



A PERCEÇÃO DOS RESULTADOS DA GESTÃO DE PESSOAS E OS SEUS SUBSISTEMAS EM UMA CONSTRUTORA NA CIDADE DE JOÃO PESSOA – PB

PERCEPTION OF RESULTS FROM PEOPLE MANAGEMENT AND THEIR SUBSYSTEMS IN A CONSTRUCTOR IN THE CITY OF JOÃO PESSOA – PB

PERCEPCIÓN DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS Y SUS SUBSISTEMAS EN UN CONSTRUCTOR EN LA CIUDAD DE JOÍO PESSOA - PB

BRUNA RAFAELA BEZERRA DO NASCIMENTO CORREIO
Centro Universitário de João Pessoa

IMACULADA EULÁLIA DA COSTA GUIMARÃES CORREIO
Centro Universitário de João Pessoa

JANAYNA SOUTO LEAL CORREIO
Universidade Federal da Paraíba

JOÃO BATISTA SOARES NETO CORREIO
Universidade Federal da Paraíba

RESUMO

A Gestão de Pessoas vem trazendo para as empresas novos modelos e processos de atuação, o que pode acarretar em implicações para os seus subsistemas. Assim, este trabalho teve como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores alusiva ao trabalho desenvolvido pelo setor da Gestão de Pessoas, com base nos subsistemas de recursos humanos, em uma construtora na cidade de João Pessoa - PB. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, coletando informações, por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, com nove colaboradores. O método empregado foi o da análise de conteúdo, baseado nas categorias: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração ou cargos e salários, higiene e segurança do trabalho e departamento de pessoal. Os resultados obtidos permitiram identificar que os subsistemas são praticados na empresa, porém evidencia-se fragilidades em suas ações. Conclui-se que os colaboradores não visualizam este setor como referência para tratar questões inerentes a sua responsabilidade.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Subsistemas de RH. Colaboradores.





ABSTRACT

People Management has been bringing new models and operating processes to companies, which can have implications for their subsystems. Thus, this work had as a general objective to analyze the perception of employees alluding to the work developed by the People Management sector, based on the human resources subsystems, in a construction company in the city of João Pessoa - PB. For this, a qualitative research was carried out, collecting information, through a semi-structured interview script, with nine employees. The method employed was content analysis, based on the categories: recruitment and selection, training and development, remuneration or positions and salaries, hygiene and safety at work and personnel department. The results obtained allowed to identify that the subsystems are practiced in the company, but weaknesses in their actions are evident. It is concluded that employees do not see this sector as a reference to address issues inherent to their responsibility.

Keywords: People Management. HR Subsystems. Contributors.

RESUMEN

Gestión de personas ha traído nuevos modelos y procesos operativos a las empresas, lo que puede tener implicaciones para sus subsistemas. Así, este trabajo tuvo como objetivo general analizar la percepción de los empleados alusivos al trabajo desarrollado por el sector de Gestión de Personas, basado en los subsistemas de recursos humanos, en una empresa constructora en la ciudad de João Pessoa - PB. Con este fin, se realizó una investigación cualitativa, recolectando información, a través de un guión de entrevista semiestructurada, con nueve empleados. El método empleado fue el análisis de contenido, basado en las categorías: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, remuneración o puestos y salarios, higiene y seguridad en el trabajo y departamento de personal. Los resultados obtenidos nos permitieron identificar que los subsistemas se practican en la empresa, pero las debilidades en sus acciones son evidentes. Se concluye que los empleados no ven este sector como una referencia para abordar los problemas inherentes a su responsabilidad.

Palabras clave: Gestión de personas. Subsistemas de recursos humanos. Colaboradores

1. INTRODUÇÃO

No atual contexto, as organizações passam por constantes transformações nos processos de Gestão de Pessoas, essas mudanças estão diretamente ligadas à questão da indústria 4.0, que traz para as empresas novos modelos de processos por meio do readequamento tecnológico. Neste cenário, temas relacionados à informação, tecnologia, competitividade, economia, entre outros, têm influenciado as organizações,





bem como na reestruturação do modelo de Gestão de Pessoas, que sentiu a necessidade de mudanças, adotando uma gestão mais humanizada, ouvindo, valorizando e investindo no capital humano como diferencial para o alcance dos resultados corporativos.

Partindo desse princípio, a Gestão de Pessoas vem atuando dentro de um panorama importante e desafiador, levando o gestor a uma visão mais estratégica com foco nas pessoas e nos resultados. Gerir toda essa gama de mudanças exige novos comportamentos mais adaptativos capazes de engajar, reter, treinar e, sobretudo desenvolver pessoas. Câmara, Guerra e Rodrigues (2007), consideram que o gestor de pessoas deve ser o facilitador do processo de Desenvolvimento Organizacional (DO) promovendo a mudança necessária para potencializar o capital humano dentro do contexto corporativo

Diante disso, o departamento de Recursos Humanos (RH) torna-se cada vez mais essencial para as empresas, utilizando ferramentas estratégicas por meio de seus subsistemas, processos e divisões: Descrição de Cargos, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Cargos e Carreira, Avaliação de Desempenho, Pesquisa de Clima, entre outros. Marras (2011), destaca a necessidade de que esses processos sejam desenhados de acordo com as exigências das influências, tanto do ambiente externo como das ações organizacionais internas, de modo que esta combinação produza uma melhor compatibilização entre si.

Considerado um dos pilares da economia, os números da construção civil nos últimos três anos sofreram um encolhimento em virtude da crise econômica. Entretanto, o segmento já demonstra um viés de crescimento e, atualmente, é um dos setores que mais têm apresentado contratações de pessoal com Carteira assinada, conforme Consolidações das Leis do Trabalho (CLT). Dados do G1 (2019) apontam que, embora o crescimento registrado ainda pequeno, houve uma recuperação em relação ano de 2018. Segundo este *site* de notícias, no ano de 2019 as contratações no setor apresentaram bons indicadores com o número de vagas abertas em torno de 100 mil em todo Brasil. Na Paraíba, dados do G1 (2018) mostram que o quantitativo de vagas no





segmento, na cidade de João Pessoa foi positivo, considerando o difícil momento da economia neste ano.

Logo, como justificativa, percebe-se que a mão-de-obra humana é um importante fator neste mercado amplamente competitivo e dinâmico e pode se tornar um grande diferencial para as empresas que investirem na Gestão destas pessoas. Desse modo, a gestão de pessoas pode contribuir de forma significativa para a eficiência e eficácia dos resultados corporativos. Segundo a Revista Você s/a (2019), mesmo diante de um panorama, por vezes, desalentador, algumas companhias devem buscar algo em comum: a valorização das ferramentas de gestão de pessoas. Esta necessidade ocorre diante da compreensão de que bons resultados só são alcançados quando colaboradores se sentem respeitados, ouvidos, estimulados e prestigiados.

