



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS FLORIANO
CURSO PÓS- GRADUAÇÃO EM EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

SARA CRISTINA SOUSA DA SILVA

**GESTÃO DE EQUIPES NA CONSTRUÇÃO CIVIL: CONFLITOS E PROCESSOS
DE GESTÃO.**

FLORIANO - PI

2024

SARA CRISTINA SOUSA DA SILVA

GESTÃO DE EQUIPES NA CONSTRUÇÃO CIVIL: CONFLITOS E PROCESSOS DE
GESTÃO

Projeto de pesquisa apresentado como exigência para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Pós- Graduação em Empreendedorismo e Inovação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Floriano.

Orientador(a): Prof. Me. Aline Kárem Santos Carvalho.

FLORIANO -PI

2024

GESTÃO DE EQUIPES NA CONSTRUÇÃO CIVIL: CONFLITOS E PROCESSOS DE GESTÃO

Sara Cristina Sousa da Silva¹
Aline Kárem Santos Carvalho²

RESUMO

O processo administrativo bem estruturado torna-se um diferencial. Neste âmbito surge a figura do gestor, aquele que executará as atividades de planejamento estratégico e operacional de forma a obter resultados positivos para a empresa. A presente pesquisa tem como objetivo analisar a gestão de equipes no setor da construção civil e os processos de gestão. Os objetivos específicos da presente pesquisa, identificar as práticas de gestão executadas pelo engenheiro civil como gestor; identificar os principais conflitos que dificultam a gestão de equipes; recomendar práticas de gestão de equipes que possam auxiliar os gestores. A coleta de dados foi realizada mediante roteiro de entrevista pré-elaborado, estes serão direcionados aos gestores da construção. Cada questionário possui perguntas que buscam obter informações a respeito dos tipos de conflitos que já foram expostos, modelos de gestão executados durante o período de gestão de equipes. A análise dos dados coletados por meio das entrevistas realizadas, com intuito de responder os objetivos propostos nesta pesquisa, dividida nas categorias sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento, qualidade de vida e conflitos. Conclui-se que é necessário que haja uma gestão de equipes no canteiro de obras, visto que muitos serviços são realizados, não só por funcionários próprios contratados pelos gestores, quanto aqueles que são terceirizados.

Palavras-chave: Construção Civil; Gestão; Gestão de Pessoas; Líder.

ABSTRACT

A well-structured administrative process becomes a differentiator, in this context the figure of the manager emerges, the one who will carry out strategic and operational planning activities in order to obtain positive results for the company. This research aims to analyze team management in the construction sector and management processes. The specific objectives of this research are to identify the management practices carried out by the civil engineer as a manager; identify the main conflicts that make team management difficult; recommend team management practices that can help managers. Data collection was carried out using a pre-prepared questionnaire in engineering offices. The questionnaires will be directed to construction managers. Each questionnaire has questions that seek to obtain information regarding the types of conflicts that have already been exposed, management models implemented during the team management period. The analysis of data collected through interviews carried out, with the aim of responding to the objectives proposed in this research, divided into the categories of work system, training and development, quality of life and conflicts. It is concluded that there is a need for team management at the construction site, since many services are carried out not only by employees hired by managers, but also by those who are outsourced.

¹Discente na pós-graduação em empreendedorismo inovação do Instituto Federal do Piauí- IFPI Campus Floriano. E-mail: cristinasara806@gmail.com

²Mestra em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Maria- UFSM. E-mail: alinekaremsc@gmail.com

Keywords: Construction; Management; People management; Leader.

1 INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia nos últimos anos, afetou muitas áreas principalmente as organizações de modo geral, sejam públicas ou privadas. Desta forma o mercado encontra-se em constante evolução, o que faz com estas organizações precisem estar atentas e em constante mudança. (Nascimento *et al.* 2019).

A Indústria da Construção Civil é um setor importante para o desenvolvimento da economia de um país. Pois envolve processos como projeto, construção e manutenção de estruturas físicas, tais como edifícios, estradas, pontes, barragens, usinas de energia, aeroportos, sistemas de água e esgoto, entre outros. Por causa dos recursos financeiros e humanos que movimenta é um setor que continuamente busca estratégias voltadas para o desenvolvimento de técnicas de gerenciamento (França; Toze; Quelhas, 2024).

Dentro deste aspecto do mercado, o processo administrativo bem estruturado torna-se um diferencial. Existem quatro tipos de interações que ocorrem e que são indispensáveis, estes planejamentos, organização, direção e controle. Neste âmbito surge a figura do gestor, aquele que executará as atividades de planejamento estratégico e operacional de forma a obter resultados positivos para a empresa. (Tavares *et al.*, 2014).

A construção civil é um setor que possui atividades diversificadas, necessitando de mão de obra qualificada. A gestão de recursos humanos dentro deste setor é necessária para alinhar as perspectivas pessoais dos colaboradores, com remuneração e segurança, assim como também tem em vista atingir os objetivos determinados pela empresa. (Miranda *et al.* 2023).

