: SEBRAE, (2015).

A Tabela a seguir, elaborada pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), com base nas informações prestadas pelas empresas através da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), demonstra o número de empregados ativos, distribuídos pelo porte das empresas, no setor da construção civil no Brasil, evidenciando a exata dimensão da concentração de micro e pequenos estabelecimentos neste setor.

A presença de empresas classificadas, na primeira linha da tabela, na faixa de zero (0) empregados se encontra justificada pela situação dos Microempresários Individuais (MEI), considerados nas informações da RAIS.

Tamanho do estabelecimento por empregados ativos	Construção Civil					
	Regiões Geográficas / N° de estabelecimentos					
	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	TOTAL
0 empregados	2.018	9.831	22.687	14.888	5.667	55.091
Até 4 empregados	3.812	15.116	46.071	27.617	9.803	102.419
De 5 a 9 empregados	1.372	5.480	15.192	8.050	3.000	33.094
De 10 a 19 empregados	971	3.829	10.055	4.830	1.923	21.608
De 20 a 49 empregados	783	3.102	7.405	2.983	1.391	15.664
De 50 a 99 empregados	342	1.401	2.493	753	498	5.487
De 100 a 249 empregados	225	784	1.441	338	281	3.069
De 250 a 499 empregados	55	232	477	90	64	918
De 500 a 999 empregados	26	102	191	33	21	373
1.000 empregados ou mais	20	47	106	13	10	196
TOTAL BRASIL	9.624	39.924	106.118	59.595	22.658	237.919

Tabela 1: Número de estabelecimentos e tamanho, por empregados ativos, na construção civil brasileira.

Fonte: RAIS, (2014) - Elaboração: CBIC, (2015).

2.3 Estrutura organizacional

Para Daft (2010), há três componentes-chaves na definição da estrutura organizacional, são eles: a) A estrutura organizacional determina as relações formais de subordinação, envolvendo os níveis de hierarquia e a amplitude de controle de gestores e supervisores; b) A estrutura organizacional permite identificar os departamentos da organização, o agrupamento de indivíduos e das atividades; c) A estrutura organizacional assegura a efetiva comunicação, coordenação e integração de esforços entre os departamentos. A busca por soluções eficazes visando rever suas estruturas organizacionais, adaptando-as sob a perspectiva do cliente e não mais a partir de agrupamentos de trabalhos de áreas funcionais, é a atual forma de orientação das empresas. Já existe uma década decorrida entre a pioneira *business process reengineering* (BPR) até os atuais projetos denominados *business process design* (BPD). Neste ínterim, ocorreram diversos movimentos administrativos nas organizações, proporcionando resultados na gestão, sendo comum encontrar estruturas híbridas, isto é, parte organizada por funções e parte organizada por processo. (SORDI, 2012).

2.4 Recursos Humanos como gestão

Gestão de Pessoas é um processo de gestão descentralizada, apoiada nos demais gestores, pelas atividades-fim e atividade-meio da organização. Nesse novo modelo de gestão todos os integrantes da organização são responsáveis pelos seus resultados, os gerentes de área acumulam, também, a função de Gestores de Recursos Humanos compartilhando as decisões estratégicas, juntamente com os Recursos Humanos Estratégicos, o qual elabora as suas políticas e diretrizes com a cúpula organizacional. Os fatos relacionados corroboram à ampliação do Recursos Humanos no Brasil enfatizando a atenção às Relações Trabalhistas e ao Recrutamento e Seleção na década de 40; ao Treinamento na década de 50; às questões de legislação e regulamentação, remuneração, benefícios e avaliação de desempenho nas décadas de 60 e 70; à assistência médica, redução de custos, projeto organizacional, trabalho em equipe e comunicação na década de 80; e às fusões, aquisições, *downsizing* e diversidade na década de 90, a qual trouxe novas visões e ferramentas de Recursos Humanos, como os

recursos humanos global, mudança cultural, tecnologia, liderança e gestão do conhecimento. A área de Recursos Humanos possui as funções estratégica, competitiva, de promoção e auxílio à mudança e de envolvimento dos empregados e de administrar o capital humano, representado pelos profissionais do conhecimento (LACOMBE, 2011).