Nesse contexto, segue a seguinte problemática: **Qual a percepção dos colaboradores alusivas ao trabalho desenvolvido pelo setor de gestão de pessoas, com base dos subsistemas de recursos humanos, em construtora na cidade de João Pessoa - PB?**

No intuito de responder tal temática, o artigo traz como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores alusiva ao trabalho desenvolvido pelo setor da Gestão de Pessoas, com base nos subsistemas de recursos humanos, em uma construtora na cidade de João Pessoa - PB. Como objetivos específicos foram elencados: identificar o funcionamento do setor de gestão de pessoas da empresa pesquisada; verificar a estrutura e os subsistemas de Recursos Humanos na construtora Alfa; e examinar a relação de Gestão de Pessoas com os subsistemas na construtora estudada.

Busca-se, com este estudo, demonstrar a contribuição prática que as ações de Gestão de Pessoas, simbolizadas nos seus subsistemas, podem provocar, enquanto ferramenta de potencialização de resultados no segmento da construção civil. Para tal, cabe destacar a figura do colaborador como peça fundamental para a produtividade que a empresa almeja, em um ambiente de trabalho nivelado por uma consciência direcionada aos seus objetivos organizacionais.





2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca trazer uma leitura, por meio da bibliografia explorada, acerca, inicialmente da gestão de pessoas, trabalhando os seus conceitos e a sua evolução. Ainda neste capítulo, serão apresentados os subsistemas de RH, apoiando-se na sua constituição e aplicabilidade. E, por fim, será abordada a relação entre a gestão de pessoas e os subsistemas de RH no contexto da construção civil.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E EVOLUÇÃO

De acordo com Gil (2001, p.60) “a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual”. De forma conceitual, a Gestão de Pessoas representa um conjunto de habilidades, técnicas e métodos que têm como finalidade assegurar a eficiência do capital humano dentro das empresas (SBCOACHING, 2020).

As atividades relacionadas à Gestão de Pessoas surgiram durante o século XX, com o advento da Revolução Industrial. Desde então, os desenvolvimentos de tais atividades têm permitido avanços significativos nas organizações, contribuindo para o aprimoramento da administração de pessoas em um cenário totalmente competitivo e repleto de desafios que se configura com aquilo que se denomina, atualmente, de Era da Informação.

Partindo desse princípio, a evolução da Gestão de Pessoas divide-se em três eras organizacionais, sendo elas: a Era da Industrialização Clássica, a Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação.

A era da Industrialização Clássica ocorreu após a Revolução Industrial até meados da década de 50, tendo como principal característica, avanços no setor industrial, em que muitos países se tornaram desenvolvidos e/ou industrializados. Em contrapartida, apesar dos progressos, o fator humano era desvalorizado, assim como as





burocráticas e mecanicistas práticas de Recursos Humanos, cuja visão do empregado prevalecia apenas na execução das tarefas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). A sua forma era piramidal tendo como característica principal o autoritarismo (CALDAS et al., 2015).

Durante as décadas de 50 até 90, após o fim da Segunda Guerra Mundial, surgiu a Era da Industrialização Neoclássica, quando métodos burocráticos na estrutura organizacional foram modificados por modelos funcionais, visando uma maior interação entre os setores, em que funcionários executam tarefas específicas, gerando uma maior produtividade na empresa (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

Diante desse novo cenário, o papel da Gestão de Pessoas vem ao encontro do trabalhador, transformando-o em um agente de colaboração. Assim, gerir pessoas deixou de ser um processo mecanicista, sistemático ou algo que se refira a controle e obediência (SOVIENSKI; STIGAR, 2008), passando a ser um método para melhorar o desempenho dos colaboradores, via treinamento e desenvolvimento, no intuito de alcançar metas, incentivar e valorizar o capital humano (SANTOS; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2018).

No Brasil, embora a evolução da área de Gestão de Pessoas tenha acompanhado as fases da história mundial, ela não teve o mesmo ritmo ou acompanhamento de outras nações, acontecendo com um certo atraso e de um modo bastante particular. O quadro 1 evidencia as suas respectivas fases até chegar os dias atuais e o que cada uma engloba (PEREIRA et al., 2018).

Quadro 1 - As 5 Fases da Gestão de Pessoas no Brasil

1º fase: (contábil) - Trabalhador sob o enfoque contábil	Período - 1930	Priorizou os custos da organização cujos trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil, isto é, as suas “entradas” e “saídas” deveriam ser registradas.
2º fase: (legal) - Leis trabalhistas, surge a figura do chefe pessoal	Período - 1930 a 1950	Caracterizou-se pelo acompanhamento e manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista. O poder, antes centrado na figura dos chefes de produção sobre os empregados, passou para a responsabilidade do chefe de pessoal devido ao exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).





3° fase: (tecnicista) - Expansão da indústria; avanço da qualidade das relações capital e trabalho	Período - 1950 a 1965	Nesta fase, deu-se início a operacionalização de serviços como treinamento, recrutamento, seleção, cargos e salários entre outros, em função da implantação da indústria automobilística e aceitação do cargo de Gerente de Relações Industriais (GRI) pelos empresários nos organogramas da empresa.
4° fase: (administrativa) - Gerente de RH da burocracia para os indivíduos e suas relações com sindicatos e a sociedade	Período - 1965 a 1985	A quarta fase ocorreu a revolução movida pelas bases trabalhadoras, assim como mudanças na denominação do GRI para Gerente de Recursos Humanos (GRU), com enfoque em processos de ordem humanística, voltados aos indivíduos e às suas relações com os sindicatos e com a sociedade).
5° fase: (Estratégica) - Substituição do gerente de RH tático para o estratégico com uma gestão de pessoas focada no capital humano/ intelectual	Período - 1985 à atualidade	Na atual fase, responsável pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico de RH atrelados ao planejamento estratégico central da organização, surgem as primeiras preocupações de longo prazo dos gestores das organizações com os seus colaboradores. Tal movimento impulsionou o cargo de GRH, que deixou de ser um ofício de terceiro escalão, de nível tático e passou a ser reconhecido em nível estratégico.

Fonte: Adaptado de Pereira et al. (2018).

Atualmente, pode-se afirmar que a Gestão de Pessoas atingiu um nível mais integrado ao planejamento estratégico da empresa visto a:

“Participação mais ampla dos colaboradores, de diferentes níveis hierárquicos, na formulação das metas da organização, buscando alinhar o gerenciamento da área de gestão de pessoas com as estratégias da empresa, mantendo uma uniformidade na integração do objetivo global. A gestão estratégica de pessoas vem a ser um fator chave na manutenção e no repasse das diretrizes empresariais” (SANTOS; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2018, p. 415).