Tendo em vista que a indústria da construção civil exige uma abordagem estratégica para a gestão de pessoas, que atue efetivamente desde a seleção, recrutamento e desenvolvimento contínuo dos profissionais. O presente artigo tem como problemática: Como a gestão de equipes no âmbito da construção civil afeta a entrega do serviço final ao cliente e quais os conflitos gerados?

Diante do exposto, e tendo em vista que o processo de gestão afeta diretamente a produtividade e pôr fim a entrega do serviço final, a presente pesquisa tem como objetivo analisar a gestão de equipes no setor da construção civil e os processos de gestão. Os objetivos específicos da presente pesquisa, identificar as práticas de gestão executadas pelo engenheiro civil como gestor; identificar os principais conflitos que dificultam a gestão de equipes; recomendar práticas de gestão de equipes que possam auxiliar os gestores.

Desta forma, o presente estudo justifica-se, não somente para aprofundar a discussão sobre o tema como também busca apresentar diferentes processos de gestão, que possam auxiliar o engenheiro civil, nesta ótica também chamado gestor. Na construção civil fica ainda mais evidente a necessidade de compreender como a gestão de equipe afeta o desenvolvimento das atividades e os resultados da organização. Pois sendo um setor na qual a qualidade do serviço ofertado depende essencialmente do trabalho realizado, quase que predominantemente de forma manual sofrendo influência direta daquele que o executa, a gestão de equipes ganha um caráter fundamental na qualidade final do serviço ofertado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

O gerenciamento e orientação do comportamento humano no trabalho é estudado pela Gestão de Pessoas, de forma a realizar os objetivos organizacionais e individuais levando em consideração as características de cada indivíduo. Existem seis subsistemas na Gestão de Pessoas, são eles agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. Desta forma a área de recursos humanos, devido a sua importância passou a ser agregada ao planejamento estratégico da empresa, para desta forma gerir os talentos e competências humanas (Machado; Feijó; Froner, 2023).

A interpretação dos objetivos organizacionais de uma empresa é realizada pelo gestor, este leva em consideração os objetivos da empresa assim como sua cultura organizacional. O engenheiro civil assume o papel de gestor, pois estes em sua formação profissional aprendem conteúdos sobre administração relacionados à gestão, além de sua atividade prática na construção civil, que visa cumprir o cronograma da obra, portanto este realiza a gestão de pessoas, na coordenação de equipes (colaboradores), supervisionam prazos, custos de projetos, materiais e serviços. Assim supervisionam as condições de execução das construções preservando, os padrões de qualidade e garantindo a segurança no trabalho. (Tavares; Longo; Sueth, 2014).

Na construção civil a gestão de pessoas é feita tanto dentro do canteiro de obra quanto fora. Esta gestão é iniciada antes mesmo da obra ser iniciada, pois ainda na fase de projetos é necessário definir os serviços a serem realizados e a partir deste define-se as equipes que serão utilizadas dentro da Obra. Portanto, a orientação profissional é necessária, para que as etapas

da obra sejam executadas conforme o projeto de Execução, neste sentido fiscalizar e delegar responsabilidades. (Silva, 2016).

O canteiro de obra é um local que apresenta diferentes riscos à integridade dos colaboradores. Uma boa gestão conduzirá as equipes de forma a minimizar o risco de acidentes durante a execução do projeto, também no que diz respeito ao agendamento de reuniões mais realista, reduz os erros de fluxo de trabalho e o acelera. Aumentar a produtividade na execução de projetos. (Santos e Marques, 2022).

Segundo Terra (2017), quanto a estrutura organizacional, o setor da construção civil, apresenta características que se diferenciam de outros setores industriais, por apresentar um processo construtivo complexo, desta forma não há soluções padronizadas para os procedimentos de trabalho. Nessa perspectiva, é importante que as empresas de construção civil invistam em programas de incentivo para promover a diferenciação no setor.

O engenheiro civil responde pela execução, coordenando equipes de trabalho, supervisionando prazos, custos, zelando pelos padrões de qualidade e de segurança. Este pode desenvolver algumas funções tais como gerente de obras, engenheiro de obras, gerente de logística e suprimentos, engenheiro de produção, de planejamento e de segurança, entre outros. Em nível operacional enumera-se as seguintes funções dos operários (colaboradores), que podem se dividir em carpintaria, armação, pedreiros, bombeiros e eletricitas, entre outros. (Varela, 2017).

2.2 MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO NA DIMENSÃO PESSOAS E CONFLITOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), (2024), desenvolveu o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), este tem o intuito de orientar as organizações no âmbito da gestão, para que estas possam ser indicadas no Prêmio Nacional de Qualidade. O MEG busca realizar uma estruturação nos fundamentos de excelência da gestão, de forma que a organização como um todo tenha a mesma visão. As principais vantagens de aderir ao MEG, são a redução de custos e aumento de produtividade. O MEG é constituído de 8 elementos sendo estes: Desenvolvimento sustentável; Compromisso com as partes interessadas; Pensamento sistêmico; Liderança transformadora; Pensamento por processos; Adaptabilidade; Geração de valor; Aprendizado organizacional e inovação.

