

# GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

**Karina Carreiro Couto<sup>1</sup>**

Orientador: Ítalo de Azeredo Coutinho<sup>2</sup>

## Resumo

O presente artigo destaca a importância da Gestão de Pessoas no ambiente da Construção Civil, pontuando o quanto foi longo o processo desde o seu surgimento até a sua consolidação e como ele vem sendo cada vez mais valorizado dentro das empresas. Além disso ressalta os processos que compõe o gerenciamento de recursos humanos citados no guia PMBOK® que dá suporte ao gerenciamento de projetos. E também são destacadas algumas ferramentas como Análise SOWT, Ciclo PDCA e Feedback que dão suporte a Gestão de Pessoas na Construção Civil.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Construção Civil. Gerenciamento de Projetos.

---

<sup>1</sup> Gerente de Orçamento e Controle de Obras  
Técnica em Edificações pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.  
Graduada em Arquitetura e Urbanismo pelo Centro Universitário Una.  
e-mail: [karinacarreiro@hotmail.com](mailto:karinacarreiro@hotmail.com)

<sup>2</sup> Engenheiro Mecânico  
Graduado em Engenharia Mecânica pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.  
Pós-graduado em Gestão de Projetos pelo IETEC.  
Mestre em Administração de Empresas pela FUMEC.  
e-mail: [engenharia@saletto.com.br](mailto:engenharia@saletto.com.br)

## **1. INTRODUÇÃO**

A Gestão de Pessoas é um grande desafio para todos que atuam nos cargos de liderança independente do grau de experiência que tenha a frente de equipes. A maneira mais adequada para lidar com cada indivíduo é e deve ser um estímulo incessante pois todos temos nossas limitações, facilidades, expectativas e isto é o que diferencia cada pessoa.

E dentro da Construção Civil não é diferente. É um setor que nunca está em repouso, que tem muitas variáveis de atividades, cargos, ambientes de trabalho, níveis de escolaridade e educação adquirida em seu próprio lar. Há muitos textos, tutoriais, explicações e “dicas” de como conduzir os colaboradores para alcançarem o melhor resultado para empresa sem deixar de lado a satisfação pessoal.

E ontem como era? Como funcionava a algumas décadas e como esse processo foi evoluindo. Quais os caminhos podem ser seguidos?

Diante de todas transformações que o mundo e o comportamento humano vêm passando, a gestão de pessoas é uma área que ganha cada vez mais força e visibilidade. Daí a importância de entender seu processo de evolução e transformação e que tipo de ferramentas dispomos nos dias atuais para a realização do melhor trabalho dentro de empresas e canteiros de obras.

## **2. OBJETIVO**

O objetivo do presente artigo é demonstrar como o processo de Gestão de Pessoas se modificou ao longo dos anos e que hoje a figura do Gestor deve cada vez mais desenvolver e colocar em prática a capacidade de trabalhar em equipe e se empenhar nas características pessoais que sirvam de bom exemplo aos colegas e subordinados, como ética, assiduidade, criatividade e sensatez e acima de tudo saber a importância de se estabelecer um bom relacionamento humano.

Este artigo busca não só mostrar a evolução, mas também as tendências dos dias atuais com relação ao papel que se espera do gestor de uma organização focada

em resultados contínuos e vencedores, analisando seus principais compromissos, princípios e capacitações.

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (*Project Management Institute PMI*), é uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos. Ele oferece oito certificações que atestam conhecimento e competência, dentre as quais, a de Profissional em Gerenciamento de Projetos.

De autoria do PMI a publicação *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (ou guia para o conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos) mais conhecida como PMBOK® consiste, em uma padronização que identifica e conceitua processos, áreas de conhecimento, ferramentas e técnicas e não deve ser considerado uma metodologia, pois o PMBOK® é na verdade uma coletânea de melhores práticas que descreve o universo de conhecimentos para o gerenciamento de projetos. Contudo, por sua reconhecida importância internacional, acabou se transformando em um padrão que serve de fonte de inspiração para a maioria das metodologias existentes.

