

# **POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NAS INDÚSTRIAS DE ENGENHARIA EM GUARAPUAVA - PR**

Elaine Aparecida Regiani de Campos\*  
Sandra Mara de Andrade\*\*

**RESUMO:** As empresas em geral buscam, em um ritmo frenético criar diferenciais para ganhar valor no mercado e se tornar competitivas cada vez mais. As pessoas na organização, em suma, podem ser consideradas como a força motriz para obtenção de resultados. O objetivo deste artigo é analisar como ocorrem as políticas e práticas de gestão de pessoas em empresas de engenharia. Utilizou-se, para tanto, uma pesquisa de campo caracterizada como qualitativa, seguida por um estudo de caso. O presente estudo foi realizado em três empresas atuantes no setor de engenharia, no município de Guarapuava – PR, entre os meses de outubro e novembro de 2012, por meio de entrevista semi estruturada, com os três gestores de recursos humanos das organizações. São estudadas as políticas e práticas que as empresas adotam no recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho e avaliação de desempenho. Os resultados apontam para uma forte tendência das empresas em possuir maior ênfase nas políticas e práticas de: recrutamento e seleção, treinamento e higiene e segurança do trabalho, decorrente da atividade pertinente, exige que sejam contratados colaboradores com experiência que permita que os mesmos tenham domínio da atividade devido ao risco inerente à função. As empresas também realizam constantemente treinamentos internos a fim de melhor capacitar os colaboradores para que os mesmos realizem um trabalho eficiente, e sem falhas. As empresas pesquisadas também provêm de equipamentos de proteção individuais e coletivos para que os colaboradores realizem suas tarefas com segurança.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas; Políticas e Práticas de RH; Engenharia.

---

\* Graduada em Administração; Pós Graduada em Gestão de Pessoas pela Universidade Estadual do Centro Oeste – UNI-CENTRO; E-mail: adm\_ellaregiani@live.com

\*\* Doutoranda em Administração Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA-USP; Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA-USP; E-mail: smaraandrade@yahoo.com.br

## **PERSONNEL MANAGEMENT POLICIES AND PRACTICE: A CASE STUDY IN ENGINEERING INDUSTRIES IN GUARAPUAVA PR BRAZIL**

**ABSTRACT:** As a rule, firms seek frenetically the establishment of different factors to aggregate value within the market and be more and more competitive. The personnel within the organization are the motor force for higher results. Personnel management policies and practices in Engineering firms are analyzed by a qualitative field survey followed by a case study in three firms in Guarapuava PR Brazil, between October and November 2012. The half-structured interview was undertaken with three personnel managers of the firms. The firms' policies and practices gave great emphasis on recruitment and selection, training and development, hygiene and safety and the evaluation of performance. Results showed a strong trend within the policies and practices for recruitment and selection, training and hygiene and safety on work. They highlighted contracting collaborators with enough experience that would allow them to have dominion on the activity due to the risks inherent to their roles. The firms maintained constant trainings to improve the capacity of the collaborators so that the latter might work efficiently and without any mistakes. Researched firms provided their personnel with personal and collective protection equipments so that all could work in safety.

**KEY WORDS:** Management of Personnel; Policies and Practices; Engineering.

### **INTRODUÇÃO**

As organizações inseridas na sociedade contemporânea são movidas por um ritmo acelerado de transformações: tecnológicas, inovações, busca pelo conhecimento e a constante competitividade. As pessoas, cada vez mais, são os agentes causadores dessas transformações e deverão estar inseridas, de modo que as empresas detenham de talentos e, sobretudo os desenvolva.

E nesse novo cenário as organizações prezam pelo trabalho em conjunto, na troca de ideias e na busca por formar colaboradores tomadores de decisões. Diante do exposto Albuquerque e Leite (2009) chamam atenção para o novo modelo da sociedade pós-industrial que tem como centro a produção flexível, se valendo da

utilização de grupos de trabalho ao invés do trabalho individual. O que reforça a ideia do trabalho em equipe, bem como da importância das pessoas dentro das organizações, para criar diferenciais competitivos.

No entanto para firmar a importância dada ao capital intelectual das empresas requer que a organização posicione o Rh de forma centralizada e estruturada. Facchini e Bignetti (2004) citado por Stefano (2011) descrevem que a gestão de recursos humanos assume papel central e estratégico dentro da empresa, exigindo maior flexibilidade, agilidade, dinamismo. O foco permeia nas pessoas e não mais somente a visão clássica de departamento que trabalha apenas com questões burocráticas, mas também é visto como um departamento estratégico da empresa.

Ao passo que incumbe ao RH as responsabilidades e ações de captação e retenção dos melhores talentos para a mesma, Demo (2010) menciona que, se faz necessário principalmente, que a empresa disponha de políticas e práticas de gestão de pessoas como por exemplo, políticas de recrutamento/seleção, remuneração/avaliação do desempenho, treinamento/desenvolvimento e higiene/segurança do trabalho e que essas sejam consistentes tendo as pessoas como foco.