O estudo tem como foco a gestão de pessoas, portanto para a utilização do MEG como base para análise, serão observados os critérios de pessoas. Nesta ótica a ênfase deste modelo se dá: a valorização das pessoas, que proporciona meios para realização pessoal e profissional das pessoas; a geração de valor, pelo alcance de resultados que assegurem a longevidade organizacional; o pensamento sistêmico, que é o entendimento da interdependência entre os indivíduos, a organização e o macroambiente; e o aprendizado organizacional, pela busca e obtenção constante de maior grau de conhecimento (Roncon, *et al.* 2015).

A estruturação do critério pessoas ocorre em três divisões temáticas, o primeiro tema é o sistema de trabalho, este considera como o trabalho é organizado, desde como os colaboradores são selecionados e avaliados para o cumprimento dos objetivos e das metas da organização. Como também, envolve a elaboração de organogramas, as responsabilidades, a definição de cargos e salários, as competências e do grau de autonomia, bem como busca avaliar o desempenho de cada colaborador. (FNQ, 2018).

O sistema de trabalhos tem enfoque nos fundamentos de geração de valor e de aprendizado organizacional, pois busca direcionar a organização para a avaliação de desempenho dos colaboradores, assim como também a recompensa e remuneração como impulsionadores na busca de criar uma cultura da excelência pelo elevado desempenho organizacional. (FNQ, 2018).

O segundo tema apresentado pela FNQ (2008) é a Capacitação e desenvolvimento, esta é uma atividade fundamental da gestão de pessoas, pois deve promover a aquisição tanto de competências técnicas ou operacionais quanto daquelas comportamentais, além da interação entre as pessoas, buscar o trabalho em equipe alinhado, a delegação e a cobrança de tarefas, dar e receber feedback, compartilhar informações, entre outros. As atividades de capacitação e desenvolvimento devem ser planejadas e alinhadas às estratégias da organização.

Ainda de acordo com a FNQ (2008), o terceiro tema é a qualidade de vida, esta busca por meio das práticas de segurança do trabalho, saúde ocupacional e ergonomia, criar um ambiente de trabalho que promova o bem-estar dos colaboradores, de forma a promover a qualidade de vida, pois este é um desafio na gestão de pessoas, visto a diversidade existente. No entanto, esta diversidade é considerada um dos principais valores de muitas organizações, pois fazem com que sejam mais inovadoras e competitivas.

A indústria da construção é um ambiente organizacional com diferentes composições, sendo diversificado quanto a diferença social, cultural e econômica, é um ambiente que pode haver muitos conflitos. O conflito é um processo que tem seu início quando uma das partes

percebe que a outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, algo que a primeira considera importante.

Desta forma, o conflito é gerado pela dinâmica relacional entre pessoa e com o ambiente, sendo assim a influência pode ser intrínseca, esta independe do ambiente, relacionado aos interesses individuais podendo ser apenas escolha do ambiente. A extrínseca é relacionada ao ambiente, às situações e aos fatores externos. (Tavares; Longo; Sueth, 2014).

Os conflitos dentro das organizações podem gerar aspectos negativos e positivos pela maneira como se lida com eles. Assim as ações do gestor são de suma importância na tomada de decisão. Os aspectos positivos podem ser estímulo da inovação e criatividade, melhoria dos processos, contribuição dos colaboradores para gerar soluções. Quanto aos aspectos negativos observamos o estresse e a insatisfação no trabalho, redução do nível de comunicação, falta de comprometimento, e falta de conhecimento técnico. (Góis *et al.*, 2023).

Na construção civil há grandes variações de conhecimento técnico e níveis de escolaridade. De modo geral esses dois fatores impactam no desenvolvimento tecnológico além de causar impactos na gestão dos recursos humanos. Um recurso importante dentro da construção civil é a mão-de-obra porque representa alta porcentagem do custo total, além da produtividade da obra.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS OU MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo tem como base, inicialmente, a pesquisa bibliográfica acerca dos temas, a importância da gestão de pessoas na construção civil, estrutura organizacional na construção civil conflitos na construção civil, a fim de adquirir um conhecimento teórico para desenvolvimento dos conceitos que serão analisados e estudados.