Os autores afirmam ainda que:

“Apesar dessa evolução e valorização do capital humano o gerenciamento de pessoas ainda se mostra um complexo desafio na vida do gestor, pois nem sempre é possível atender as demandas dos colaboradores em paralelo à necessidade da empresa. As empresas reconhecem essa importância de atender a essas necessidades e buscam construir entre os colaboradores e gestores um maior envolvimento organizacional visando um maior comprometimento” (SANTOS; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2018, p. 415).





Logo, conforme Amorim, Cominie e Fischer (2019), a Gestão de Pessoas sofreu inúmeras transformações ao longo dos anos, gerando convergências e divergências que vão desde a disseminação do seu conceito nos centros acadêmicos até o seu processo de implementação no mercado, modificados de acordo a globalização e a política de trabalho de cada país. Tal processo é composto por subsistemas que auxiliam na sua prática e desenvolvimento, que serão expostos a seguir.

2.2 SUBSISTEMAS DE RH: CONSTITUIÇÃO E APLICABILIDADE

A era da tecnologia e do conhecimento promove constantes transformações dentro dos contextos organizacionais, ampliando a visão dos colaboradores enquanto participantes deste ambiente. De acordo com Silva (2006, p.20), “[...] são funcionários que por meio de opiniões e, principalmente, das ações desenvolvidas por eles, impulsionam a empresa no sentido da eficácia do lucro”.

A partir desse panorama, os profissionais da área de Recursos Humanos passaram administrar juntamente com os colaboradores, os tratando como parceiros e não como recursos.

Segundo Marras (2009), a Administração do setor de Recursos Humanos divide-se nos seguintes subsistemas: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; remuneração ou cargos e salários; higiene e segurança do trabalho; departamento de pessoal.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

É a área responsável por captar e selecionar candidatos compatíveis com o perfil desejado pela organização. Esta busca pode ser no mercado de trabalho externo ou no próprio ambiente da empresa. Importante que se leve sempre em consideração o respeito à identidade corporativa da companhia, no que concerne a sua missão, visão e valores.





Sendo assim, Marras (2009, p.69), destaca recrutamento de pessoal como “[...] uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes”.

No que concerne à seleção, é a escolha dos candidatos mais adequados para a organização. Para isto, existem atualmente inúmeros instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados (FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Portanto, atrair e reter talentos passa a representar o principal desafio em recrutamento e seleção, tendo em vista sua relevância no tocante ao preenchimento de um quadro corporativo forte e competitivo com o suprimento dos talentos necessários a sobrevivência e ao crescimento das empresas (FRANCO, 2002). Para tanto, é preciso desenhar e organizar um processo de recrutamento e seleção direcionado ao ambiente organizacional em questão, levando em conta as suas particularidades, o que se reflete na definição do perfil do candidato desejado.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Cada vez mais as organizações percebem e avaliam a necessidade de desenvolver competências e treinar os seus colaboradores para lidar com as pressões e os desafios advindos dos novos processos e sistemas que surgem a todo instante.

Milkovich e Boudreau (2010, p.338) “o treinamento é um processo sistemático para promover aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. O treinamento é sem dúvida um grande negócio para a organização”.

De acordo com Bohlander e Snell (2010), o treinamento é mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenhar no curto prazo o desenvolvimento da ampliação das habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades. Nas empresas contemporâneas, tornou-se indispensável esta ferramenta, haja vista que ela pode representar um importante meio para se obter vantagem competitiva. Dessa forma,





torna-se essencial investir nas habilidades e no desempenho dos funcionários para obtenção do sucesso.

O processo de desenvolvimento tem objetivo desenvolver comportamentos individuais que auxiliam na aprendizagem, transmissão de informações, desenvolvimento das habilidades a fim de transformar determinadas atitudes (MARRAS, 2011).

Para elucidar o assunto, Gil (2001, p.118) defende que “o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com o objetivo de torná-las mais eficazes naquilo que fazem. Tanto é que, com frequência cada vez maior, as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, a ponto de muitas empresas decidirem-se pela instalação não apenas de centros de treinamento e desenvolvimento, mas até mesmo de centros educacionais e universidades corporativas”.

REMUNERAÇÃO OU CARGOS E SALÁRIOS

O plano de cargos e salários é utilizada para definir as questões relacionadas a salários e promoções, tendo como objetivo atingir os equilíbrios internos e externos por meio da definição das atribuições internas, deveres e responsabilidades de cada cargo de acordo com os seus níveis salariais dentro de uma organização (SILVA, 2002). A principal função desse subsistema é garantir uma conformidade entre os salários oferecidos pela empresa e os salários pagos pelo mercado.

Segundo Marras (2012), dentro do contexto organizacional, é importante deixar claro que o Plano de Cargos e Salário é uma ferramenta gerencial a ser implementado para auxiliar a gestão na administração de recursos humanos e que não deverá significar, necessariamente, um aumento salarial para ninguém, em particular.

HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO





A higiene e segurança do trabalho são um conjunto de normas, procedimentos técnicos e educacionais que visam à proteção física e mental do trabalhador, protegendo-o dos riscos inerentes ao cargo e ao ambiente onde são executadas. Em outras palavras, “é uma área que se relaciona direta e indiretamente com a proteção à saúde do trabalhador no que diz respeito à aquisição de patologias tipicamente relacionadas ao trabalho ou a agentes resultantes dele” (MARRAS, 2009, p. 221).

A higiene e segurança do trabalho têm como objetivo a redução das perdas decorrentes dos acidentes de trabalho, tanto do ponto de vista humano como financeiro da previsibilidade do comportamento da atividade produtiva na empresa (MATOS, 1998).

O mesmo autor define segurança do trabalho como um conjunto de medidas que visam minimizar os acidentes de trabalho, bem como proteger a integridade e capacidade de trabalho do trabalhador, pois na mesma, estão embutidos estudos sobre a prevenção e controle de riscos de acidentes de trabalho.

DEPARTAMENTO DE PESSOAL

O Departamento de Pessoal (DP) tem como objetivo principal a efetivação de todos os registros burocráticos e necessários, determinados pelos processos administrativos de RH e pelas legislações que regem a relação capital e trabalho. O Departamento de Pessoal é considerado como um dos subsistemas da administração do atual Recursos Humanos (MARRAS, 2011).