Diante do exposto, o objetivo deste artigo permeia em analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas em empresas de engenharia. Devido ao novo cenário em alta da construção civil, decorrente de vários fatores como, por exemplo, incentivos do governo federal para novos empreendimentos, obras visando melhorias, crescimento do município, copa de 2014, dentre outros. Com isso a busca por profissionais aptos ao mercado da construção civil tende a aquecer, e se faz necessário trabalhar algumas políticas e práticas voltadas a recrutamento e seleção, remuneração e avaliação do desempenho, treinamento e desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho, que são tópicos norteadores neste artigo.

A estrutura do trabalho está organizada em etapas: 1ª etapa; referencial teórico com ênfase na gestão de pessoas e nas políticas e práticas em recursos humanos dando enfoque ao assunto a ser discutido. 2ª etapa; metodologia utilizada para confecção do mesmo. 3ª etapa; resultados obtidos do estudo em questão, mediante pesquisa de campo nas três empresas no ramo de construção civil. Por fim, a etapa conclusiva de toda a abordagem teórica no que tange a políticas e práticas de recursos humanos realizadas pelas empresas de engenharia no município de Guarapuava

-Pr, juntamente com a sugestão para novos estudos semelhantes nesta área, que não coube espaço para explanação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

### 2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A administração de RH vem evoluindo e ganhando maior força nas organizações e nesse contexto o departamento institui um novo modelo de atuação, conforme evidencia Marras (2009) o movimento das relações humanas na década de 20, trouxe um desafio enorme a função de chefe de pessoal, de tal modo que o novo modelo tem como base de mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto o modelo clássico operava à base da força e do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade por meio da valorização das pessoas.

Hoje as pessoas são vistas como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações e criador de inovação dentro das organizações. Mais do que isso é um agente proativo dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência, conforme observa Ribeiro (2005). O autor considera ainda que a tendência está voltada para a administração com pessoas o que significa ter parceiros internos engajados a alcançar objetivos uma vez que elas detêm do conhecimento necessário para tal.

O que mostra uma evolução em relação ao conceito antigo, onde agora cabe ao departamento de Rh uma postura diferente, Stefano et. al. (2011), descreve que tratar a área de recursos humanos como mero departamento contabilista ou técnico, é não se preocupar com as intempéries do ambiente globalizado e competitivo que cercam as empresas. Continua explanando que as pessoas que compõem os recursos humanos de uma organização devem ser cuidadosamente selecionadas, treinadas e aptas para alcançar vantagens e diferenciais competitivos para a organização.

Segundo Ulrich (1998) citado por Fischer, Dutra e Amorin (2010) a essência do verdadeiro profissional de recursos humanos não se resume apenas no papel operacional e sim faz parte do papel estratégico. O setor de recursos humanos

possui quatro papéis genéricos: execução da estratégia, eficiência administrativa, dedicação profissional e administração da transformação e da mudança o que possibilita a transição da área de recursos humanos e direciona para a obtenção de valor agregado para o resultado no processo de mudança das organizações.

Na busca por potencializar o desenvolvimento organizacional Albuquerque e Leite (2009) mencionam que a gestão de pessoas deve ser orientada a fim de criar condições que favoreçam o desenvolvimento das pessoas. Neste contexto o autor sugere que o desafio consiste, não apenas em desenvolver mecanismos que sinalizem claramente o propósito do desenvolvimento individual, bem como alinhar as pessoas à estratégia da organização.

Conforme Lengnick Hall et al. (2009), Ulrich (2000) e Albuquerque (1999) citado por Andrade (2010, p. 20) ponderam que a gestão de pessoas cada vez mais deverá atuar como parceiro estratégico da organização, e propõe um modelo estratégico, e não mais a visão conservadora de antes. No quadro a seguir o autor sugere uma nova mudança, que diz respeito a pontos cruciais como a estrutura da organização, bem como as relações de trabalho e as políticas de recursos humanos, trabalhando com dois extremos: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento.

**Quadro 1.** Modelo de Gestão de Pessoas – do controle ao comprometimento

(continua)

Características Distintivas	Estratégia de Controle	Estratégia de Comprometimento - Atualidade
<b>Estrutura Organizacional</b>		
Arcabouço Estrutural	Altamente hierarquizado, separação entre quem faz	Menor número de níveis hierárquicos, redução de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar.
Produção	Em massa linha de montagem	Produção flexível, diferentes formas.
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
Realização do trabalho	Individual	Em grupo

(conclusão)

Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos	Ênfase no controle implícito pelo grupo
<b>Relações de Trabalho</b>		
Nível de educação e formação requerida	Baixo, trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
Relações empregador – empregado.	Independência	Interdependência, confiança mútua*
Relações com sindicatos	Confronto, baseado na divergência de interesses.	Diálogo, busca da convergência de interesses.
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima.
<b>Políticas de Recursos Humanos</b>		
Política de emprego	Foco no cargo* emprego em curto prazo	Foco no encareiramento flexível*, empregado em longo prazo.
Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Política de Treinamento	Visa ao aumento de desempenho na função atual	Visa a preparar o empregado para as funções futuras
Política de Carreiras	Carreiras rígidas e especializadas de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis*, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Política Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição, na carreira e no desempenho*, com baixa diferenciação entre níveis
Políticas de incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais*

Fonte: Albuquerque (1999, p. 225)

Conforme as teorias que já se foram mencionadas aqui, se percebe que nesse modelo da atualidade, a estratégia de comprometimento tem-se um provei-

tamento melhor, as ações são ostensivas e voltadas para atingir aos objetivos das organizações e isso de forma a envolver todos os membros. A seguir será dado maior ênfase nas políticas e práticas e seus subsistemas, que corroboram na estratégia organizacional.

### 3 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS – SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações tem função de trabalhar com os colaboradores, o que diz respeito às relações comportamentais dentre outras, e que são norteadoras em relação às práticas adotadas dentro da cultura da organização, Dutra (2002, p. 17) conceitua políticas de RH, como sendo: “princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização”. Políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e partindo desse princípio traçar objetivos organizacionais, permitindo condições para atingir as metas estipuladas pela empresa (CHIAVENATO 2008).

Uma vez traçados os objetivos tem-se a difícil tarefa de atrair e manter pessoas motivadas conforme citam Decenzo e Robbins (1999) exige assim, que a administração de Rh disponha de políticas e práticas voltadas para as pessoas, na busca de parceiros estratégicos, também requer apoiar a estratégia da empresa. O quadro a seguir demonstra as principais políticas de gestão de pessoas na visão de cada autor.

**Quadro 2.** Políticas de Gestão de Pessoas e autores

(continua)

Autores	Principais Políticas de Gestão de Pessoas
Simgar e Ramsden (1972)	Provisão de RH; Treinamento e desenvolvimento; recompensas e motivação; relação com empregados; condições de trabalho.
French (1974)	Liderança; determinação de justiça; especialização de tarefas; provimento de pessoal; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; compensação e recompensas; benefícios; remuneração e condições de trabalho; desenvolvimento organizacional.

(conclusão)

Devana et al (1984)	Seleção; avaliação de desempenho; recompensas e benefícios; desenvolvimento.
Guest (1987); Legge (1985)	Projeto do trabalho; gestão da mudança; recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; sistema de recompensas; comunicação.
Storey (1992 a)	Seleção; remuneração; condições de trabalho; gerenciamento de trabalho; relações com os empregados; plano de carreira; comunicação; projeto do trabalho; gerenciamento de conflitos; treinamento e desenvolvimento; e gerenciamento de intervenções.
Sisson (1994)	Seleção; avaliação de desempenho; treinamento; sistema de recompensas e benefícios; participação e envolvimento dos empregados/comunicação.
Kinnie (1995)	Treinamento e desenvolvimento; remuneração e recompensas; recrutamento e seleção
Robbins (1999)	Práticas de Seleção; programas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho; e a interface sindicato-administração.
Abbad, Pilati e Borges-Andrade (1999)	Benefícios e saúde; conforto; condições de trabalho e bem-estar; desenvolvimento e carreira; incentivos; remuneração e gestão de desempenho; justiça; treinamento; relacionamento; comunicação e participação.
Ulrich (2001)	Contratação; desenvolvimento; avaliação; recompensas; plano organizacional; e comunicação
Dessler (2002)	Recrutamento e alocação; treinamento e desenvolvimento; compensação; relações trabalhistas; segurança dos empregados.
Lawer III (2003)	Atração e seleção; retenção; treinamento e desenvolvimento; projeto de trabalho; missão, estratégias e metas; sistema de recompensas; liderança.
Mathis e Jackson (2003)	Recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; compensação; relações trabalhistas e saúde; bem estar e segurança no trabalho.
Tonelli et al (2003)	Avaliação de desempenho; treinamento; carreira; remuneração; trabalhos e salários; participação nos lucros; gestão; qualificação; recrutamento e seleção.

Fonte: Adaptado de Demo (2010, p. 51-53)