Para o PMBOK® (2013), o gerenciamento de um projeto é a aplicação de habilidades, conhecimentos, ferramentas e técnicas nas atividades da iniciativa com o objetivo de satisfazer seus requisitos. Ele pode ser melhor compreendido por meio dos processos que o compõem, organizados em cinco grupos:

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento e controle;
- Encerramento.

E conta também com áreas de conhecimento, dentre estas o Gerenciamento de Recursos Humanos que está alocado no grupo Planejamento.

#### 4. IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Conforme o Guia PMBOK®, o gerenciamento de recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.

A equipe é composta por pessoas com funções e responsabilidades atribuídas com foco no término do projeto.

No Gerenciamento de Recursos Humanos são definidos através do PMBOK® os seguintes processos:

- a) **Planejar o gerenciamento dos recursos humanos:** Processo de identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias, relações hierárquicas, e criação de um plano de gerenciamento do pessoal;
- b) **Mobilizar a equipe do projeto:** Processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto;
- c) **Desenvolver a equipe do projeto:** Processo responsável pela melhoria das competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto;
- d) **Gerenciar a equipe do projeto:** Processo de acompanhamento do desempenho dos membros da equipe na execução de um trabalho, fornecendo feedback, resolvendo problemas e gerenciando mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

O sucesso de um projeto depende diretamente de seus recursos humanos para atingir os objetivos idealizados. Por outro lado, as pessoas dependem dos projetos nos quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais, como crescer profissionalmente e ser bem-sucedido.

Ou seja, sem projetos e pessoas não haveria gestão de pessoas. E a gestão de pessoas na perspectiva do gerenciamento de projetos nada mais é do que a capacidade de alinhar os objetivos e as expectativas das pessoas e da organização.

## 5. SURGIMENTO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de gestão de pessoas era inexistente, e muito menos um departamento destinado a recursos humanos. Havia apenas as funções de recrutamento e seleção e o único registro que os trabalhadores e a empresa tinham era um livro chamado de Livro de Escrita de Pessoal, que poderia facilmente ser extraviado e até fraudado.

Na década de 30 foi iniciado o processo de gestão de pessoas com a criação de uma área de administração de pessoal com funções mais definidas que era na maioria das vezes composto pelos próprios donos das empresas. Em 1930 foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (atual Ministério do Trabalho e Emprego), passando a existir realmente uma legislação trabalhista devido aos esforços trabalhistas.

Em 1943 foi assinado o decreto-lei que originou a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), dando base ao departamento de pessoas nas empresas. A princípio este departamento cuidavam somente da correta aplicação das leis trabalhistas e das rotinas dos trabalhadores, deixando algumas funções, como recrutamento, seleção, treinamento, admissão e demissão, direcionadas para a área administrativa, permanecendo assim até a década de 70.

Segundo Penna “o controle legal-trabalhista exigia da chefia um profundo conhecimento técnico das leis trabalhistas, por isso, estas áreas e departamentos de recursos humanos, eram formados por bacharéis em direito ou advogados” (ARAUJO apud PENNA, 2013).

Até o final da década de 60, empregavam-se pessoas mal qualificadas, gerando alta taxa de rotatividade. Enquanto os departamentos de pessoas atendiam as demandas trabalhistas, e as exigências da empresa, a preocupação com os trabalhadores quanto a saúde, segurança, condições de trabalho ideais, e benefícios para melhorar a qualidade de vida no trabalho não eram tratados nem tinham a atenção do governo.

Na década de 70, a situação começou a mudar, devido ao surgimento do movimento operário, o contexto de recessão econômica e os sindicatos ganhando força e exigindo melhores condições de trabalho, benefícios, segurança. Diante deste

cenário e a nova realidade econômica, social e política dos anos 80, as empresas passaram a tratar de maneira diferente as práticas dos recursos humanos.

Conforme Penna:

Como o mercado era pouco exigente, o modo como as práticas de recursos humanos eram realizadas pouco mudou desde o século passado até a década de 80, porém, com o advento da globalização cada vez mais forte, e o mercado mais “informado”, as empresas perceberam que o gerenciamento de seus funcionários começou a ser um fator importantíssimo para obter vantagem competitiva sustentável. (PFEFER apud PENNA, 2013).