Algumas palavras-chave passam a figurar com grande frequência e ênfase nas metodologias. Surgem as preocupações com a demonstração de ‘liderança’, o foco em ‘motivar’ os trabalhadores, não apenas os operacionais, mas também gestores, gerentes etc., no refinamento da ‘tomada de decisões’, na ‘solução de conflitos’, etc. Surgem diversos estudos, pesquisas e publicações acerca destes temas que passam a ser, amplamente, dissecados.

A alteração nas relações das corporações com seus colaboradores foi motivada, de forma sensível, pelas recentes mudanças pelas quais passaram as empresas em razão da globalização das indústrias, da tecnologia, do acesso mais fácil à informação e ao empreendedorismo e, como consequência, da mudança dos padrões de gestão.

Roncon (2010) defende que a dinâmica das empresas precisa acompanhar as alterações progressivas por que passa a sociedade em todos os aspectos, adaptando-se às novas realidades conjunturais sendo preciso focar cada vez mais em políticas de gestão integrativas, estratégica e descentralizadora.

A função da área de gestão de recursos humanos e seus processos tendem a contribuir no aumento da efetividade organizacional ajudando na organização e no atingimento de metas, bem como no emprego da eficácia das competências e habilidades da equipe de trabalho através de colaboradores treinados e motivados, influenciando para o aumento da satisfação e da autorrealização dos colaboradores através da melhoria da qualidade de vida no trabalho. (DUTRA, 2009).

3 A PESQUISA

3.1 Estratégia da pesquisa

No que diz respeito à natureza trata-se de uma pesquisa aplicada devido ao fato de objetivar a geração de conceitos e modelos para aplicação prática, na indústria da construção civil, relacionada à gestão de pessoas.

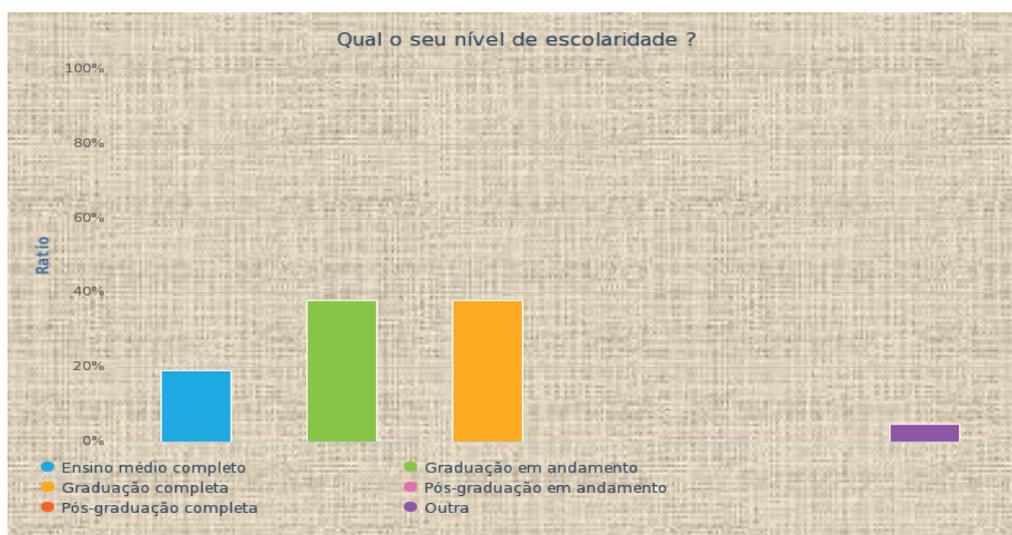
É uma pesquisa quantitativa visando a obtenção de dados e informações sobre as características e as opiniões de um grupo de gestores, indicado como representante da população-alvo.

Os autores pesquisaram a fundamentação teórica em artigos, livros e dissertações, com o intuito de compreender os aspectos relacionados à gestão do fator humano nas pequenas empresas do subsetor de edificações. Para tal, foram selecionados os principais autores dessa área do conhecimento. A partir da compreensão desses conceitos, os autores analisam os resultados obtidos através da pesquisa e apresentam recomendações sobre a necessidade de mudanças a serem implementadas nas pequenas empresas do subsetor de edificações da indústria da construção civil, relativamente à gestão do fator humano.