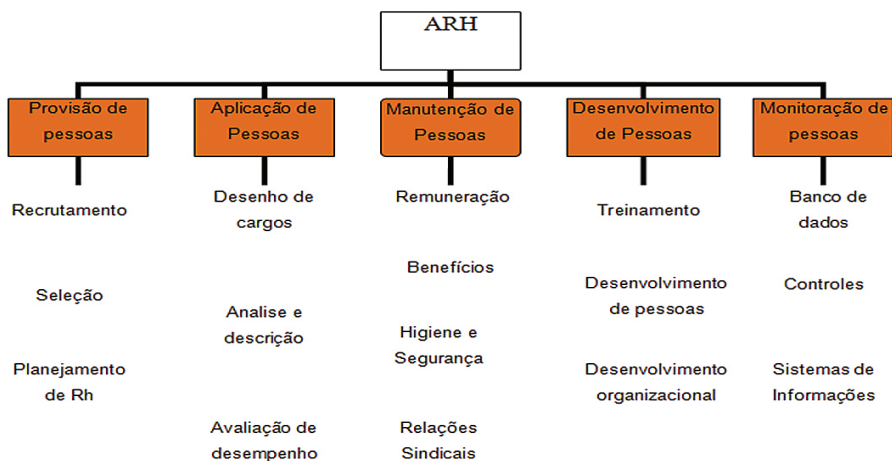
De um modo geral os autores descrevem cada subsistema compreendido por seus processos e suas etapas, percebe-se que no processo de seleção o autor Storey (1992) e o autor Sisson (1994) têm prioridades diferentes, mas ao final ambos demonstram a preocupação em políticas voltadas para desenvolver e envolver as pessoas no processo.

### 3.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL

As políticas e práticas que as empresas de pequeno porte, no segmento de engenharia adotam, e que foram apontados em outros estudos, tiveram caráter de evidenciar e elucidar fatores que muitas vezes são decorrentes da alta rotatividade no setor da construção civil.

Tomou-se como exemplo o estudo levantado por Borges, Brandão e Marinho (2010), onde argumentam que muitas vezes os desperdícios que há no canteiro de obras, são reflexos, em larga escala, nos processos de recrutamento/seleção, treinamento/desenvolvimento e como consequência, tem-se altos custos com rotatividade. Os autores discutem a importância de realizar treinamentos, bem como cursos de capacitação de modo que esses profissionais detenham o conhecimento necessário para mitigar tais desperdícios.

Por fim os autores discorrem ainda, que por serem empresas de pequeno porte, muitas vezes não possuem um departamento de gestão de pessoas que possa estar dando devida atenção aos colaboradores, nem tampouco legitimar e dar ênfase em políticas que possam fortalecer as melhores práticas na construção civil, onde o foco maior é somente a produtividade. O organograma a seguir demonstra os subsistemas desde a provisão de pessoas, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas, onde cada um tem um grau de importância.



**Figura 1.** Organograma dos Subsistemas da Administração de recursos humanos

Fonte: Adaptado de Stefano (2011, p. 30)

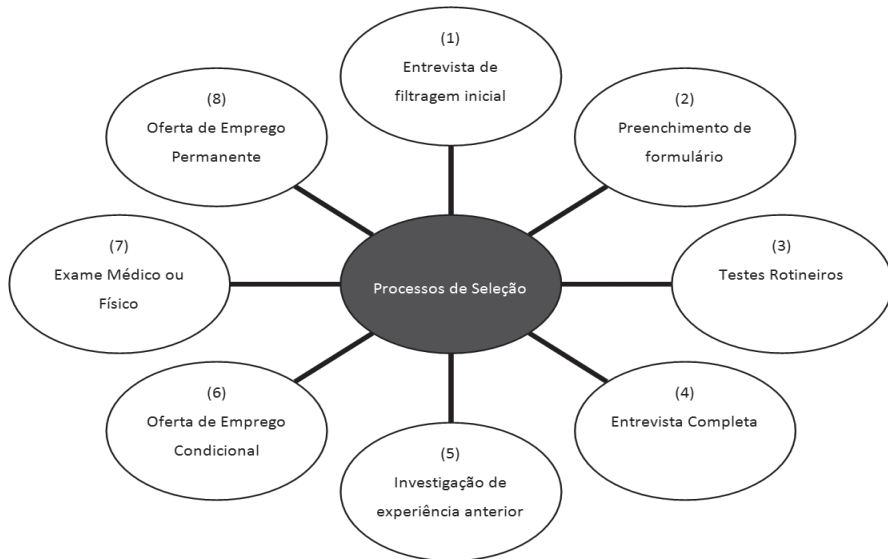
Diante do estudo abordado sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, no setor estudado, neste trabalho dar-se-á foco nos seguintes subsistemas de políticas e práticas: Provisão de pessoas; recrutamento e seleção, Aplicação de pessoas: avaliação de desempenho, Manutenção de Pessoas: remuneração, benefícios, higiene e segurança, Desenvolvimento de Pessoas; treinamento e desenvolvimento.

### 3.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento e seleção partem de um princípio de alocar pessoas para desenvolver determinada atividade conforme conceitua Limongi-França (2007) o recrutamento como, a fase inicial para o preenchimento de uma determinada vaga. Em linhas gerais é o momento em que a empresa dispõe de um quadro de funcionários que não está completo para atingir aos objetivos da empresa. A autora continua comentando que é através do recrutamento que a empresa expõe o grau de profissionalismo que trata seus colaboradores.