Assim, o setor de Recursos Humanos começou a ser visto como mais uma ferramenta para ajudar no crescimento de uma organização, chegando até os dias de hoje onde a gestão de pessoas é tratada como solução para as demandas de excelência organizacional (ARAUJO apud PENNA, 2013).

## **6. A ATUAÇÃO DO GESTOR NA CONSTRUÇÃO CIVIL NOS DIAS ATUAIS**

Atualmente é valorizada uma administração em que as pessoas são tratadas como parceiros e colaboradores que possuem características individuais, devendo ser motivados e liderados.

Um gestor com capacidade de gerir uma obra, um escritório de projetos ou qualquer atividade ligada a prestação de serviços na construção civil deve ser organizado, engajado, criativo, participativo, ter visão difusa, assumir responsabilidades, evitar riscos, ter estabilidade emocional e saber delegar e não deixar as atividades “soltas” com os seus subordinados.

Nasser destaca que “As empresas buscam profissionais com desenvolvimento sistemático que gera alinhamento entre objetivos e valores da empresa e objetivos e valores do indivíduo”. (NASSER, 2013).

Portanto um gestor necessita que suas diretrizes estejam alinhadas e em concordância com as da empresa na qual ele atua, pois somente assim ele consegue identificar as melhores soluções e planejar de maneira antecipada aos problemas, trabalhando em função de evitar que estes ocorram.

Nesse sentido “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões” (DOLABELA apud NASSER, 1999). Entenda-se empreendedor como alguém capaz de gerir um negócio.

Nos dias atuais, as organizações estão se voltando cada vez mais para seu quem realmente faz a empresa se mover, contribuindo para um clima favorável que como consequência traz resultado nos negócios. Os funcionários têm papel fundamental e devem ser tratados como parceiros da empresa, assim como clientes e acionistas são tratados, pois são eles que sustentam as organizações com seus conhecimentos, habilidades e ações.

Com a globalização, transformações e a tecnologia se reinventando cada vez mais rápido, o ambiente interno e externo sofre para acompanhar mudanças. Este desafio exige uma mão de obra cada vez mais qualificada e especializada, fazendo com que as empresas precisem estar comprometidas com seus empregados, pois nada adianta obter a tecnologia de ponta, melhores equipamentos e materiais, se o corpo de empregados não está comprometido com os objetivos da corporação.

Um ambiente e clima de trabalho propício ao desenvolvimento de atividades, bem-estar, que motive e satisfaça os trabalhadores deve sempre ser uma preocupação das empresas, que devem ter ações próprias para atingir este clima.

Conclui-se assim que um gestor precisa ter ao seu lado mais do que bons equipamentos de alavancagem empresarial. Ele precisa de pessoas. Seleccionadas, integradas, treinadas e em um ambiente de trabalho propício. (NASSER, 2013).

## **7. FERRAMENTAS DE GESTÃO**

Em sua monografia PENNA (2013), menciona que existem algumas ações básicas que devem ser tomadas pelas organizações e pela área que lida com a gestão de pessoas para obter um bom ambiente de trabalho:

- Envolver os colaboradores e fazer com que eles colaborem com a melhoria dos processos, principalmente na área de gestão de pessoas;
- Instigar e capacitar os colaboradores para que estes usem seu potencial ao máximo convergindo com os objetivos da empresa;
- Fomentar a excelência no desempenho, o crescimento pessoal e profissional com uma cultura organizacional coerente;
- Promover a integração das pessoas, de áreas e setores.

Ele também ressalta que o clima de uma organização é o efeito da cultura da organização. Já a cultura da organização é mais complexa, e menos suscetível a mudanças, o clima pode ser percebido em curto e médio prazo.

Sabemos que o setor da construção civil tem papel fundamental na economia nacional e regional, levando o Brasil ao desenvolvimento, com infraestrutura, estradas, portos, habitações e todos os tipos de obra. Conhecer os colaboradores, suas necessidades, características, seus problemas, é o primeiro passo para que a empresa possa fazer qualquer mudança.