A pesquisa pode ser classificada quanto a sua abordagem, natureza, objetivos e procedimentos. Sua natureza é aplicada por gerar conhecimento para aplicação prática e solução de problemas específicos, sendo resultados da análise dos dados obtidos a partir do qual serão determinadas medidas mitigadoras. Quanto a abordagem sua classificação é qualitativa pois busca compreender as causas e particularidades dos conflitos existentes dentro da gestão de pessoas no âmbito da construção civil. Quanto a seus objetivos descritivos pois busca caracterizar certo fenômeno, neste caso os conflitos existentes e de caráter explicativo visa identificar os fatores que determinam fenômenos e explicar o porquê das coisas. Quanto aos procedimentos se caracteriza uma pesquisa de campo, do tipo pesquisas com entrevistas, pois

será realizado entrevistas com gestores da área da construção civil (Gerhardt e Silveira, 2009).

A coleta de dados foi realizada mediante roteiro de entrevista roteiro de entrevistas com gestores da construção civil, estes foram direcionados aos gestores da construção. Cada questionário possui perguntas que buscam obter informações a respeito dos tipos de conflitos que já foram expostos, modelos de gestão executados durante o período de gestão de equipes. Estes roteiros de entrevistas possuem 12 questões, com respostas subjetivas. Para realização das entrevistas foi redigida uma autorização com a assinatura do responsável da obra e a entrevista impressa ou feita por meio de formulário online utilizando o smartphone, a entrevista será por meio de vídeo chamado.

A escolha dos profissionais participantes teve como fator determinante a disponibilidade de acesso aos gestores e suas respectivas empresas, e também todos atuam no mercado da construção civil, possuem tempo de trabalho como gestor de obras maior igual a dois anos. Sua área de atuação encontra-se no Piauí e em Pernambuco. Com intuito de manter a identidade dos profissionais preservados, serão indicados por codinomes indicados a seguir Gestor A, Gestor B, Gestor C e Gestor D.

Os questionários foram respondidos por cinco Gestores, no período entre os dias 07/06/2024 a 11/06/2024, sendo a composição da pesquisa, três gestores na cidade de Florianópolis-PI, um gestor na cidade de São Raimundo Nonato-PI, e um gestor na cidade de Araripina Pernambuco. A seguir no quadro 01 estão identificadas as questões utilizadas nas entrevistas. Estas foram divididas da seguinte forma: 05 questões sobre o sistema de trabalho, 01 questão sobre desenvolvimento e capacitação, 01 questão sobre conflitos vivenciado pelos gestores, 01 questão sobre segurança do trabalho, 02 questões sobre Qualidade de vida.

Para análise dos resultados utilizou-se a Análise de Conteúdo Quantitativa Conceitual, na qual as categorias de análise são definidas à priori e o pesquisador simplesmente quer examinar a presença de palavras relativas à sua questão de pesquisa. Ou seja, há uma presença das palavras que vão indicar um nível de relação com os construtos (Rossi; Serralvo; João, 2014). Para descrição e análise dos relatos, as entrevistadas foram numeradas de Gestor A a Gestor E, de acordo com a ordem de transcrição das entrevistas.

Quadro 01- Instrumento de coleta dos dados das entrevistas

QUADRO 1 - INSTRUMENTO DE PESQUISA	
Caracterização do perfil	a) Tempo desde a criação: b) Possui empresa ou trabalho como autônomo? c) Quantidade de obras em execução (média anual): d) Segmentos que atua (edificações, saneamento, pavimentação, etc.): e) Funcionários próprios no escritório: f) Funcionários próprios nas obras: g) Colaboradores terceirizados no escritório: h) Colaboradores terceirizados nas obras: i) Quantidade de engenheiros e arquitetos:
Sistemas de Trabalho	1. Você possui um modelo de negócio? Como se dá a elaboração e a implementação da organização do trabalho com vistas ao alinhamento com o modelo do negócio do seu escritório ou empresa? 2. Como ocorre a seleção de pessoas, interna e externamente, e contratadas em consonância com as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da organização? 3. O engenheiro responsável exerce função de gestor de equipes (recrutamento e seleção, admissão, demissão, advertir, administrar conflitos, comunicação, administrar prêmios, administrar segurança e saúde, motivação, treinamento, etc.)? Como se dá esta organização para gerenciar a equipe atuante no canteiro de obras? 4. Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos que estimulam o alcance das metas de alto desempenho e a cultura da excelência? 5. Como gestor de equipe, como se dá a comunicação a respeito das atividades a serem exercidas? Você as dá diretamente ou há uma intermediação por meio do mestre de obra?
Capacitação e Desenvolvimento	6. Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento da equipe, para realizar as atividades necessárias, visando a conclusão com êxito dos serviços ofertados e o desenvolvimento pessoal das pessoas?
Conflitos	7. Como gestor de equipes, você já teve algum conflito na hora de repassar as especificações do serviço a ser realizado? Como se deu a solução deste conflito?
Qualidade de Vida	8. Quanto à segurança do trabalho, como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e a segurança na empresa? 9. Sua equipe apresenta alguma resistência quanto às indicações dadas a respeito das diretrizes de Segurança de trabalho desempenhadas no canteiro de obras? 10. Sabendo que alguns incentivos tais como bonificações, são de grande valia para a valorização do profissional, você como gestor de equipes, quais os benefícios ofertados a sua equipe? () vale transporte () vale alimentação () gratificação () prêmio por produção () assistência médica () outros