Fleury (2002, p. 63) completa que recrutamento e seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de vagas em aberto. Comenta ainda que o recrutamento e seleção são ferramentas importantes e integradas na estratégia de negócio da empresa. Dentro desta explanação Decenzo e Robbins (1999, p.101)

mencionam que no processo de seleção envolvem oito etapas conforme ilustrado a seguir:



**Figura 2.** Processos de Seleção

Fonte: Adaptado de Decenzo e Robbins (1999, p.101)

De acordo com a figura tem-se a percepção de que o processo de seleção é um ciclo, munido de procedimentos e ações que objetivam fomentar o processo de contratação, e isso ocorre a cada nova contratação. A seguir será abordado sobre políticas de remuneração e avaliação de desempenho.

### 3.3 REMUNERAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Demo (2010) utiliza termo políticas de recompensas que compreende as remunerações e os incentivos como prêmios, ou até mesmo constitui de um plano de carreira na empresa ou chances de promoções. A autora prossegue mencionando que esse conjunto de benefícios aos colaboradores tem o objetivo de mantê-los motivados e consequentemente reflete em um desempenho mais profícuo para a empresa. O quadro a seguir apresenta as principais políticas no sistema de recompensas na visão de cada autor.

**Quadros 3.** Principais Políticas no sistema de recompensas

(continua)

Autores	Políticas no sistema de recompensas
Singar e Ramsden (1972)	Recompensas devem ser baseadas na produtividade e desempenho
French (1974)	Recompensas financeiras: salários diferenciados por escolaridade, plano de carreira conhecido por todos, devendo incluir também promoções, bônus por desempenho; Recompensas não financeira: incentivos, plano de carreira, prêmios presentes viagens.
Devana et al. (1984)	Conjunto de recompensas que inclui remuneração, bom plano de carreira, promoção e incentivos
Freitas (1991)	Recompensas relativas ao conteúdo do trabalho, a carreira, ao <i>status</i> e as recompensas financeiras/remuneração e também o <b>reconhecimento*</b>
Pfeffer (1994)	Recompensas devem ser de quatro tipos: econômica (dinheiro), mental (o desafio de pessoas criativamente envolvidas), social (tem a ver com qualidade dos relacionamentos internos e espiritual (compensação intrínseca que surge quando a pessoa serve a bons propósitos e agrega valor para outras pessoas, fazendo com que o colaborador se sintá útil)
Abbad et al. (1999)	Definem o sistema de recompensas como conjunto de políticas relativas a manutenção e melhoria dos níveis de desempenho dos funcionários e a administração de salários
Osborn, Hunt e Schemerhorn (2001)	As recompensas envolvem a criação e implementação de resultados positivamente valorizados de trabalho. Devendo ser através de remuneração de e práticas criativas de incentivos como o pagamento com base em habilidades, os planos de participação nos lucros e planos flexíveis de benefícios
Ulrich (2001)	Subdivide em remuneração direta; premiações em dinheiro (comissões de vendas, salários extras pela realização de uma meta de desempenho, participação nos lucros e prêmios por sugestões e a remuneração indireta; promoções (plano de carreira), premiações através de mercadorias ou presentes e viagens. Em outras palavras a remuneração seria a avaliação do sucesso e a participação nos lucros é prática fundamental no envolvimento do colaborador com o sucesso da organização.
Dessler (2002)	O sistema de recompensa deve incluir recompensas diretas (salários; incentivos de curto prazo, como bônus anuais e recompensas indiretas (benefícios financeiros como seguro de vida e férias. O autor ratifica que os planos de incentivos funcionam melhor quando os resultados podem se mensurados, quando os empregados podem controlar seus resultados e quando a relação esforço-recompensa é clara.

(conclusão)

Mathis e Jackson (2003)	Enfatizam a questão de justiça organizacional principalmente no que tange a dimensões distributivas e procedimentais. Acreditam ainda que as recompensas estejam estreitamente relacionadas com a cultura organizacional, suas filosofias, objetivos e estratégias
Lawler III (2003) e Kohn (1999)	Apresenta uma visão crítica argumentando que a remuneração por desempenho pode traduzir um esforço organizacional de manipulação dos empregados, fomentando uma cultura de medo de não atingir os resultados organizacionais esperados. Kohn atesta que a recompensa por desempenho pode enfraquecer os relacionamentos uma vez que reduz a possibilidade de cooperação. Segundo o autor as organizações devem focar na aprendizagem organizacional valorizam e promovem pelo o que eles poderão fazer no presente e no futuro.
Dutra (2001)	Pondera sobre ser trabalhado mais o conceito de competência individual em sua completude é mister considerar o conceito de entrega, e a partir disso avaliar a agregação de valor das pessoas em relação às organizações.

Fonte: Adaptado de Demo (2010, p, 104-109)

Percebe-se conforme o quadro, uma forte tendência dos autores no que tange a criar incentivos aos colaboradores, tanto em grupo como individual, de tal modo que este esteja sempre buscando canalizar seu conhecimento sabendo que seu esforço será recompensado. Alguns autores da contemporaneidade como Lawler III (2003) trabalham dentro de uma visão mais crítica onde argumenta que a remuneração por desempenho pode ter um efeito coercitivo. Por outro lado (Dutra 2001) prefere utilizar o contexto de entrega bem como o conceito de competência individual.