Para o autor, as funções do Departamento de Pessoal são:

- Admissões de novos empregados: o DP fornece ao novo funcionário uma lista dos documentos necessários para a sua contratação, com esses documentos, é elaborada a ficha do empregado e seu registro em carteira;
- Demissões de empregados: realizam-se os procedimentos legais necessários para que o funcionário passe a não fazer mais parte da empresa. É nessa etapa que se identifica as contas finais a serem acertadas (rescisão contratual) e também é realizada a entrevista de saída, que além de abordar o motivo do funcionário deixar a





organização, trata de assuntos acerca da percepção do funcionário em relação à empresa durante o seu tempo de serviço;

- Registros legais em controles diversos: nessa função, o departamento registra dados para maior controle, como por exemplo, o registro de falta de um funcionário ou de sua saída;
- Aplicação e manutenção das leis trabalhistas e previdenciárias: função que assegura que as práticas trabalhistas estejam de acordo com a legislação vigente;
- Folha de pagamento: consiste em calcular, registrar, pagar os salários e assegurar o recolhimento dos impostos;
- Normas disciplinares: elaboração das normas de conduta que irão estabelecer as políticas da empresa.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS X SUBSISTEMAS DE RH: RELAÇÃO NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Com o advento da chamada “era da informação” a gestão de pessoas passou por diversas mudanças conceituais, em que até a sua própria denominação passou a ser chamada de Gestão estratégica de pessoas. A principal mudança foi no direcionamento do olhar das organizações para o potencial do seu capital humano. A maneira como o colaborador vê e realiza suas atividades ganharam relevância nas decisões estratégicas da alta cúpula organizacional. Ou seja, o colaborador passou a ter acesso a informações e conhecimentos que o capacitam a agregar valor ao produto/serviço que ele realiza.

Com todas essas mudanças, a gestão de pessoas deve estar alinhada com o negócio e estratégia da organização (BECKER, *et al.*, 2001). De acordo com Mascarenhas (2008), a Gestão Estratégica de Pessoas está relacionada a como e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano na elaboração de uma estratégia para a organização envolvendo o setor de Recursos Humanos, garantindo que todos dentro em uma organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa.





Garvin (1992), ressalta que o planejamento estratégico de recursos humano deve ser parte integrante do planejamento da organização e deve contribuir para o alcance dos seus objetivos e dos objetivos individuais de cada pessoa. Esses objetivos dependem de vários aspectos, como a cultura de cada organização, sua estrutura organizacional, seus processos internos, o modelo de gestão utilizado e outras variáveis importantes.

No caso da mão de obra na área da construção civil encontram-se características peculiares, pois, apesar da modernização e mecanização crescente, ela ainda submete-se a certas condições e exigências próprias da área, tais como: necessidade de esforço físico; ambiente de trabalho adverso; trabalho insalubre; instabilidade no emprego; mobilidade física; alta rotatividade; escassa oferta e baixa procura por cursos de formação profissional; pouca necessidade de habilidades específicas; baixo prestígio social; altos índices de acidente de trabalho, entre outros (GOTO, 2009).

Segundo dados divulgados pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção - CBIC (2015), a indústria da construção civil é uma das atividades econômicas mais antigas da humanidade e foi se desenvolvendo ao longo do tempo em dois ramos específicos e distintos, que se classificam em indústria da construção civil (leve) e indústria da construção civil pesada. A construção civil leve engloba todos os empreendimentos imobiliários, obras de edificações, tais como casas, templos e todos os tipos de edifícios (obras que não são de infraestruturas). Já a construção pesada está voltada para obras de infraestrutura em um amplo espectro de segmentos (infraestrutura de transportes; saneamento; energia elétrica; redes de transporte por dutos – oleodutos, gasodutos; minerodutos; obras de concretagem de estruturas; indústria de mármore e granitos, instalações industriais de grande porte e instalações desportivas, infraestrutura de obras públicas; obras marítimas e fluviais, etc.).

Na área citada existem dificuldades em relação aos seus recursos humanos, tanto no que se refere aos executivos como aos trabalhadores das obras. Em suma: há carência de habilidades específicas, programas de culturas, de desenvolvimento da educação e de formação profissionais (MORAIS, 2011).





Logo, para Barros et al. (2014), do ponto de vista organizacional, a construção civil possui características diferenciadas dos demais setores industriais por possuir processos construtivos complexos e isso provoca uma grande dificuldade de uma solução padrão dos procedimentos de trabalho. Percebe-se, portanto, que na atualidade, o segmento possui um capital humano bem diversificado, formado por pessoas com ou sem experiência profissional, dotadas de conhecimentos técnicos e comportamentais adequados ou não.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo é analisar a aplicabilidade da Gestão de pessoas com base nos subsistemas de Recursos Humanos, com foco no setor da construção civil na cidade de João Pessoa - PB, buscando utilizar a percepção dos trabalhadores acerca do seu ambiente de trabalho como diferencial na busca dos objetivos da organização. Optou-se por este tema por entender que se trata de um setor de alta relevância na economia, em que a Gestão de Pessoas pode oferecer uma grande contribuição para a melhoria dos resultados organizacionais por meio da valorização do capital humano. A cidade de João Pessoa foi escolhida como local de pesquisa devido à pujança do setor da construção civil no município, bem como pelo fato de ser o local de residência das pesquisadoras.

A abordagem de pesquisa adotada para este trabalho foi a qualitativa que, de acordo com Lima (2001), possui um enfoque investigativo, cuja preocupação primordial é compreender o fenômeno, descrever o objeto de estudo, interpretar seus valores e relações, não dissociando o pensamento da realidade dos atores sociais em que pesquisador e pesquisado são sujeitos recorrentes, e por consequência disso, ativos no desenvolvimento da investigação científica.

Para a coleta de informações, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, guiado pelo roteiro com oito questões, elaboradas com base na revisão





bibliográfica utilizada neste trabalho. Optou-se por este tipo de roteiro devido a possibilidade de uma organização flexível e ampliação dos questionamentos à medida que as informações vão sendo fornecidas pelo entrevistado (FUJISAWA, 2000). Mediante este tipo de roteiro, a realização das entrevistas foi presencial e as mesmas tiveram uma duração média de 15 minutos. Tal mecanismo foi usado de forma a garantir maior facilidade e praticidade para os respondentes, haja vista o baixo nível de formação dos trabalhadores em algumas áreas pesquisadas. A pesquisa foi aplicada no período 27/01/2020 a 03/02/2020.