Fonte: Adaptação Autor (2024)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se a análise dos dados coletados por meio das entrevistas realizadas, com intuito de responder os objetivos propostos nesta pesquisa, dividida nas categorias sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento, qualidade de vida e conflitos. A seguir temos o quadro de caracterização de perfil dos gestores:

Quadro 02- Caracterização dos Gestores

CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL	GESTOR A	GESTOR B	GESTOR C	GESTOR D	GESTOR E
Tempo desde a criação:	6 anos	2 anos	3 anos	2 anos	7 anos
Possui empresa ou trabalho como autônomo?	Empresa desde 2022	Autônomo	Autônomo	Possui Empresa	Autônomo
Quantidade de obras em execução (média anual):	5	3		3	4
Segmentos que atua (edificações, saneamento, pavimentação, etc.): edificações residencial e comercial	Edificação Residencial	Edificação Residencial e Comercial	Edificação Residencial e Comercial	Edificação Residencial e Comercial	Edificações, Elaboração de Projeto Estrutural
Funcionários próprios no escritório:	1	0	2	0	0
Funcionários próprios nas obras:	2	0	10	0	0
Colaboradores terceirizados no escritório:	0	1	0	2	0
Colaboradores terceirizados nas obras:	3	6	6	14	5
Quantidade de engenheiros e arquitetos:	1 Engenheira (Proprietária)	2 Engenheiros	1 Engenheiro e 1 Arquiteto	3 Engenheiros : 01 é proprietária e as outras duas terceirizadas	1

Fonte: Adaptação Autor (2024)

4.1 SISTEMA DE TRABALHO

A primeira temática a ser respondida foi sobre o Sistema de Trabalho, esta temática refere-se à organização da empresa, desde a sua estrutura em cargos e funções, a forma de contratação, em suma é a forma como a organização funciona (FNQ, 2008). Sobre a implementação da organização tendo em vista o modelo de negócio, segue o relato dos

entrevistadores A, B, C:

O modelo de negócio varia de acordo com o serviço contratado, na execução de obras, por exemplo, antes de iniciar deve ser feito todo um cronograma a ser seguido (GA, 2024).

A divisão de tarefas, seguindo a ordem de execução dos serviços, para garantir o projeto e a execução conforme as normas. O trabalho é iniciado com o projetista, que tem o contato direto com o cliente, posterior a aprovação do projeto, é iniciada a execução da edificação, que conta com a equipe formada pelo engenheiro, e os terceirizados, pedreiro, ajudante, eletricista, encanador, gesso e pintor (GB, 2024)

Infelizmente deixa a desejar, pois é de porte pequeno, varia conforme o serviço a ser realizado, por exemplo quando trabalhamos com construção de casas próprias inicialmente o engenheiro fazia o estudo de terrenos, detalhamento, cronograma de execução, a vendas. Obra particular, cronograma físico- financeiro (GC,2024).

O GESTOR D informou que :não possui um modelo de negócios também, mas utiliza de serviços terceirizados para detalhamento de projetos. O Gestor E, relatou que segue um modelo conforme o ramo de atuação, ele o elabora e organiza os processos.

Sobre o segundo questionamento que diz respeito a como os gestores realizam o processo de seleção de pessoas, interna e externamente, e contratadas em consonância com as estratégias e as necessidades do modelo de negócio da organização. O Gestor A respondeu que: a contratação é realizada por meio de indicações de profissionais da área. O Gestor B por sua vez respondeu que: a contratação é realizada por empreitada global, outros trabalham por diária. A seleção é realizada por indicação de outros profissionais que prestam serviços na mesma área. A seguir o relato dos gestores C, D e E:

Por trabalhar em uma cidade pequena, e a mão de obra se escassa, a contratação é realizada conforme o desempenho do colaborador, são realizados uma experiência de execução do serviço e caso o colaborador o realize com êxito, pode ser contratado, busco sempre contratar profissionais generalistas que sabem um pouco de tudo, mas também aqueles específicos, por exemplo um armador que trabalha bem com a armação de armadura de ferro da estrutura (GC,2024).

Quanto às engenheiras que trabalham no escritório, foi escolhido por conhecer o trabalho excelente que prestam, e quanto ao pessoal das obras, estes foram indicados pelos encarregados (mestre de obras) (GD,2024).

Não trabalha diretamente com contratações de pessoal para as obras, mas quando precisamos contratar é feitas uma seleção, entrevista e uma prática para que assim possamos tomar a decisão final (GD,2024).

O terceiro questionamento feito diz respeito a como o engenheiro responsável exerce função de gestor de equipes, e como realiza a organização para gerenciar a equipe atuante no canteiro de obras. O gestor A e B relataram que:

Sim. O engenheiro atua como gestor de equipes e que a equipe é gerenciada de acordo com a demanda de trabalho, assim são deslocados para seus serviços destinados (GA, 2024).