3.2 Resultados obtidos

De acordo com os dados levantados pela pesquisa e constantes na figura dez, 76,2% dos responsáveis pelas atividades de Rh possuem um nível de escolaridade dividido entre a graduação completa e incompleta, o que demonstra um nível de instrução, nessa atividade, passível de implementar ações mais complexas e estratégicas o que não se configura na prática, conforme outros elementos levantados pela pesquisa muito em razão da cultura organizacional imposta pelos proprietários, situação comum em empresas de pequeno porte.

Figura 1: Nível de escolaridade



Fonte: Os autores (2016).

A distribuição da frequência contida na tabela 2 indica que apenas uma empresa, representando 4,8% do total de empresas pesquisadas, detém área formal exclusiva para a gestão dos Rh na estrutura organizacional. Os demais 19% compartilham a gestão dos Rh com outras áreas formais não afins.

Tabela 2: Condição da área formal responsável pela gestão de Rh.

A área formal responsável pela gestão de Rh:	Frequência
É exclusiva	01
Compartilhada com a área Financeira	02
Compartilhada com a área de Contabilidade	01
Compartilhada com outras áreas além das citadas	01

Fonte: Os autores (2016).

A pesquisa demonstra que o perfil da força de trabalho que atua na gestão dos Recursos Humanos das pequenas empresas do subsetor de edificações, situadas na região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro, está constituído, na sua grande maioria, por empregados com cinco ou menos anos de empresa, com idade entre vinte e quarenta anos; com elevado grau de instrução (graduação completa ou em formação), correspondendo a 76,2%, o que demonstra um nível de instrução, nessa atividade, passível de implementar ações mais complexas e/ou estratégicas o que não se configura na prática, conforme outros elementos levantados pela pesquisa, muito em razão da cultura organizacional imposta pelos proprietários, situação comum em empresas de pequeno porte, onde a vontade e “experiência” do empresário se sobrepõem, muitas vezes, às técnicas ou propostas de mudanças.

Essa leitura sugere que as atividades de Recursos Humanos vêm sendo desempenhadas por empregados que, não só em razão do pouco tempo de empresa, mas, principalmente, pelo estilo gerencial patronal comum nesse tipo de empreendimento, pouco espaço tem para sugerir ou implementar mudanças, ainda que pequenas, envolvendo aspectos estratégicos e/ou da cultura organizacional.

Os dados obtidos apontam que para 89,6% das empresas pesquisadas a gestão de pessoal está concentrada nas atividades corriqueiras e operacionais que envolvem, na maior parte dessas empresas (78,3%), os processos básicos de recrutamento; admissão; registro e controle de pessoal; demissão e preparo da folha de pagamento.

Quando levantada a participação do Recursos Humanos em temas envolvendo os objetivos organizacionais; estratégias para melhoria da produtividade e ou voltadas para mudanças do cenário ou da cultura organizacional é, ainda, mais impactante, já que em 92,4% das empresas pesquisadas não há envolvimento da área de Recursos Humanos nesses tipos de ações.

Outro fato importante refere-se à existência em, somente, 23,8% das empresas pesquisadas, de uma área formalmente estruturada destinada à gestão dos Recursos Humanos, sendo que destas, apenas uma, representando 4,8%, tem essa área em caráter exclusivo. Todas as demais, compartilham essa gestão dentro da estrutura organizacional de outros órgãos estes sim, formais, mas, não afins às atividades de Recursos Humanos. Sugestivamente, as empresas com área de gestão de Recursos Humanos formalmente estruturadas são as que apresentam o menor índice de absenteísmo e rotatividade dentre as pesquisadas. Tal constatação permite inferir que as empresas com gestão de Recursos Humanos formalmente definidas em suas estruturas organizacionais e com processos e práticas estruturadas, detêm melhor desempenho do que aquelas em que tais características não estão presentes.