Sobre a escolha dos profissionais da pesquisa, foram elencados nove participantes em setores de atuação distintos (quatro do comercial, três de obras, um da saúde e um do almoxarifado), buscando alcançar uma maior diversificação de contextos regidos em uma mesma situação, ou seja, identificando a percepção sobre a socialização e a orientação praticadas por diversos segmentos das organizações pesquisadas. O perfil dos respondentes segue no quadro 2:

Quadro 2 - Perfil dos Colaboradores Entrevistados

Entrevistados	Gênero	Idade	Escolaridade	Cargo em que trabalha	Tempo de Empresa
Entrevistado 1	Masculino	51 anos	Ensino Superior	Corretor de Imóveis Coach	1 ano e 3 meses
Entrevistado 2	Feminino	30 anos	Ensino médio	Técnica de Enfermagem do Trabalho	2 anos
Entrevistado 3	Feminino	31 anos	Ensino Superior	Engenheira Civil	8 anos
Entrevistado 4	Feminino	49 anos	Ensino Superior	Coordenadora Civil	6 anos
Entrevistado 5	Masculino	31 anos	Ensino Superior	Atendente de Vendas	3 anos e 4 meses
Entrevistado 6	masculino	37 anos	Ensino Superior	Auxiliar Almoxarifado	2 anos





Entrevistado 7	Masculino	23 anos	Ensino Médio	Auxiliar de Assistência Técnica	4 meses
Entrevistado 8	Masculino	28 anos	Ensino superior	Assistente Comercial	1 ano e 4 meses
Entrevistado 9	Masculino	35 anos	Pós-graduação	Gerente Comercial	3 anos

Fonte: Elaboração Própria (2020)

Na intenção de proporcionar maior segurança e discrição para os participantes, foram utilizados nomes fictícios, tanto para os participantes, quanto para a organização estudada, sendo esta última denominada de empresa Alfa. Nesse sentido, para destacar a fidedignidade e veracidade das declarações, empregou-se o recurso do *Ipsis Litteris* no intuito de transcrever na íntegra todos os relatos dos entrevistados, respeitando a originalidade do discurso.

E, por fim, para análise dos dados, escolheu-se a técnica da análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1994, p. 18) “tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. De modo a operacionalizar a análise, optou-se em separar as informações coletadas em categorias, *a priori*: **recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração ou cargos e salários, higiene e segurança do trabalho e departamento de pessoal**. Tais categorias foram baseadas na fundamentação teórica adotada para este estudo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa estudada atua no ramo da construção civil, nas cidades de João Pessoa e Campina Grande, na Paraíba, há oito anos. É uma empresa de origem mineira, fundada há 40 anos e atualmente possui filiais em várias regiões do Brasil. A organização é bastante conhecida e respeitada no setor, sendo considerada a maior da América Latina no seu segmento. Com uma marca já consolidada, a empresa emprega,





atualmente, 253 colaboradores na unidade pesquisada, ou seja, na cidade de João Pessoa.

Os resultados analisados foram coletados nas perguntas elaboradas para a entrevista. As mesmas foram baseadas no intuito de compreender as categorias relacionadas aos subsistemas de RH e as suas respectivas atuações na organização pesquisada. A seguir, serão apresentadas as categorias concernentes à pesquisa, cujos depoimentos foram coletados junto aos colaboradores da filial da cidade de João Pessoa.

4.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Quando indagados a respeito do processo de recrutamento e seleção dos novos colaboradores e seus formatos de divulgação, foram obtidas as seguintes declarações:

Entrevistado 1: “As **ferramentas** são elas; redes sociais, *sites* de empregos, eventos do CRECI e indicação dos colaboradores”.

Entrevistado 8: “Através de postagem em **redes sociais** (WhatsApp, Instagram e LinkedIn)”.

Entrevistado 9: “São utilizadas diversas ferramentas para **captação de candidatos**. São elas: sites de empregos (vagas.com, infojobs, indeed, empregos PB), parceria com o CRECI-PB e também **indicação dos colaboradores**”.

Nota-se, por meio das declarações, que a empresa pesquisada utiliza vários meios para a divulgação de vagas para captar novos colaboradores, no entanto, os que mais se destacam são aqueles provenientes dos recursos da Internet. O uso de redes sociais e *sites* especializados em oportunidades de emprego foram mencionados como importantes fontes do subsistema de recrutamento e seleção de pessoal. Corroborando com o que foi descrito, atrair e reter talentos passa a representar o principal desafio para as organizações, ou seja, preencher o quadro corporativo de uma maneira forte e competitiva de modo que ela sobreviva e cresça no mercado (FRANCO, 2002). Assim, ela precisa captar colaboradores nos meios mais adequados, seja interna ou externamente (MARRAS, 2009), o que pode configurar, neste último caso, na Internet.





Com relação ao segundo questionamento, que aborda o processo de seleção e dos mecanismos utilizados para escolher os candidatos foram obtidas as seguintes argumentações:

Entrevistado 1: “O **processo de seleção** é uma ferramenta para captar candidatos, além de promover colaboradores com perfil aderente a companhia, existe dois processos de **capacitações de candidatos** o **externo e o interno**. O interno para as promoções que atendem os requisitos da empresa e o externo, é a busca de novos colaboradores que encaixe no perfil da mesma.

Entrevistado 3: “**Fazemos seleção externa e interna**. Na externa é feito avaliações psicológicas do **setor DH**, após a avaliação tem a entrevista pessoal com análise de currículo”.

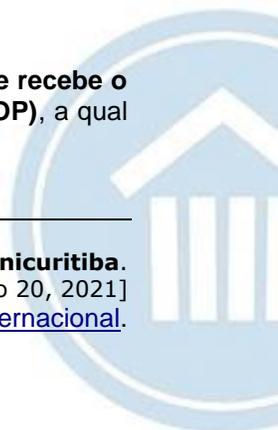
Entrevistado 4: “Existe um processo interno o qual nós colaboradores nos candidatamos as vagas, as quais são divulgadas no **portal da intranet**, dessa forma podemos nos candidatar desde que atendemos os requisitos da vaga em aberto”.

Quanto ao processo de seleção, de acordo com as declarações obtidas, a empresa pesquisada se utiliza de meios internos e externos. O processo interno é realizado por meio de divulgação no portal *intranet*, buscando o perfil mais assertivo a vaga. E no que se refere ao processo externo, o mesmo é realizado quando se existe um *gap* de competências em específicas dentro da organização a qual o perfil é exigido. Tais resultados vão ao encontro do que afirma França e Arellano (2002), em que para escolher os candidatos mais assertivos para a empresa existem, atualmente, inúmeros instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados. Esta realidade só enriquece o processo seletivo como um todo.

4.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

No que se refere a política de treinamento da empresa, os respondentes afirmaram:

Entrevistado 2: “A empresa envia para a matriz o colaborador que recebe o **treinamento e possui o Procedimento Organizacional Padrão (POP)**, a qual serve como conduta para as atividades”.





Entrevistado 3: “Existe um site **desenvolver que os colaboradores possuem treinamento online** com prova, além de treinamento com parceiros como Tigre, Ibrctin, Eliare e outros...”

Entrevistado 9: “A empresa dispõe da função de **Analista de Treinamento** que fica encarregado de **treinar e capacitar os novos colaboradores no setor comercial**”.