Inúmeras construtoras pouco se preocupam com o gerenciamento de pessoas, para a maioria delas, esta gestão se caracteriza apenas pela seleção e contratação de funcionários, e se esquecem de ferramentas fundamentais, como: treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. (OLIVEIRA caput PENNA, 2007)

Grande parte dos empresários da construção civil valorizam a gestão de custos, qualidade e prazos e subestimam a gestão de pessoas. Aliado a isso, as exigências dos trabalhadores por melhores condições de trabalho aumentam e fazem com que quem está no cargo de gestor tente entender os anseios da classe trabalhadores para supri-los e assegurar o atendimento as metas e objetivos da empresa. (PENNA, 2013)

Então, o que fazer para atender as expectativas dos empresários e dos colaboradores, como conhecer melhor suas necessidades?

Atualmente dispomos de várias ferramentas que auxiliam neste processo, dentre elas destacam-se:

## **7.1 Análise SWOT**

A técnica de análise SWOT é uma ferramenta de gestão que auxilia o gestor na interação entre os fatores relevantes do ambiente interno com as características do ambiente externo sob diversas perspectivas de forma simples, objetiva e propositiva.

A matriz proporciona uma análise dos pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*), e as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) de um negócio. Em seguida, o gestor pode organizar um plano de ação para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso.



A análise deve ser confeccionada com suporte de uma boa fonte de informações e interpretada de forma a unir os pontos chaves, para formar o diagnóstico que esteja integrado às necessidades da gestão estratégica.

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	Alavancagem da capacidade ofensiva	Capacidades defensivas
	FRAQUEZAS	Restrições ou debilidades	Crise ou vulnerabilidades

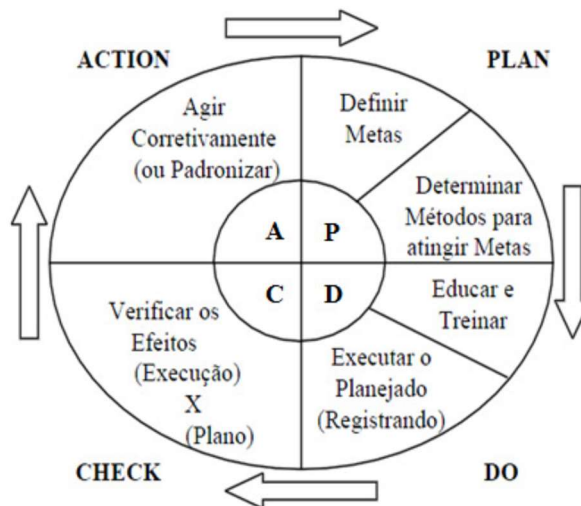
**Figura 1: Matriz SWOT**  
**Fonte: Lobato caput Ventura (2013)**

Couto (2010), destaca que gerenciar a implantação de um empreendimento significa levar em consideração não só a situação que se apresenta como também prevenir-se quanto às incertezas que o futuro reserva.

## 7.2 PDCA

É um método de gestão simples e de fácil aplicabilidade composto por quatro passos que buscam a melhoria contínua a cada vez que o ciclo é ativado e retorna ao seu início. Uma vez implantado, o ciclo deve tornar-se uma constante, um verdadeiro círculo virtuoso.

A base da ferramenta está na repetição. O ciclo PDCA começa pelo planejamento. Em seguida, a ação ou conjunto de ações planejadas são executados. Depois, checa-se se o que foi feito está de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente. Por fim, toma-se uma ação para eliminar, ou ao menos, minimizar defeitos no produto ou no serviço ou na sua execução (CAMPOS caput VENTURA, 2013).



**Figura 2: PDCA**  
**Fonte: Campos caput Ventura (2013)**

### 7.3 Feedback

Após conhecer melhor as necessidades da empresa e dos colaboradores que ali trabalham é importante colocar em prática o que precisa ser mudado, aprimorado e continuado e para tal tem-se o *Feedback*, que nada mais é do que o parecer sobre uma pessoa ou grupo de pessoas com o intuito de avaliar o seu desempenho na realização de um trabalho.

Compreender a importância do feedback constante e bem-feito para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários é um dos pontos essenciais de uma boa liderança.