Os dados obtidos indicam que, na maior parte das empresas de pequeno porte do subsetor de edificações da indústria da construção civil, localizadas na região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro, a gestão dos Recursos Humanos é fator relegado a um segundo plano, inexistindo o reconhecimento da sua importância para o sucesso organizacional, principalmente quanto à sua influência sobre fatores estratégicos vinculados a custo e qualidade. Essa percepção é reforçada quando fica evidenciado que 85,7% das empresas pesquisadas possuem, apenas, uma pessoa responsável pela gestão dos Recursos Humanos.

A taxa de rotatividade, nas empresas pesquisadas, se encontra concentrada (62%) abaixo da taxa média do setor que, tradicionalmente na última década, vem sendo superior a 80% ao ano (DIEESE, 2014). A explicação para essa situação pode estar no menor volume de contratos por obra para o porte das empresas pesquisadas já que esse tipo de contratação, na construção civil, é mais comum entre empresas de médio e grande porte e se caracterizam pelo grande número de demissões ao término de cada obra

Relativamente à taxa média de absenteísmo constatou-se que as empresas pesquisadas estão concentradas (62%) numa faixa de 4,0% a 6,0%, o que pode ser considerada elevada já que a taxa média de absenteísmo, na indústria da construção civil, está situada entre 3% a 4%. (DIEESE, 2014).

Um dos aspectos observados durante a realização da pesquisa refere-se a dificuldade na obtenção de informações quantitativas relativas a dados financeiros que, de forma adicional, contribuiriam para o enriquecimento das análises e para a maior compreensão da realidade estudada. Tal fato é explicável, uma vez que no meio empresarial das micros e pequenas empresas predomina o receio de se revelar e disponibilizar dados e informações dessa natureza, principalmente por ainda existir certo grau de informalidade em alguns contratos e procedimentos fiscais e financeiros em empreendimentos deste porte.

4. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1 Conclusões

Todo empreendimento, independentemente do seu porte, tem sua atuação subordinada a três fatores: O sistêmico (macroeconômico, que está fora do controle das empresas); o estrutural (o mercado em que atua a empresa e sob o qual ela tem controle); e o interno

(gestão do negócio, essencialmente sob o domínio e controle da empresa). O foco do presente trabalho recai sobre um dos mais importantes fatores internos: O fator humano.

Considerado que esse fator está, com dito anteriormente, sob o domínio e controle da empresa, teve o presente trabalho o objetivo de:

- a) Identificar as principais atividades que compõem os processos da gestão e tomada de decisão sobre recursos humanos nas empresas pesquisadas.

A pesquisa demonstrou que tanto a tomada de decisão quanto as atividades que compõem os processos envolvendo a gestão dos Recursos Humanos são, na grande maioria das pesquisadas, primários ou inexistentes.

- b) Comparar a gestão de recursos humanos das empresas pesquisadas, destacando suas principais atividades, características e posicionamento dentro da estrutura organizacional.

No tratamento dos dados da pesquisa ficou identificado que, na quase totalidade das empresas pesquisadas, as características da Gestão de Recursos Humanos se igualam tanto em atividades e ações, meramente, operacionais como pela inexistência de órgão formal de Recursos Humanos na estrutura organizacional.

- c) Identificar a importância atribuída aos processos referentes a gestão dos Recursos Humanos nas pequenas empresas do subsetor de edificações da indústria da construção civil estabelecidas na região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro.

A pesquisa demonstra que para 78,3% das empresas participantes os processos relativos à gestão dos Recursos Humanos não ultrapassam os níveis básicos da administração de pessoal, envolvendo, tão somente, os processos de recrutamento; admissão; registro de empregados, preparo da folha de pagamento e demissão.

A definição da escolha por empresas de pequeno porte se justifica pelo fato do setor de construção civil ser constituído, em 94,8%, por empresas com menos de 50 empregados, (CBIC, 2014).

A pesquisa realizada teve caráter exploratório, visando entendimento da relevância da gestão do fator humano nas pequenas empresas do subsetor de edificações, identificando e levantando sua distribuição na população pesquisada, objetivando fornecer subsídios para construção de possíveis teorias e base para futuros trabalhos.