Apesar de demonstrarem conhecimento sobre as ferramentas que a empresa dispõe para a realização dos treinamentos, observou-se que esta prática não tem sido aplicada de forma plena, deixando transparecer uma lacuna entre os métodos existentes e a sua utilização prática. Este quadro pode ser explicado, conforme as palavras de Barros et al. (2014, que evidenciam que, do ponto de vista organizacional, a construção civil possui características diferenciadas dos demais setores industriais por possuir processos construtivos complexos e isso provoca uma grande dificuldade de uma solução padrão dos procedimentos de trabalho. Nesse sentido, mesmo o treinamento sendo fundamental para que haja a melhoria do desempenho dos funcionários e a empresa obtenha sucesso, conforme enfatizam Bohlander e Snell (2010), é preciso que ele seja conduzido respeitando as demandas que a empresa necessita.

Sabe-se que é de grande importância a realização da continuidade do processo de desenvolvimento do colaborador. Diante disso, os entrevistados foram questionados se a empresa pesquisada se preocupa com esse progresso. Diante da interrogação foram obtidas as seguintes respostas:

Entrevistado 5: “Existe pouco acompanhamento nessa continuidade do **progresso do colaborador**”.

Entrevistado 7: “Sempre a empresa está disponibilizando **videoaulas e palestras on-line**, para que possamos ficar cada vez mais por dentro dos afazeres e as medidas de segurança”.

Entrevistado 8: “Apesar de existir **programas a nível nacional**, não há uma política clara nesse sentido”.

Observa-se que as ações implementadas pela organização pesquisada não são suficientes para dar continuidade ao processo de melhoria contínua dos colaboradores. Não há um acompanhamento por parte da empresa com relação às atividades que deveriam ser desenvolvidas pelos responsáveis pelo processo de treinamento. Com isso,





observou-se que a política de desenvolvimento da construtora Alfa não foi citada por nenhum dos entrevistados. Tal fato é bastante preocupante e, segundo Morais (2011) se deve devido a área da construção civil possuir dificuldades naturais em relação aos seus recursos humanos, tanto no que se refere aos executivos como aos trabalhadores das obras, com diversas carências, sobretudo em programas de culturas, de desenvolvimento da educação e de formação profissionais.

4.3 REMUNERAÇÃO OU CARGOS E SALÁRIOS

No que se refere às afirmações obtidas a respeito da divulgação e realização da política de planos de cargos e salários da empresa e se todos que a compõem a conhecem, pode-se observar que:

Entrevistado 2: “A empresa divulga os **planos de cargo**, todos conhecem a forma de como é realizado. **O Desenvolvimento Humano (DH) avalia o perfil do colaborador** e logo após, é preciso realizar algumas avaliações, de acordo com o departamento que está sendo ofertado”.

Entrevistado 3: “**A política de plano e salários é aplicada mais não existe divulgação** somente a apresentação com exemplo de que ela acontece.

Entrevistado 9: “Semestralmente existe uma avaliação com o **gestor direto** que avalia a capacidade de evolução dentro da empresa, **oportunidades, feedback e desempenho**”.

Percebe-se, conforme a maioria das declarações, que a política de cargos e salários é conhecida pelos colaboradores. Entretanto, é notória a deficiência na divulgação dos critérios adotados pela construtora Alfa diante da importância e da complexidade desta temática. Assim, conforme defende Silva (2002), é preciso que a empresa pesquisada procure trabalhar a premissa básica do plano de cargos e salários que é atingir os equilíbrios internos e externos por meio da definição das atribuições internas, deveres e responsabilidades consoante com o cargo e o nível salarial de cada colaborador. Nesse sentido, a divulgação deste tipo de informação é imprescindível para o bom funcionamento do setor e para o sucesso da organização.





4.4 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Quanto ao tema orientações sobre Higiene e Segurança do Trabalho, os entrevistados foram questionados sobre como ocorreram as orientações sobre higiene e segurança do trabalho após as suas contratações, e estes afirmaram que:

Entrevistado 1: “No *stand* de vendas não há, mais na obra a orientações sobre o uso de EPIS”.

Entrevistado 2: “Devemos embasar no direcionamento da **legislação** utilizamos os programas, onde nos direciona a exposição de risco de atividades que cada colaborador realiza, **monitoramos periodicamente os exames periódicos**”.

Entrevistado 7: “Fomos orientados no primeiro treinamento pelos técnicos de segurança”.

Com base nos relatos dos entrevistados, constata-se que os colaboradores tiveram as orientações e treinamento em relação a Higiene e Segurança do Trabalho, a exemplo disso ao direcionar no ambiente de obra, os colaboradores que exercem este cargo usam os equipamentos individuais de segurança (EPIs). Tal atitude corrobora com o discurso de Goto (2009) que aponta que, na área da construção civil encontram-se características peculiares, como a preocupação com as condições e exigências próprias da área, com destaque para a necessidade de esforço físico, ambiente de trabalho adverso e trabalho insalubre. Logo, a empresa demonstra responsabilidade com este subsistema, procurando reduzir as perdas decorrentes dos acidentes de trabalho, tanto do ponto de vista humano como financeiro da previsibilidade do comportamento da atividade produtiva na empresa, conforme preconiza Matos (1998).

No tocante a como a Construtora Alfa trabalha o fornecimento dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) para os colaboradores, pode-se afirmar que:

Entrevistado 3: “Os EPI são fornecidos de acordo com a **legislação trabalhista**, e é utilizado um controle para monitoramento periodicidade do mesmo e antes de fornecer é feito uma avaliação dos EPIs”.

Entrevistado 4: “A empresa fornece os Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) a todos os colaboradores e é de suma responsabilidade dos mesmos o **uso e conservação dos equipamentos**, uma vez que tem prazo de validade, assim garantindo a segurança do trabalhador, quando é necessário fornecemos novos equipamentos.”





Entrevistado 7: “Existe uma **ficha individual** descrevendo os equipamentos e juntamente o **Certificado de Aprovação (C.A)** e com data de entrega dos novos e devolução dos antigos EPIs”.

Nota-se, nas entrevistas concedidas, que os equipamentos de segurança são devidamente fornecidos para os seus colaboradores, cumprindo assim a legislação trabalhista. Marras (2009) enfatiza que a Higiene e Segurança do Trabalho preza pelas normas e procedimentos na intenção de proteger a integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico em que são executadas as atividades. Para isto, procura desenvolver um plano organizado com prestação de serviços de vários profissionais da área de saúde com foco na prevenção de riscos à saúde, atividades de localização e diagnósticos. Assim, o oferecimento dos EPIs torna-se um expediente necessário para proteger os seus colaboradores.

