

O Gerenciamento dos Recursos Humanos nas Pequenas Empresas da Indústria da Construção Civil: A Educação Corporativa como um diferencial Competitivo.

Human Resource Management in Small Business in the Construction Industry: Corporative Education as a Competitive Differential

Claudio Mendes¹; Luiz Carlos Brazil de Brito Mello²

1 Mestre em Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense - UFF/RJ, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil-clmendesbmc@gmail.com / ORCID: 0000-0002-1464-5964

2 Doutor em Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense - UFF/RJ, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil-luiz.brazil@gmail.com / ORCID: 0000-0002-0367-4057

Recebido em 04/08/2018. Publicado em Agosto/2019

Palavras - chave:
Educação Corporativa.
Qualificação
Profissional. Modelos
de Gestão.
Competitividade.
Subsetor de
Edificações.

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 à adequada formação e qualificação dos 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 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, priorizando o uso da Educação Corporativa como um diferencial competitivo. A partir da compreensão desses conceitos são apresentados os dados coletados através da pesquisa e as sugestões propostas visando o redirecionamento dos atuais modelos de gestão adotados pelo setor.

Keywords:
Corporative Education.
Professional
Qualification.
Management Models.
Competitiveness.
Subsetor of
Edifications.

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, Subsetor 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, prioritizing the use of corporate education as a competitive differentiator. From the understanding of these concepts are presented the data collected through the research and the proposed suggestions aimed at the redirection of the current management models adopted by the sector.

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 diferencial 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 impactam o 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. Desta forma, torna-se imprescindível, que as atenções gerenciais se voltem para a qualificação dedicada da sua mão de obra. Nesse cenário a Educação Corporativa (EC) passa a ser o elemento diferencial garantidor da competitividade nas organizações. A Educação Corporativa teve início no Instituto de Desenvolvimento de Gestão Jack Welch, na General Electric, em Nova Iorque, no ano de 1956. O objetivo da criação era o de melhor educar e formar seus gestores. Desde então, outras empresas começaram a utilizar um investimento maior na aquisição do conhecimento, criando as suas unidades de EC (MEISTER, 1998a). De acordo com Meister (1999), a EC pode ser entendida como a união de práticas estruturadas por uma empresa com o propósito de promover a educação continuada, a melhoria da qualificação profissional, empresarial e de aprendizagem. Além disso, a EC pode ser definida como o ato de aprendizagem, permitindo que o colaborador assimile novas aquisições, novas competências e novas atitudes, incentivando seu crescimento, desenvolvimento e capacidade de adaptação às exigências do mercado.

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. A introdução de uma ação interna voltada para a capacitação e desenvolvimento dos seus recursos humanos é de fundamental importância para o aumento da competitividade do negócio. Nesse sentido, a EC fortalece não só as habilidades necessárias à mão de obra como, também, o envolvimento e o comprometimento dos empregados com o ambiente e a cultura organizacionais, fatores fundamentais para assegurar a competitividade e a perenidade das empresas.

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 bilhões, (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 bilhões 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 estudo, 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 EC é o fator da 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 dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 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). Com a regulamentação desses novos benefícios, introduzidos pela Constituição, como por exemplo: Subsídio do Transporte entre residência e local de trabalho e fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual, todos esses encargos passaram a ser 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. Desta forma, os encargos previdenciários e trabalhistas chegam à ordem de 139,98% sobre o salário do trabalhador da construção civil (CBIC, 2015). Tal fator é de suma importância quando o correlacionamos com a formação e qualificação dessa mão de obra, o que indica a relevância da atenção a ser dada ao binômio Educação Corporativa (EC) e Competitividade Organizacional.

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 através de ações voltadas para o incremento da Educação Corporativa. 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 capacitadas e 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.

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)

CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DAS EMPRESA

No Brasil há diferentes formas de classificação da Micro, Pequena e Média Empresa - MPME. 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).

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.

Tamanho do estabelecimento por	Construção Civil
---------------------------------------	-------------------------

Quadro 1: Porte das empresas em razão do número de empregados nos setores da indústria e construção, comércio e serviços.

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

Fonte: SEBRAE, (2015)

(SEBRAE, 2015).

CLASSIFICAÇÃO COM BASE NO NÚMERO DE EMPREGADOS.

Além do critério do faturamento existe a classificação das empresas, também, pelo número de empregados, conforme pode ser observado no Quadro um a seguir:

A Tabela um, 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 pequenas empresas neste setor.

	Regiões Geográficas / N° de estabelecimentos					
	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	TOTAL
0 empregado	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
e 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

Fonte: CBIC, (2015)

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

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).

RECURSOS HUMANOS COMO GESTÃO

A Gestão de Pessoas é um processo de gestão descentralizado, apoiado nos demais gestores, pela atividade-fim e atividades-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 Estratégico, o qual elabora as suas políticas e diretrizes com a cúpula organizacional. Os fatos relacionados corroboram a ampliação do Recursos humanos no Brasil enfatizando a atenção às relações trabalhistas e ao recrutamento e seleção na década de 40; à capacitação e 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 gestão, como os recursos humanos global, mudança cultural, tecnologia, liderança e gestão do conhecimento onde o fator primordial está centrado nas ações voltadas para uma eficiente Educação Corporativa (EC).