A partir dos dados levantados foi possível traçar um perfil da gestão dos Recursos Humanos nas empresas pesquisadas, caracterizada pela ausência total de ações estratégicas, bem como de processos eficazes voltados para auxiliar no atingimento dos objetivos organizacionais.

Da mesma forma, ficou constatado que a gestão do fator humano nessas empresas se resume a um grupo de ações e processos meramente burocráticos, rotineiros e operacionais, não ultrapassando os limites básicos de uma área de administração de pessoal, voltada para o simples cumprimento das rotinas trabalhistas legais.

Esse cenário evidencia a necessidade dessas empresas priorizarem a correta gestão dos seus recursos humanos já que o custo médio da mão de obra, conforme já demonstrado no presente estudo, nas edificações da região sudeste do Brasil, representa 56,9% do custo total da obra, calculado através da fórmula do Custo Unitário Básico por metro quadrado (CUB/m²), chegando, em outras regiões do país, a 61,04%, conforme dados divulgados pela CBIC (2014). A maior parte desse custo decorre dos encargos previdenciários e trabalhistas que oneraram as folhas de pagamento do setor em 139,98 %, conforme estudo desenvolvido pela CBIC (2015). Não é por outra razão que o maior custo do setor da construção civil está representado pelo gasto com o pessoal que, no ano de 2013, correspondeu a 33,1% do total dos custos e despesas destas empresas (IBGE, 2014)

A ausência total de técnicas e processos eficientes, aliado a uma gestão não estratégica dos Recursos Humanos envolvendo, principalmente, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gerenciamento e acompanhamento do clima organizacional, adoção de benefícios espontâneos adequados às necessidades e ao perfil da mão de obra, remuneração variável, entre outros impactam, cumulativamente, os custos da obra através do comprometimento da produtividade e da qualidade do trabalho realizado.

Para a totalidade das empresas pesquisadas e, certamente, para a maioria das pequenas e médias empresas do subsetor de edificações, esses custos são intangíveis e, portanto, passam despercebidos, mas nem por isso deixam de ser importantes e de alto impacto nas finanças da empresa, sendo gerados, fundamentalmente, pela ausência de uma gestão eficaz e moderna dos seus Recursos Humanos.

Dos resultados deste estudo pode-se extrair as seguintes conclusões:

- A) As empresas pesquisadas, na sua maioria, não possuem uma gestão e estrutura formais dedicadas aos seus Recursos Humanos, limitando-se ao controle burocrático e rotineiro das atividades de pessoal, principalmente aquelas voltadas para as obrigações legais trabalhistas e previdenciárias;
- B) As empresas pesquisadas não acompanham e, na maioria dos casos nem têm a percepção, dos custos intangíveis decorrentes da baixa qualificação, da desmotivação e da alta rotatividade da mão de obra gerando desperdício de materiais e de tempo, retrabalho, demissão e contratação de novo empregado impactando, ao final, na qualidade e na competitividade da empresa.
- C) Na ampla maioria das empresas pesquisadas a gestão dos Recursos Humanos está, totalmente, alijada das questões estratégicas o que impossibilita a existência de uma sinergia entre os objetivos organizacionais e as ações necessárias, junto aos seus Recursos Humanos, para a consecução desses objetivos.
- D) As empresas pesquisadas se utilizam de práticas gerenciais tradicionais e ultrapassadas no gerenciamento da sua mão de obra, com ausência de indicadores de resultados das ações de Recursos Humanos, não demonstrando visão quanto à incorporação de técnicas gerenciais atualizadas e de uma integração das práticas de Recursos Humanos que permitam uma mudança de atitude em relação à importância da gestão do fator humano.
- E) A utilização de uma mão de obra, na sua grande maioria, com baixa qualificação, bem como na utilização de tecnologia pouco sofisticada, aliado ao tradicional volume de rotatividade da mão de obra do setor, contribuem para a não valorização e maiores investimentos na gestão dos Recursos Humanos nessas empresas. A partir dessas constatações fica clara a necessidade de um trabalho voltado para o esclarecimento e conscientização, junto às empresas de pequeno porte que compõem esse subsetor, no sentido de despertar suas atenções não só para os custos, mas principalmente, para os riscos envolvendo a competitividade decorrentes da falta de uma correta gestão dos Recursos Humanos, adequada ao tamanho do empreendimento, que permita gerenciar, de forma eficiente, os Recursos Humanos gerando economia, garantindo melhores resultados e, conseqüentemente, aumentando o desempenho e a competitividade empresarial.