### 3.4 TREINAMENTO COMO PRÁTICA PARA GERIR PESSOAS

O objetivo de se realizar um treinamento não deve ser apenas pelo baixo desempenho dos colaboradores, mas também como forma para melhor desenvolvê-los. Milkovich e Boudreau (2010, p. 339) entendem que o treinamento é um processo sistemático com o objetivo de fomentar e impulsionar na aquisição de habilidades, conhecimentos e até mesmo competências que resultem em uma melhoria com foco, em adequação ou desenvolvimentos dos colaboradores.

Trata-se de um método de compartilhamento e disseminação do conhecimento com intuito de contagiar o ambiente de trabalho, conforme cita Vilas Boas

e Andrade (2009). Os autores deixam evidente que o treinamento tem caráter benéfico para a empresa, e para o empregado uma vez que ambos irão usufruir dos conhecimentos adquiridos. Decenzo e Robbins (1999, p.135), justificam que uma vez determinado a necessidade de realizar um treinamento, o gestor de pessoas deverá enunciar os pontos que pretende melhorar, não apenas no que diz respeito a conhecimentos, habilidades, atitudes ou até mesmo comportamento, mas sim o que precisa ser mudado como um todo e até que ponto.

Com base nisto Limongi-França (2007) considera importante salientar que é interessante que ao final do treinamento seja realizada uma avaliação a fim de mensurar o desempenho dos colaboradores, só assim é possível garantir que o treinamento foi eficiente e trouxe resultados palpáveis.

### 3.5 HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO (HST)

Considerado como um dos subsistemas mais importante dentro das empresas onde o risco da atividade é grande, conforme destaca Marras (2009) é uma das funções do Rh manter e preservar a saúde e a vida dos colaboradores, de forma que esses desempenhem suas atividades de forma eficaz e saudável.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005) os gestores devem conhecer e garantir os padrões de segurança e de saúde em toda a empresa. Assegurando desta forma um ambiente de trabalho que proteja os funcionários de danos físicos, acidentes, condições insalubres. E isso por meio de programas que em caráter de incentivar a segurança e a saúde dos mesmos. Ao passo que o bem estar físico e emocional do colaborador deve ser preservado, e na existência de falhas melhorado.

Alguns autores como Osborn, Hunt e Schermerhorn (2001) citado por Demo (2010) chamam atenção para práticas de promover a boas condições de trabalho para as pessoas deve focar na produtividade bem como nos resultados organizacionais. Visto que um bom ambiente de trabalho, que ofereça condições salubres instiga as pessoas a estarem produzindo mais.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), tão importante quanto motivação para a segurança é o conhecimento dela e saber onde empregar esforços para garanti-la. Dentro deste contexto cabe citar o uso correto dos EPI's (Equipamento de Proteção Individual) conforme citam Stefano et al. (2011) as organizações não de se

policar quanto ao uso dos equipamentos de proteção individual de seus colaboradores desenvolvendo assim programas de prevenção aliando bem estar dos mesmos e conscientizando sobre a política de segurança da empresa, alertando quanto ao uso correto, bem como os melhores procedimentos e práticas durante a realização do trabalho a fim de evitar acidentes.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo se caracteriza como uma abordagem: de pesquisa qualitativa, de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 269) “a metodologia qualitativa tem como maior objetivo analisar e interpretar aspectos mais profundos; se caracteriza ainda como estudo de caso, Yin (2010, p. 23-24) acrescenta que o estudo de caso é utilizado para contribuir no conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, e relacionados, [...], em todas essas situações, [...], surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos.

Para um melhor conhecimento sobre o tema discutido realizou-se nas primeiras semanas do mês de outubro uma entrevista por telefone, com o responsável pela captação de vagas, da Agência do trabalhador de Guarapuava, e com o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção e do Mobiliário de Guarapuava (STICMG) entrevista por telefone seguido da utilização de um questionário elaborado pela autora com perguntas a fim de traçar o perfil das pessoas que ingressam na construção civil, dentre outras questões pertinentes ao estudo, questionário enviado por e-mail.

Realizaram-se ainda entrevistas semi estruturadas com os gestores de recursos humanos das empresas. A pesquisa foi desenvolvida junto a 3 empresas de Guarapuava-Pr que atuam nas atividades de engenharia, sendo que aqui serão mencionadas como empresa A, empresa B, e empresa C. As entrevistas aconteceram na primeira semana do mês de novembro do ano de 2012, e as mesmas seguiram um roteiro de perguntas que foram utilizadas para as três acima referidas.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Empresa A: empresa familiar com atuação nos setores de Engenharia e Construção: obras industriais, comerciais, residenciais, obras para investidores e incorporações. O início das atividades foi em 2003. Empresa B: empresa familiar, sendo que atua com engenharia, pedreira construção de PCH, usinagem de asfalto, usinagem de concreto e agregados. Iniciando as atividades no ano de 1999. Empresa C: constituída por 3 empresas familiares, sendo composta por: pedreira, pavimentações asfálticas, pedreira, terraplenagens, e construtora de obras. Sendo que iniciaram suas atividades no município no ano de 1975, e vem ampliando suas atividades, melhorando os equipamentos e renovando suas instalações de britagem e usinagem.