Conforme Marques (2016):

Todo feedback produz retornos e consequências. Desses resultados, podemos tirar a importância de sua aplicação. O retorno diz respeito aos reflexos do aprendizado que essa ferramenta proporciona à consciência do funcionário. Ele saberá exatamente quais pontos precisa mudar e quais precisam de melhorias. Já a consequência, está ligada à motivação do colaborador em desempenhar um bom trabalho a partir da crítica construtiva que recebeu, porque se sentirá reconhecido pelo que faz. Quando o feedback é negativo, o colaborador será orientado a aplicar as mudanças necessárias porque entenderá que seus superiores estão acompanhando as suas tarefas e se importam com seu desenvolvimento. (MARQUES, 2016).

## **8. CONCLUSÃO**

Presente no guia PMBOK® através da área de conhecimento Gerenciamento de Recursos Humanos, a Gestão de Pessoas vem cada dia mais mostrando sua importância dentro do processo de Gerenciamento de Projetos com o objetivo constante de se obter o sucesso em um projeto e que este depende diretamente dos seus recursos humanos para atingir os objetivos idealizados.

Por ser um processo relativamente novo que começou a ganhar relevância dentro das corporações apenas a partir da década de 70 ainda há muito a ser aprimorado, mas foi evidenciado que a gestão de pessoas é uma ferramenta muito importante e deve ser considerada como estratégia na busca de competitividade no mercado.

A implementação da gestão de pessoas pode agregar possíveis ganhos para todos os processos de edificação na construção civil, bem aplicada pode melhorar a produtividade dos funcionários, já que estes quando estão motivados, melhoram a qualidade dos serviços, pois estão comprometidos e engajados com seu trabalho e a empresa, diminuindo a rotatividade tão em alta neste setor.

## **Abstract**

This article highlights the importance of Personnel Management in the Construction environment, emphasizing how long was the process from its inception until its consolidation and how it is being increasingly valued within the company. Also it highlights the processes that make up the management of human resources mentioned in the PMBOK® Guide that supports project management. They are also highlighted some tools SOWT Analysis, PDCA cycle and Feedback that support People Management in Construction.

**Keywords:** People Management. Construction. Project management.

## REFERENCIAS

CARVALHO, Marcos Bonetti de. **Planejamento Estratégico em uma empresa de construção civil**. Jan. 2013. Disponível em: <[http://www.poscivil.uff.br/sites/default/files/dissertacao\\_tese/dissertacao\\_-\\_ana\\_carolina\\_ventura.pdf](http://www.poscivil.uff.br/sites/default/files/dissertacao_tese/dissertacao_-_ana_carolina_ventura.pdf)>. Acesso em 11 set. 2016.

COUTO, Alexandre Cardoso do. **O planejamento na construção civil: conceitos fundamentais**. Nov. 2010. Disponível em: <<http://pmkb.com.br/uploads/2013/08/o-planejamento-na-construcao-civil-conceitos-fundamentais.pdf>>. Acesso em 10 set. 2016.

HOUAT, Rodrigo. **O papel do líder na construção civil**. Ago. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-papel-do-lider-na-construcao-civil/33148/>>. Acesso em 10 set. 2016.

MARQUES, José Roberto. **A importância do feedback positivo e negativo na empresa**. Set. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/feedback-positivo-negativo-sempre-importante/>>. Acesso em 15 set. 2016.

MACEDO, Diego. **Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto**. Ago. 2014. Disponível em: <<http://www.diegomacedo.com.br/gerenciamento-dos-recursos-humanos-do-projeto-pmbok-5a-ed/>>. Acesso em 10 set. 2016.

PENNA, Cahue Chavarry. **Aspectos na gestão de pessoas que interferem na qualidade e produtividade das obras de construção de edificações**. 2013. 61f. Monografia (Conclusão de Curso) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola Politécnica, Departamento Construção Civil, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10007928.pdf>>. Acesso em 9 set. 2016.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização: normas da ABNT para apresentação artigos científicos**. 9. ed. rev. ampl. atual. Belo Horizonte: PUC Minas, 2010. Disponível em: <<http://www.pucminas.br/biblioteca>>. Acesso em: 02 set. 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (GUIA PMBOK®)**. 5.ed. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2013.

SERRA, Sheyla M. B. **O novo perfil do engenheiro para a gestão de pessoas.**  
Ago. 2010. Disponível em: <<http://construcaomercado.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/109/artigo299413-1.aspx>> Acesso em: 08 set. 2016.