No desenvolvimento de um trabalho com essa finalidade a adoção de parceria com organizações / entidades ligadas direta ou indiretamente ao setor da construção civil, seria altamente recomendada uma vez que, através de palestras, visitas técnicas, cursos e estágios, essas organizações fortaleceriam o processo de conscientização, de esclarecimento e, principalmente, de aceitação junto aos pequenos empresários do subsetor de edificações, sobre a importância e os impactos positivos, incluindo o financeiro, decorrentes de uma adequada e eficiente gestão dos seus Recursos Humanos.

O presente estudo ratifica que a área responsável pela gestão dos Recursos Humanos deve conhecer os objetivos da sua empresa e atentar-se aos processos necessários para a obtenção dos resultados esperados, garantindo mão de obra eficiente na execução dos procedimentos e agregando valor aos produtos e serviços através do suporte à organização com o desenvolvimento dos múltiplos papéis do Recursos Humanos.

4.2 Considerações Finais

A pesquisa desenvolvida no presente trabalho serviu como um indicador da necessidade no desenvolvimento de estudos adicionais que permitam o aprofundamento no tema visando a proposição de teorias, ações e medidas práticas que possibilitem melhorias nos processos envolvendo a gestão do fator humano nas pequenas empresas do subsetor de edificações da construção civil.

O assunto, apesar da sua importância, não desperta interesse por parte das pequenas empresas deste subsetor da construção civil quer por desconhecimento sobre o tema, quer pelas dificuldades de mudanças impostas por uma cultura arraigada em razão do nível de empreendedorismo e estilo de liderança predominante nas MPE's que, em geral, possuem alto grau de dependência em relação aos seus proprietários.

Duas são as propostas para futuros trabalhos, a saber:

I) Desenvolvimento de uma pesquisa de campo qualitativa e semiestruturada que, através de observações, entrevistas, levantamentos de dados, informações e documentos possa expandir e aprofundar a compreensão sobre as razões para determinados comportamentos, atitudes e motivações que impedem ou dificultam mudanças nas ações e processos na gestão dos Recursos Humanos nas pequenas empresas do subsetor de edificações, além de servir como instrumento adequado para iniciar um processo de sensibilização junto aos pequenos empresários deste subsetor possibilitando, não só, o mapeamento e a identificação das causas decorrentes da má gestão dos Recursos Humanos mas, também, a proposição de adoção de ações imediatas que favoreçam e potencializem as necessárias mudanças para uma correta e moderna gestão destes recursos levando, sempre, em consideração o fator custo *versus* benefício.

Essa pesquisa deverá ser desenvolvida em um grupo de MPE's, (Micro e Pequenas Empresas) previamente identificadas e escolhidas, em razão de possuírem características e condições de potenciais implementadoras das medidas e sugestões propostas, tanto no decorrer como, principalmente, pós o trabalho de campo.

Os resultados positivos, obtidos nas empresas participantes da pesquisa, poderão ser canalizados como Fatores de Sucesso que auxiliarão na alavancagem de novas ações voltadas para conscientização e aceitação de mudanças junto a outras empresas congêneres.