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).

Com o amadurecimento da gestão de Recursos humanos, 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’ e na “educação continuada”, através da Educação Corporativa (EC). 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).

O atual momento indica a necessidade das organizações terem uma área de gestão priorizando a formação e desenvolvimento das competências internas e externas dos seus recursos humanos, favorecendo e ampliando as condições indispensáveis para a competitividade organizacional, quais sejam: Produtividade; Qualidade e Custo.

Como Eboli (2004) relata sobre um dos conceitos da EC, o desenvolvimento das competências internas e externas deve atender a todos os *stakeholders* (clientes; fornecedores; comunidade; concorrentes; sociedade; mídia; governos, entre outros agentes).

A EDUCAÇÃO CORPORATIVA NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS – MPE's

Durante anos a EC, como modelo de qualificação profissional, foi considerado artigo de luxo passível de ser desfrutado somente por empresas de grande porte. Tal perspectiva estava centrada, por um lado, no volume de investimento financeiro necessário para a sua implementação e, por outro, na falta de visão e estratégia reinante na gestão das MPE's. Essa visão, em razão da necessidade de garantir sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, começa a exigir mudanças onde, as alianças estratégicas deverão se tornar elemento comum. Para Souza (2006) essa tendência de se organizarem em grupos como forma de articular um programa de educação corporativa ocorre em três hipóteses:

1) sob forma de grupos de empresas fornecedoras e subcontratadas sujeitas ao controle de uma “empresa mãe”, que às vezes é a única ou a maior cliente;

2) sob a forma de distritos industriais de especialização flexível que fabricam, por exemplo, componentes para outras indústrias, e que se caracterizam por pouca divisão de trabalho por empresa versus significativa divisão de trabalho no interior do distrito,

3) sob a forma de minipólos de desenvolvimento ou Arranjos Produtivos Locais (APL's).

Os Arranjos Produtivos são definidos pelo Ministério da Ciência e da Tecnologia - MCT (2003, apud LIMA, 2007) como:

aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam, real ou potencialmente, vínculos consistentes de articulação, interação, cooperação e aprendizagem.

A 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 à obtenção de dados e informações sobre as características e as opiniões de um grupo de gestores, indicado como representante da população-alvo.

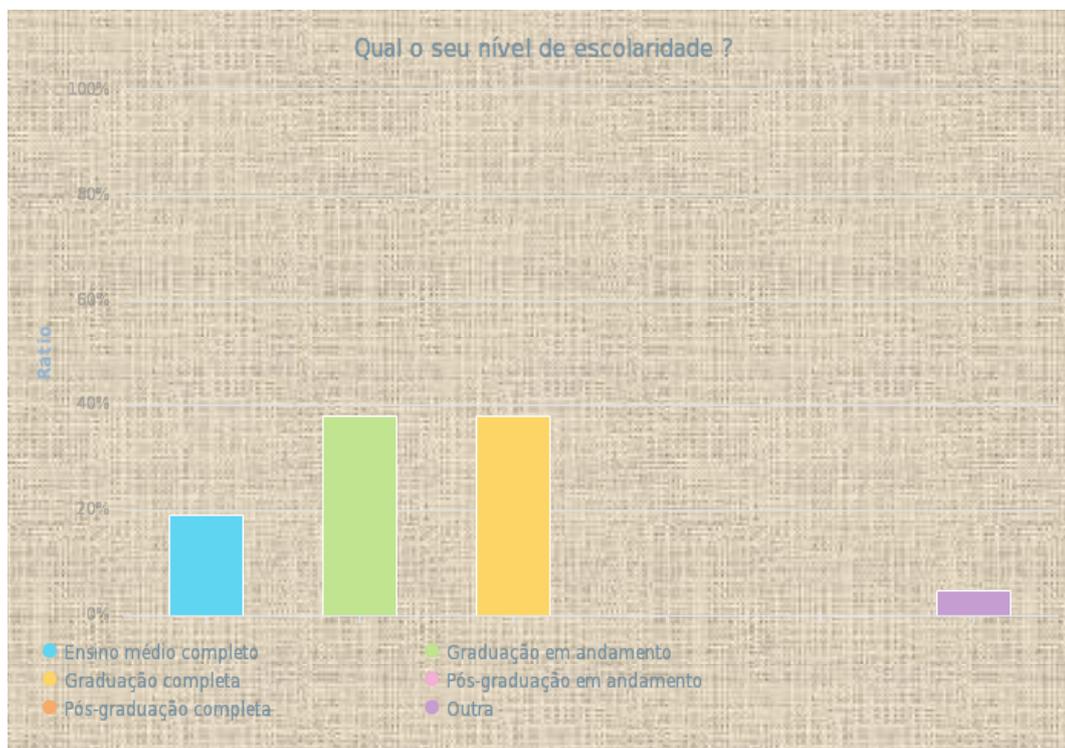
Os autores pesquisaram a fundamentação teórica em artigos, livros e dissertações, com o intuito de compreender os aspectos relacionados à gestão do fator humano nas pequenas empresas do subsetor de edificações. Para tal, foram selecionados os principais autores dessa área do conhecimento. A partir da 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 e, fundamentalmente sobre o processo de EC.