4.5 DEPARTAMENTO DE PESSOAL

De acordo com o questionamento a seguir “*Como você avalia o setor de Departamento de Pessoal da empresa em que trabalha? Dê o seu ponto de vista sobre o setor e, se possível, dê algum exemplo sobre algo que você ou algum colega tenha vivido*”. As informações coletadas foram:

Entrevistado 1: “O Departamento de Pessoal (DP) é muito ineficiente quando se trata de qualquer queixa do colaborador, isso devido à grande demanda de atendimento às **regionais**, embora exista um acompanhamento dos colaboradores no sistema mais ainda o **processo é demorado**”.

Entrevistado 5: “Em relação ao meu cargo não existe muita funcionalidade, só existe no caso para **admitir ou demitir**.”

Entrevistado 8: “Por se tratar de uma **empresa grande**, no Departamento de Pessoal (DP) trabalha cobrindo diversos regionais e há um **suporte remoto**. É necessário dizer que recebo um retorno eficiente quando minhas dúvidas acerca de **salários, benefícios e etc**. Mas creio que seria melhor haver um ou mais profissionais da área orientando os **colaboradores o dia a dia**”.

Infere-se, por meio dos depoimentos coletados, que o Departamento de Pessoal da organização pesquisada ainda atua com foco direcionado para o processo de





admissões e rescisões de contratos de trabalho, deixando em segundo plano demandas relevantes para os colaboradores, tais como: esclarecimentos sobre férias, marcações de ponto, folhas de pagamento, benefícios, entre outros itens inerentes a este subsistema. Percebe-se que a organização pesquisada precisa repensar a sua forma de atuação nos aspectos mencionados, no que tange a este subsistema. Marras (2011) aponta que várias são as funções desenvolvidas pelo setor de Departamento Pessoal e, entre elas, estão justamente aquelas citadas como mais frágeis pelos respondentes como: admissões e demissões, aplicação e verificação da conformidade das leis trabalhistas, além da aplicação de normas disciplinares a seus respectivos colaboradores.

Após as análises de todas as categorias, a seguir será apresentado um quadro-resumo com os principais resultados encontrados nelas.

4.6 QUADRO-RESUMO COM OS PRINCIPAIS ACHADOS NAS CATEGORIAS AVALIADAS

Quadro 3 – Principais resultados encontrados nas categorias analisadas

Categorias Analisadas	Principais resultados encontrados nas categorias
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none">• Os colaboradores afirmaram que o principal método de recrutamento é realizado por meio da divulgação das vagas através das redes sociais;• Dentre as redes sociais citadas para a divulgação das vagas destacam-se: <i>WhatsApp</i>, <i>Instagram</i> e os <i>sites</i> de empregos;• O processo de seleção realizado pela empresa em questão é realizado de forma interna e/ou externa;• A existência desses dois processos de seleção faz com que haja oportunidades tanto para que o colaborador da empresa possa ser promovido, como para que novas pessoas possam se candidatar as vagas disponíveis.





Treinamento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">• Percebe-se que há um investimento considerável da empresa no que se refere ao treinamento do colaborador;• Muitos destes enfatizaram a existência de <i>sítes</i> e de pessoas responsáveis pelo treinamento, apesar dos mesmos destacarem que essa é uma prática que não tem sido realizada de forma plena;• A empresa disponibiliza palestras e videoaulas para que seja promovido o progresso do colaborador;• Estes ressaltaram que apesar de existirem treinamentos, esse processo de desenvolvimento não é feito de maneira contínua, o que fez com que os colaboradores afirmassem que não há política de treinamento na referida empresa.
Remuneração ou cargos e salários	<ul style="list-style-type: none">• A existência da política de planos de cargos e salários da empresa é conhecida por grande parte dos seus colaboradores;• Apesar de seus colaboradores saberem da existência de tal política, muitos não compreendem como ela é aplicada.
Higiene e Segurança do Trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Desde o primeiro treinamento, os colaboradores são orientados a respeito das técnicas de higiene e segurança do trabalho;• No próprio ambiente de trabalho há orientações direcionadas ao uso de EPIs;• No momento da entrega de EPIs aos funcionários, estes preenchem uma ficha individual, juntamente com um certificado de aprovação informando os EPIs recebidos;• Os EPIs necessários para a realização de cada atividade são entregues aos seus colaboradores, ficando estes responsáveis pela conservação dos mesmos.
Departamento Pessoal	<ul style="list-style-type: none">• Muitos dos colaboradores informaram que este setor é considerado ineficiente;• A ineficiência ligada a este setor deve-se, principalmente, ao fato de que seus colaboradores observam esse departamento apenas como setor de admissão ou demissão.

Fonte: Elaboração própria (2020)

De acordo com o estudo, é possível visualizar que a organização possui um ambiente favorável ao treinamento do seu colaborador. No entanto, deve-se realizar mais ações que visem desenvolver cada vez mais o progresso do corpo funcional. Observa-se que há uma preocupação e um investimento com relação ao processo de higiene e segurança de trabalho dos seus colaboradores, contudo este é um processo no qual ainda existem muitas falhas de execução, haja visto que não são realizados de maneira contínua, o que reflete em uma imagem pouco eficiente perante os colaboradores.





5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou investigar e analisar a percepção dos colaboradores frente a efetividade do setor de gestão de pessoas em uma construtora na cidade de João Pessoa, na Paraíba. Partindo desse pressuposto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual a percepção dos colaboradores alusivas ao trabalho desenvolvido pelo setor de gestão de pessoas, com base dos subsistemas de recursos humanos, em uma construtora na cidade de João Pessoa - PB?**

Para encontrar respostas a este questionamento, buscou-se o detalhamento das questões relativas aos objetivos específicos deste trabalho. No que concerne ao primeiro objetivo específico, identificar o funcionamento do setor de gestão de pessoas da empresa pesquisada, foi possível apurar por meio das respostas dos entrevistados que a construtora Alfa possui recursos técnicos para auxiliar no processo de gestão de pessoas, entretanto, percebe-se uma carência da otimização da aplicabilidade destes recursos. Em outras palavras, a empresa tem os meios e todas as condições para colocar em prática, contudo não consegue aproveitar todo esse potencial e traduzir em valores reais, ou seja, de forma mensurável pelos colaboradores.

A análise das respostas obtidas nos questionamentos relativos ao segundo objetivo específico, verificar a estrutura e os subsistemas de Recursos Humanos na construtora Alfa, permitiu concluir que a estrutura dos subsistemas da empresa estudada é considerada pelos funcionários como pouco eficiente. Tal sentimento pode estar relacionado, dentre outras possibilidades, com a carência de comunicação entre os subsistemas e os colaboradores, fator observado nas respostas de alguns entrevistados. Sem um fluxo preciso e adequado de transmissão das mensagens, cria-se dificuldades e obstáculos para visualização das realizações e eficácias organizacionais.