Sim. O Engenheiro Civil que atua como gestor de equipes dentro do canteiro, delega as funções a serem realizadas conforme o cronograma da obra (GB, 2024).

O Gestor C informou que, com exceção da contratação que era realizada pelo RH da sua empresa, o engenheiro civil realizava todos os serviços dentro da obra, com relação a levantamento e compra de materiais. Quanto a segurança do trabalho, foi contratado um profissional para realizar o treinamento. O Gestor D afirmou que realiza o trabalho de relatar e advertir a equipe. E o Gestor E que: o engenheiro responsável e em conjunto com o mestre decidimos o que fazer juntos em determinadas situações. Em caso de situações mais graves, a decisão final sempre é a minha.

Quanto ao quarto questionamento que diz respeito a como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos que estimulam o alcance das metas de alto desempenho e a cultura da excelência dentro da organização. O Gestor A respondeu de forma bem que a remuneração é feita com acordo entre as partes, dependendo do serviço. O Gestor B respondeu que: realiza o pagamento conforme o que é justo para a execução de cada serviço. O Gestor C respondeu que: trabalham com o teto salarial nos que estão assinando carteira de trabalho. O gestor D e E responderam que:

As pessoas que são contratadas como serviços terceirizados trabalham com mais qualidade e agilidade (gesso, eletricista, marmoreiro, etc.), por terem um valor bem orçado e definido do seu serviço (GD, 2024).

É importante uma remuneração conforme o mercado de trabalho (GE, 2024).

No ramo da construção civil existe uma tabela denominada SINAPI, nesta é possível realizar pesquisa sobre os custos de insumos para a obra, assim como também para a mão de obra. Neste o trabalhador pode ser remunerado por hora trabalhada, variando de estado para estado. No caso de construtoras que trabalham com obras públicas é obrigatório o uso do SINAPI. No caso de empresas privadas este deve ser utilizado com norteador de preços, para base de cálculo mais correto de mão de obra e insumos (Libia, 2021).

Quanto ao quinto questionamento, que se refere a como o gestor da equipe, realiza a comunicação a respeito das atividades a serem exercidas, se esta acontece de forma direta ou por intermédio de outro profissional. Neste âmbito o Gestor A informou que :realiza a transmissão das orientações diretamente ao colaborador. O Gestor B respondeu que: realiza esta comunicação diretamente ao colaborador, este comentou que possui uma rotina de fiscalização de obra, logo no início do expediente, para repassar as demandas que devem ser realizadas no dia, este não possui mestre de obras. Os Gestores C, D e E relataram que:

A comunicação é realizada diretamente ao mestre de obras e que este transmite as informações aos colaboradores, pois dentro do canteiro de obra quando o engenheiro não está os colaboradores respondem ao mestre de obras (GC,2024).

Realizo as orientações aos colaboradores através do mestre de obras (GD,2024).

Ora a comunicação é realizada diretamente com ele, ora é diretamente com o mestre de obras, na maioria das vezes decidem juntos, debatemos e determinamos a melhor solução (GE,2024).

Dentro de um canteiro de Obras, o engenheiro civil pode ter em sua equipe o mestre de obras, este realiza a transmissão das demandas que o engenheiro civil determina, aos colaboradores.

4.2 Capacitação e Desenvolvimento

No questionamento 6, perguntou-se como o gestor identifica as necessidades de capacitação e desenvolvimento da equipe, para realizar as atividades necessárias, visando a conclusão com êxito dos serviços ofertados e o desenvolvimento pessoal de sua equipe, os Gestores A, B e C informaram que:

A identificação das necessidades de capacitação é realizada através da qualidade do serviço executado e realizado as correções. Quando o serviço não está sendo executado da forma correta (GA,2024).

Através da análise dos serviços executados, e quando este não realiza conforme o indicado, o profissional é chamado para que possa realizar a correção dos serviços e também são realizadas as indicações necessárias, para que o serviço seja executado conforme o desejado (GB,2024).

Por minha empresa ser de menor porte, eu pessoalmente conversei com os colaboradores em vista de realizar a melhor execução de serviços, mas já realizei a contratação de pessoas específicas como por exemplo Técnico de segurança do trabalho, para palestrar sobre a importância do uso de equipamentos de proteção (GC,2024).

O Gestor D relatou que: como o pessoal é contratado pelo empreiteiro, essa função acaba sendo dele. Mas geralmente se um colaborador não está exercendo a função de acordo com o esperado, ele é retirado do quadro da obra. O Gestor E informou que: como trabalham com as mesmas equipes fica fácil concluir com êxito.

De acordo com Souza e Gonçalves (2012) é importante desenvolver e treinar as pessoas pois é perceptível a necessidade de que as organizações invistam e estimulem a obtenção de novas habilidades, competências dos colaboradores, com isto será possível melhorar a qualidade e adaptações ao ambiente.