### 5.2 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os entrevistados das três empresas foram duas pessoas do sexo masculino e um do sexo feminino conforme descrito: **Empresa A:** o respondente do questionário é do sexo masculino, escolaridade: superior (interrompido), sua faixa etária está entre 35 a 50 anos, e seu tempo de empresa é de 01 a 05 anos. **Empresa B:** o respondente do questionário é do sexo feminino, escolaridade: pós-graduada, sua faixa etária está entre 25 a 35 anos, e seu tempo de empresa é de 01 a 05 anos. **Empresa C:** o respondente do questionário é do sexo masculino, escolaridade: técnico/superior completo, sua faixa etária está entre 25 a 35 anos e seu tempo de empresa é de 01 a 05 anos.

Considerando o exposto teórico de vários autores supracitados a exemplo de Demo (2010), Limongi-França (2007), dentre outros, onde apontam as pessoas como centro e fazem uma abordagem sobre as políticas de gestão de pessoas com suas práticas, a seguir será demonstrada uma relação de práticas adotadas pelas três empresas no que diz respeito as suas políticas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Higiene e Segurança do Trabalho e Avaliação de Desempenho.



**Quadro 4.** Políticas de Práticas das empresas A, B e C.

Políticas/ Práticas de Rh	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<b>R &amp; S</b>	Recrutamento externo-Banco de currículos; agências de emprego; indicação de funcionários;	Banco de currículos interno; e-mails e site da empresa, agência do trabalhador e jornais de divulgação.	Banco de currículos onde, não existe um site para envio de currículos, indicação de funcionários de dentro da empresa.
<b>T &amp; D</b>	Periódicos na empresa ou nas obras objetivando melhoria da qualidade, legislação dentre outros.	Treinamentos para funções operacionais, normalmente no geral são realizados treinamentos conforme áreas de atuação.	Treinamentos realizados a cada seis meses, ou treinamentos ou relâmpagos conforme necessidade percebida.
<b>HST</b>	Exames ocupacionais, de admissão/demissão. A mesma possui 01 técnico de segurança do trabalho, que monitora e orienta as melhores práticas, com segurança. Fornecido EPI's para uso individual e coletivo.	Seguem a legislação e as NRs. Dispõe nas obras médico/engenheiro/técnico de segurança. A empresa disponibiliza equipamentos de proteção individual e ainda coletiva, conforme necessidade das obras.	Exames ocupacionais, de admissão/demissão. Conta com 01 engenheiro do trabalho, 02 técnico de segurança do trabalho e 01 médico do trabalho.
<b>Av. De-semp.</b>	Pontuação conforme produtividade, comportamento, assiduidade.	A remuneração sofre variações conforme piso da categoria. A empresa não possui avaliação de desempenho formalizada, utilizando normas internas para efetuar promoções.	Não existe uma política formal de avaliação de desempenho, é avaliado conforme mérito. Sendo que a remuneração é variável conforme piso da categoria. Utilizado critério de desempenho para conceder aumento de salário.

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com gestores das empresas A, B e C

Pode se perceber segundo o quadro da empresa A, que as políticas de Recrutamento e seleção, Treinamento e desenvolvimento e Higiene e Segurança no trabalho, são as que têm maior força. Devido à necessidade de contratar uma pessoa com conhecimento nas obras, então a experiência do colaborador é fundamental. Na política de treinamento e desenvolvimento e higiene e segurança do trabalho é dado grande ênfase à manutenção e melhoria da qualidade. Por ser certificada ISO 9000:2008 e certificação PBQP-h (Programa Produtividade do Habitat) um dos

requisitos do governo para realizar obras do Programa Federal, há a necessidade de se estar sempre em conformidade com a qualidade mantendo um padrão de qualificação da mão de obra.

No quesito higiene e segurança do trabalho, a empresa realiza um programa interno DDS (Diálogo Diário de Segurança), que preza pelos hábitos seguros. O gestor ratifica que para estar em conformidade com a certificação é preciso que haja o comprometimento de todos para atingir a qualidade dentro do que estabelecem os critérios da certificação e a higiene e segurança é de suma importância.

Na política de avaliação de desempenho “o colaborador que trabalha nos canteiros de obras são diariamente avaliados e seu desempenho é critério para promoção, podendo ser promovido de pedreiro a mestre de obras, porém nem todos têm habilidades de liderar equipes, é uma característica de poucos dentro da obra” (palavras do gestor).