A proposta de criação de uma parceria com organismos que possam prestar apoio ao projeto, tais como: SEBRAE; Universidades e Sindicatos Patronais não só aceleraria o processo como potencializaria a credibilidade e confiança, por parte dos pequenos empresários do subsetor de edificações, facilitando o acesso e a obtenção de dados e informações necessárias para a confiabilidade do trabalho auxiliando, desta forma, a reduzir a natural resistência à adoção de futuras propostas de mudanças ou implementação de novos procedimentos e ações, decorrentes da análise dos dados obtidos através da pesquisa, na estrutura e nos processos vinculados à gestão dos Recursos Humanos dessas pequenas empresas e,

II) Desenvolvimento de um estudo das estruturas curriculares dos cursos de Engenharia Civil, tanto em universidades públicas como em particulares, visando avaliar a ênfase dada à gestão, através da presença de disciplinas voltadas para as áreas das ciências humanas e sociais e para as ações gerenciais. Considerando que, na maior parte das pequenas e médias empresas da Indústria da Construção Civil, o engenheiro é, ao mesmo tempo, o

responsável direto na gestão das obras e do próprio negócio, torna-se imprescindível ter conhecimento, não só nas técnicas de engenharia, mas, também, nas técnicas de gestão em geral, especialmente, naquela voltada aos Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CBIC: **Câmara Brasileira da Indústria da Construção, Custo dos Encargos Sociais e Trabalhistas na Construção Civil**. Disponível em:

><http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/018.pdf>< Acesso em 06 de outubro de 2015.

_____: **Número de estabelecimentos e tamanho, por empregados, na construção civil brasileira**. Disponível em:

><http://www.cbicdados.com.br/menu/empresas-de-construcao/estabelecimentos-na-construcao>< Acesso em: 06 de outubro de 2016.

_____: **Construtoras de pequeno porte são maioria no país**. Disponível em:

><http://www.cbic.org.br/sala-de-imprensa/noticia/construtoras-de-pequeno-porte-sao-a-maioria>< Acesso em: 10 novembro de 2015.

_____: **Banco de dados: Taxa de crescimento (%). PIBpm e componentes da demanda**. Disponível em:

><http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>< Acesso em: 23 agosto de 2016

Catálogo das Empresas de Construção Civil. Edificações. Região Metropolitana do RJ, disponível em: >bgebrasil.com.br/crea/rj/catalogo-empresarial< Acesso em: 13 de março de 2016

DAFT, R. L.: **Administração**. Tradução da 2ª edição Norte-Americana. Ed. São Paulo: Cengage. Learning, 2010.

DAVEL, E. & VERGARA, S. C.: **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade**. São Paulo: Atlas, 2010.

DIEESE: **Estudo setorial da construção 2012**. Estudos e Pesquisas nº 65, de maio 2013, disponível em: <https://www.dieese.org.br/estudosetorial/2012/estPesq65setorialConstrucaoCivi12012.pdf>. Acesso em 04 de julho de 2015.

_____: **Rotatividade Setorial: Dados e Diretrizes para a Ação Sindical**. Disponível em: ><http://www.dieese.org.br/livro/2014/rotatividadeSetorial.pdf><. Acesso em 23 de setembro de 2015.

DUTRA, J. S.: **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

FIRJAN Construção Civil Desafios 2020, disponível em: ><http://www.firjan.com.br/construcao-civil/desafios.htm><. Acesso em 02/02/2017.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA: **Pesquisa Anual da Indústria da Construção – PAIC, 2014**.

Disponível em: >http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/paic_2014_v24.pdf< Acesso em: 12 outubro de 2016.

_____: **PAIC – Pesquisa Anual da Indústria da Construção**, disponível em: >ftp://ftp.ibge.gov.br/Industria_da_Construcao/Pesquisa_Anual_da_Industria_da_Construcao/2012/PAIC2012.pdf< Acesso em 05 de maio de 2015.

LACOMBE, F.: **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2 eds. 2011.

MELO, M.: **Gerenciamento de projetos para a construção civil**. Brasport, 3 eds. Rio de Janeiro, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R.: **Estrutura organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011

PORTARIA MINISTERIAL: **Ministério do Trabalho, nº 3214/78**, disponível em: ><http://www.camara.gov.br/sileg/integras/839945.pdf>< Acesso em 07 de julho de 2015.

RONCON, A.: **O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas**. RAU. Revista de Administração, Unisal. v. 1, 2010.

SEBRAE –Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. **Critérios e Conceitos para a Classificação de Empresas**. Disponível em:><http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>< Acesso em: 25 de abril de 2015.

SORDI, J. O.: **Gestão por processos: Uma abordagem da moderna administração**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012