4.3 Conflitos

O sétimo questionamento, busca entender se o gestor de equipes, já vivenciou algum conflito na hora de repassar as especificações do serviço a ser realizado, e como se deu a solução. O Gestor A respondeu que não enfrentou nenhum tipo de conflito dentro do canteiro de obras. Já o Gestor B relatou que para realizar o serviço não, mas quando foi receber o serviço, este não foi entregue conforme o especificado. Gerou conflitos porque o funcionário não queria assumir que errou. A solução do conflito se deu por meio de conversa, explicando que o profissional não havia feito o serviço conforme o especificado, este ficou contrariado, mas realizou o pedido e refez o serviço. Quanto aos Gestores C, D e E relataram que:

Sim, já houve conflitos, estes ocorriam conforme os serviços iam sendo executados, muitas vezes cedi ao meu mestre de obras por achar que ele tinha mais experiência. No entanto, quando via que a solução dele não estava correta, conversava para que fosse feita de acordo com minhas indicações, mas sempre busquei realizar essas pontuações com respeito (GC,2024).

Houve conflitos, mas conversando e explicando a forma que o serviço deveria ser feito e mesmo com a resistência do mestre de obras, o serviço foi realizado conforme minha orientação (GD,2024).

Não vivenciei nenhum conflito (GE,2024).

Os gestores são figuras importantes para a resolução de conflitos nas relações de trabalho, esta precisa saber resolver os conflitos de forma adequada, deve saber exercer uma boa comunicação com os colaboradores. A comunicação é importante para que os serviços possam ser explicados de forma adequada (Góis *et al.*, 2023).

4.4 Qualidade de vida

Quanto ao oitavo questionamento, perguntou-se a equipe apresenta alguma resistência quanto às indicações dadas a respeito das diretrizes de Segurança de trabalho desempenhadas no canteiro de obras. O Gestor A respondeu que muitas vezes isto acontece, mas não detalhou exatamente os exemplos. O Gestor B relatou que às vezes há uma resistência para o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), mas ainda contrariados eles o utilizam. Os Gestores C, D e E informaram que:

Existe uma grande resistência, os colaboradores reclamam que o capacete incomoda, apertado, que não querem utilizar os óculos porque incomoda, e que o cinto de segurança fica ruim de andar, resistência sim. A Fiscalização no nosso caso empresa de menor porte fica a cargo do engenheiro (GC,2024).

Muitas das recomendações os colaboradores não querem seguir, e por minha presença na obra variar conforme o cronograma, e por não possuir fiscalização do conselho CREA na região, muitas vezes os colaboradores não se atentam às especificações indicadas (GD,2024).

Não há resistência quanto às indicações (GE,2024).

O nono questionamento, refere-se a como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e a segurança na empresa. Os Gestores A e B responderam que:

Conforme os serviços realizados é direcionado o uso de equipamentos de proteção individual e coletiva (GA,2024).

O Fornecimento dos E, para trabalho em execução do trabalho. Durante a vistoria de execução da obra, já são revisados os possíveis riscos, e sempre são repassadas as indicações para uso do EPI, para terem cuidado e atenção na hora da execução dos serviços (GB,2024).

Na empresa nós possuímos o PPRA e o PCMSO, realizamos também cursos para os colaboradores sobre as Normas Regulamentadoras (NR's). Na última obra que realizamos, teve muito trabalho em altura, focamos em treinamento conforme alguns serviços. Quanto ao uso dos Epi's nós usamos a política de duas advertências para o não uso do EPI, na terceira advertência o colaborador foi demitido (GC,2024).

O Gestor D respondeu que: a Orientação se dá no início da obra sobre o uso de EPI'S e EPC'S para a realização dos serviços. O Gestor E pontuou que: na maioria dos casos em obras de pequeno porte o EPI mais utilizado são as botas. Quando verificamos que há risco iminente é feita a proteção com os EPI'S. Mas no geral botas e no máximo capacetes.

Quanto ao décimo questionamento que se refere aos benefícios que são ofertados a equipe, dentre os apresentados, o Gestor A respondeu que: trabalha com gratificações. O Gestor B informou que trabalha com o sistema de gratificação. O gestor C relata que: o benefício oferecido são outros, sendo um valor que o colaborador ganha em relação a quantidade de filho, este é feito pela contabilidade da empresa. O Gestor D relatou que trabalha com gratificações e cesta básica no natal. O gestor E informou que: trabalha com prêmio por produção.