No geral, as empresas pelo segmento em que atuam, não se preocupam com as práticas pertinentes a uma boa condição de trabalho e na empresa B não é diferente, a empresa fornece e preza pelo uso adequado dos equipamentos de proteção individual e ao mesmo tempo coletivas como rampas, passarelas de acesso nas pedreiras conforme necessidade, sendo que é feita uma fiscalização preventiva diariamente.

A empresa C não possui uma política formal de recrutamento e seleção, sendo que o processo é feito pelo método caseiro. O gestor deixou claro que para funções operacionais é feito normalmente a entrevista munida de provas de conhecimento nas funções de operador de máquinas e motorista, para testar se seus conhecimentos são avançados.

A empresa realiza treinamentos já a pelo menos 02 anos, porém, na opinião do gestor não é totalmente eficiente, porque é no dia a dia que o colaborador vai desenvolvendo suas habilidades, conforme cada função exige. Porém o treinamento tende a minimizar os casos de erros ou falhas. A empresa preza muito pelo uso os EPI's porque trabalha de acordo com a certificação OHSAS 18000, no entanto não tem a certificação, mas por prestar serviços para empresas que possuem essa certificação tem que se adequar.

É feito também levantamento de risco das atividades bem como o PPRA (Programa de Prevenção de riscos ambientais). O gestor comenta que quando os

colaboradores recebem orientação e, ainda assim não utilizam os EPI's de forma correta, recebem uma advertência verbal para o uso. E em um segundo momento permanecendo a desobediência os mesmos recebem advertência por escrito, e se não se adequar é seguido de uma demissão.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em geral pode ser verificado após o material coletado nas entrevistas e aqui exposto, que as práticas e as prioridades são as mesmas nas três empresas. A atividade do setor está em alta devido ao cenário vivenciado atualmente como: copa 2014, incentivos do governo federal para construção de casas populares, dentre outras. E as empresas do setor da construção em geral contratam pessoas com um nível de experiência, onde devido à atividade é necessário que o colaborador tenha uma bagagem de noções e conhecimentos do setor. Em suma têm-se dado muita atenção às boas práticas de higiene e segurança do trabalho pela exposição do colaborador a periculosidades. De acordo com dados da NR4, a partir da Portaria n 1 de, 12 de maio de 1995, a construção civil, antes classificada como atividade econômica de grau risco 3, passa a ser classificada como grau de risco 4.

Pode ser percebido que, acima de tudo, existe uma preocupação de todos os envolvidos nas empresas de construção civil, em preservar a saúde e vida dos colaboradores, conforme o que foi descrito por Marras (2009), sobretudo é dado total atenção para que os colaboradores desempenhem suas atividades de forma eficaz e saudável. As empresas pesquisadas não possuem, em geral, algumas práticas formalizadas dentro da empresa, no entanto mesmo pelo método “caseiro”, a forma que é realizada as práticas, segundo os gestores vêm funcionando eficazmente, no entanto reconhecem a necessidade de, constantemente reciclar e melhorar.

Ao final desse trabalho, fica como sugestão para novos estudos uma abordagem de, por exemplo, grau de rotatividade de colaboradores na construção civil ou ainda uma explanação que contemple o número de acidentes que ocorrem nas empresas. Ainda na observância do uso correto dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), assunto de suma relevância, estudar o risco oferecido da atividade, fato não abordado neste artigo.

## REFERENCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de recursos humanos e competitividade. In: OLIVEIRA, L. M. B. de; VIEIRA, M. M. F. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Orgs.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, S. M. **Percepção de Justiça Distributiva no clima organizacional: um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho**. 2010. 105f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05012011-130339/fr.php>>. Acesso em: 20 out. 2012.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. Tradução Maria Lucia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORGES, V. S.; BRANDÃO, S. S.; MARINHO, E. C. P. Análise da Gestão de RH na construção civil: teoria x prática. **Pesquisa Operacional para o Desenvolvimento**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 1-86, jan./abr. 2010. Disponível em: <<http://www.podesenvolvimento.org.br/inicio/index.php?journal=podesenvolvimento&page=article&op=view&path%5B%5D=41&path%5B%5D=67>> Acesso em: 13 out. 2012.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de recursos humanos**. Tradução Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos. 6. ed. Rio de Janeiro, 1999.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S; AMORIM, W. A. C (Orgs). **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformações nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA. A. C. **Práticas de recursos humanos (PRH): conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS. J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2010.

NR4 - Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (104.000-6). Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/05/mtb/4.htm>>. Acesso em: 25 nov. 2012.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

STEFANO, S. R (Org.). **Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações**. Guarapuava: Unicentro, 2011.

STEFANO, S. R. et al. Acidentes no trabalho e programas de prevenção. In: STEFANO, S. R (Org.). **Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações**. Guarapuava: Unicentro, 2011.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

*Enviado em: 11 de janeiro de 2013*

*Aceito em: 16 de junho de 2013*