No tocante ao terceiro objetivo, examinar a relação da Gestão de Pessoas com os subsistemas na construtora estudada, foi possível inferir a falta de uma ligação entre estes “elos” do subsistema. Não se identificou, nos relatos obtidos, um modelo de gestão que centralize as diretrizes dos subsistemas em torno de uma política que possa valorizar





as ferramentas técnicas e de gerenciamento que a empresa dispõe, o que uma falta de aproveitamento das potencialidades do setor.

E, por fim, no que tange ao objetivo geral, analisar a percepção dos colaboradores alusiva ao trabalho desenvolvido pelo setor da Gestão de Pessoas, com base nos subsistemas de recursos humanos, em uma construtora na cidade de João Pessoa - PB, conclui-se que os colaboradores não visualizam este setor como referência para tratar questões inerentes a sua responsabilidade. As informações e os recursos, quando utilizados, acontecem somente por meio de comportamentos reativos referentes aos subsistemas existentes. Portanto, cabe ressaltar a importância de investimentos realizados pela empresa, ou a continuação deles, principalmente em recursos técnicos que podem oferecer aos profissionais de Gestão de pessoas a oportunidade de transformar informações em excelentes ferramentas de gestão, capazes de agregar valor para os colaboradores e, conseqüentemente, para a empresa.

No que diz respeito aos fatores limitadores da pesquisa, destacam-se as dificuldades em aplicar os questionários elaborados, visto que os entrevistados se dispuseram em colaborar apenas durante a própria jornada de trabalho, tornando reduzido o tempo para preenchimento das respostas. Outro fator que gerou dificuldades para a realização das pesquisas foi a escassez de tempo das pesquisadoras, que se desdobraram entre os compromissos profissionais, pessoais e como estudantes. Além disso, pesou como um item limitante o fato de parte dos respondentes possuírem baixo nível de escolaridade, logo, com maior dificuldade de entendimento das questões, de conhecimento do tema e de elaboração de respostas mais detalhadas.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se que a mesma temática seja pesquisada, porém em organizações de segmentos diversos, tais como: escolas, hospitais, restaurantes, universidades, bancos, entre outras. O tema poderia ser estudado em regiões, estados ou cidades diferentes, podendo trazer uma configuração ou realidade distinta da que foi encontrada na cidade de João Pessoa - PB. Para encerrar, o estudo também pode assumir uma abordagem quantitativo, de modo a trabalhar de





forma comparativa e com uma amostra maior, dependendo do viés a que fosse direcionado.

REFERÊNCIAS

AMORIM, W. A. C.; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: Convergência ou divergência? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 3, p. 215-221, 2019.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

BARROS, C. J. **As condições de trabalho na construção civil**. Repórter Brasil, SP, 2014. Disponível em: <http://reporterbrasil.org.br/wp-content/uploads/2015/02/23.-constru%C3%A7%C3%A3o_civil_ENP_baixa.pdf> Acesso em: 02 fev. 2020.

BECKER, B. **Gestão de estratégica de pessoas com scorecard**. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 09 de fevereiro de 2020.

BOHLANDER, G. B.; SNELL, S. S. **Administração de Recursos Humanos**. 14 ed., São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (XVIII SEMEAD), 2015, São Paulo. **Anais do XVIII SEMEAD**. São Paulo: FEA USP, 2015, p. 01-14.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO - CBIC. **Indústria da construção civil**, 2015. Disponível em: <<https://cbic.org.br/industrias-da-construcao-civil/>>. Acesso 13 jan. 2020.

FRANÇA, A. C. L.; ARELLANO, E. B. **Os processos de recrutamento e seleção**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANCO, S. **Recrutamento e Seleção: a hora da verdade**. São Paulo: Gente, 2002.

FUJISAWA, D. S. **Utilização de jogos e brincadeiras como recurso no atendimento fisioterapêutico de criança: implicações na formação do fisioterapeuta**. 2000.





Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2000.

G1. Depois de Encolher na Crise Economia, o Setor da Construção Civil Volta a Contratar. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2019/11/01/depois-de-encolher-na-crise-economica-o-setor-da-construcao-civil-volta-a-contratar.ghtml>>. Acesso em: 26 dez. 2019.

G1. Empresa de Construção Civil Oferece 80 Vagas para a Cidade de João Pessoa. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/empresa-de-construcao-civil-oferece-80-vagas-de-emprego-em-joao-pessoa.ghtml>>. Acesso em: 26 dez. 2019.
GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade: A visão Estratégica e Competitiva**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
GOTO, R. A. **Treinamento de Mão-de-obra na Construção Civil**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, 2009.

LIMA, P. G. **Tendências paradigmáticas na pesquisa educacional**. 2001. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de Remuneração**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

_____. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ou estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica**. São Paulo: Learning. 2008.

MATOS, R. **Introdução à higiene e segurança do trabalho**. Recife: Ed. Escola Técnica Federal de Pernambuco, 1998.

MORAIS, D. M.; SOUZA JÚNIOR, O. M. O perfil da mão-de-obra da indústria da construção civil, em Boa Vista/ Roraima. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 2011, Belo Horizonte, **Anais do XXXI ENEGEP**, Belo Horizonte, Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2011, p. 01-13.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração Recursos Humanos**. São Paulo: Livraria da Travessa, 2010.

PAULA, V. V.; NOGUEIRA, G. M. A. Importância da Área de Gestão de Pessoas, para o Sucesso da Organização. In: XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM





GESTÃO, 2016, Rio de Janeiro. **Anais do XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**, Rio de Janeiro, Inovarse, 2016, p. 01- 19.

PEREIRA, KARINA, LIOTTI, GUIMARÃES, MARQUES. O e-RH: a nova fase da gestão de pessoas no sistema de nuvens. **Idea**, v. 9, n. 2, 2018.

REVISTA VOCÊ S/A, **150 melhores empresas para trabalhar**. 2019. Disponível em; <file:///C:/Users/Usso%20Pessoal/Downloads/Voc%C3%AA%20S_A%20Novembro%202019%20(1).pdf>Acesso em: 26 dez. 2019.

SANTOS, R. W.; NASCIMENTO, V. M. B.; OLIVEIRA, M. C. R. Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 413-430, set./dez., 2018.

SBCOACHING. **Gestão de pessoas**. 2020. Disponível em: <<http://www.sbcoaching.com.br/coaching/gestao-pessoas>>Acesso em: 26 jan. 2020.

SILVA, E. M. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, M. O. Cargos e salários. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, [S.l.], v. 10, n. 10, p. 51-61, jan./jun., 2008.

TOSE, M. G. L. S. **A Evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais, Pontifícia Católica de São Paulo, São Paulo, 1997.