RESULTADOS OBTIDOS

De acordo com os dados levantados pela pesquisa 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 programar 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.

A estratificação do nível de escolaridade dos responsáveis pelas atividades envolvendo os Recursos Humanos, no universo das empresas pesquisadas, está representada na figura um a seguir:

Figura 1: Nível de escolaridade



Fonte: Os autores (2017)

A distribuição da frequência contida na tabela dois 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 (2017)

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 programar 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, principalmente àquelas voltadas para o treinamento através da adoção da EC.

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 programar mudanças, ainda que pequenas, envolvendo aspectos estratégicos e/ou da cultura organizacional como, por exemplo, a incorporação de formação e desenvolvimento interno de mão de obra qualificada.

Os dados obtidos apontam que para 89,6% das empresas pesquisadas a gestão de pessoas 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 da área de recursos humanos em temas envolvendo os objetivos organizacionais; estratégias para melhoria da produtividade, incluindo aí a qualificação da mão de obra 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 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 essa área de gestão formalmente estruturada 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, incluindo a EC, detêm melhor desempenho do que aquelas em que tais práticas 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, aí incluída a formação e qualificação adequada da mão de obra. Essa percepção é reforçada quando fica evidenciado que 85,7% das empresas pesquisadas possuem, apenas, uma pessoa responsável pela gestão dos processos e práticas vinculadas à 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 à 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.

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: A formação e qualificação do fator humano.

Considerado que esse fator está, com dito, sob o domínio e controle da empresa, teve o presente estudo 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 o que implica na inexistência de ações corporativas voltadas à educação e formação adequada e continuada da mão de obra.

- c) Identificar a importância atribuída aos processos referentes à 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.

Através dos dados fica clara a necessidade dessas empresas priorizarem a qualificação dos seus colaboradores, através de uma EC, 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, chegando, em outras regiões do país, a 61,04%. 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 dessas empresas (IBGE, 2014)

A ausência total de técnicas e processos eficientes, aliado a uma gestão não estratégica dos recursos humanos envolvendo, principalmente, a EC; recrutamento e seleção; 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 e, como consequência direta, na competitividade dessas empresas.

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 foco voltado para a ideal formação/qualificação da mão de obra e ausência de uma gestão eficaz e estratégica envolvendo seus recursos humanos.

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 decorrente da falta de formação e qualificação da mão de obra, incluído as gerenciais, adequada ao tamanho do empreendimento e 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 desse subsetor, sobre a importância e os impactos positivos, incluindo o financeiro, decorrentes de uma adequada e eficiente gestão da sua mão de obra voltada, primordialmente, para a inclusão da EC.

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 e qualificada na execução dos procedimentos agregando valor aos produtos e serviços gerados.

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 à proposição de teorias, ações e medidas práticas, prioritariamente àquelas voltadas para a Educação Corporativa (EC), que possibilitem melhorias nos processos envolvendo a formação; qualificação e desenvolvimento de novas competências da mão de obra nas pequenas empresas do subsetor de edificações da construção civil.

O assunto, apesar da sua importância, não desperta interesse por parte das pequenas empresas desse subsetor 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 e gestão predominantes nas MPME'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 e informações que 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 possibilitando, não só, o mapeamento e a identificação das causas decorrentes dessa má gestão, mas, também, a proposição na adoção de ações imediatas que permitam a introdução da cultura da Educação Corporativa (EC) levando, sempre, em consideração o fator custo *versus* benefício.

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

Os resultados positivos obtidos poderão ser canalizados como fatores de sucesso que auxiliarão na alavancagem de novas ações voltadas para conscientização e aceitação na introdução das 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 facilitando o processo de mudanças e implementação de novos procedimentos e ações incluindo programas voltados à Educação Corporativa.

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 com ênfase na Psicologia Organizacional e Comportamental bem como para as ações gerenciais voltadas para implementação e valorização da Educação Corporativa (EC).

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 das técnicas de engenharia, mas, também, das técnicas de gestão em geral, especialmente, àquelas voltadas para a adequada formação e qualificação da mão de obra onde a prática da Educação Corporativa (EC) contribuirá como elemento diferencial na competitividade dessas organizações.

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/estPesq65setorialConstrucaoCivil2012.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.

EBOLI, M. **Educação Corporativa (EC) no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente 2004.

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 ed. 2011.

LIMA, GABRIEL CONSTANTINO de. **Inovação e Gestão do Conhecimento no Setor Petrolífero do RN**. Dissertação (Mestrado). Natal: UFRN, 2007.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa (EC): a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

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 eds. São Paulo: Saraiva, 2012