De acordo com Tambarussi (2018), a construção civil é um ramo de atividade que necessita de mão de obra, máquinas e equipamentos para a execução dos serviços solicitados, conforme o porte da obra. No canteiro de obras, a segurança laboral é suma importância deve estar presente através da disponibilização e uso dos equipamentos de proteção e segurança estabelecidos pela norma técnica específica para a construção civil a (NR18). É imprescindível a utilização adequada dos equipamentos de segurança, pois este não só previne os acidentes, mas também proporciona a proteção de todos os colaboradores da obra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria da construção civil é um ramo da engenharia na qual os processos de construção se dão principalmente pela mão de obra manual. Dito isto, na construção civil surge a figura do Gestor de Equipes, pois a qualidade do serviço final depende da boa gestão da equipe. O engenheiro neste âmbito além de fiscalizar e/ou projetar a obra, também é responsável pela contratação, comunicação do cronograma da obra, além de repassar instruções específicas quanto aos serviços a serem utilizados e garantir que a segurança e saúde do trabalho.

Quanto a compreender como é realizado conforme a temática sistema de trabalho, é possível perceber que quanto gestores este possuem semelhanças e diferenças em suas atuações. Prevalecendo um sistema de trabalho que varia conforme os serviços a serem realizados, uma comunicação que pode ser realizada direta ou indiretamente com os colaboradores, além de o gestor ter funções além da de gerir a construção.

Quanto a temática de capacitação e desenvolvimento, esta é realizada pelos próprios gestores, pois os mesmos são engenheiros civis e possuem o conhecimento técnico para realizarem as pontuações necessárias aos colaboradores, em vista do serviço ser entregue da melhor forma e dos colaboradores desenvolverem seus serviços.

Quanto à temática de conflitos, na construção da mão de obra, observou-se que dos cinco gestores entrevistados dois confirmaram a existência dos conflitos, que se deu pela orientação de como os serviços devem ser realizados. Os conflitos na construção civil, quanto tais indicações pode ocorrer, pelo fato dos colaboradores por apresentarem mais experiência prática, desconsiderar as indicações dos gestores.

Quanto a temática qualidade de vida, é possível perceber que os gestores de equipe, quanto engenheiros civis, têm a preocupação de orientar seus colaboradores e cobrar deles o uso de equipamentos individuais e coletivos, pois os riscos dentro de um canteiro de obra são muitos, tais como queda de materiais, uso de máquinas ou ferramentas sem proteção, choques elétricos entre outros. Todos os gestores aplicam um sistema de bonificação estes variando de gestor para gestor, com a predominância de gratificação.

Este estudo tem valia pois, é notável que é necessário que haja uma gestão de equipes no canteiro de obras, visto que muitos serviços são realizados, não só por funcionários próprios contratados pelos gestores, quanto aqueles que são terceirizados. Quanto às limitações da pesquisa, pode-se citar a dificuldade de realizar a entrevista via chamada de telefone, pois geralmente as pessoas estavam com muitas demandas.

Por fim, a presente pesquisa, não finda os questionamentos sobre o tema, pois esta possibilita que haja outras discussões a respeito da gestão de equipes no canteiro de obra, sugere-se que trabalhos futuros uma abordagem quanto a gestão de equipes terceirizadas em específico, além do uso de outras das dimensões do Modelo de Excelência de Gestão, para que possam ser analisado estas vertentes proporcionando melhorias aos processos de gestão dentro do canteiro de obras.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, Walter A. SEGURANÇA DO TRABALHO NO CANTEIRO DE OBRAS. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXVIII, Nº. 000134, 08/10/2018. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/seguranca-do-trabalho-no-canteiro-de-obras>. Acesso em: 02 de junho de 2024.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. - SÃO PAULO. Cadernos Rumo à Excelência®: Pessoas, São Paulo, n. 20, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE - FNQ. Modelo de Excelência da Gestão (MEG). [S. l.], 2014. Disponível em: <https://adm.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/cadernos-de-implementacao/cadernos-de-excelencia.32>. Acesso em: 9 de junho de 2024.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE - FNQ. #7 **Gestão de Pessoas**. [S. l.], 2018. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_7_gestao_de_pessoas_fnq.pdf. Acesso em: 9 de junho de 2024.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. [S. l.]: UFRGS, 2009. v. 1. ISBN 978-85-386-0071-8.

GÓIS, Leandro de Jesus; JUNIOR, Sérgio Luiz Teixeira de Freitas; NASCIMENTO, Kátia Rejane Freitas do; COTRIM, Rafael Alves. Gestão De Conflitos Na Construção Civil: Canteiro De Obras, Um Estudo De Caso. Apoenia Revista Eletrônica, Salvador-BA, v. 6, p. 99-114, junho 2023.

LÍBIA, Amanda. **Como funciona a tabela SINAPI?** [S. l.], 26 nov. 2021. Disponível em: <https://blog.obraprima.eng.br/como-funciona-a-tabela-sinapi/>. Acesso em: 2 jul. 2024.

MACHADO, Cristiane; FEIJÓ, Juliana Kulpa; FRONE, Tatiane. Gestão de equipes de alta performance: uma revisão bibliográfica. [S. l.], 2017. Disponível em: <https://biblioteca.sc.senai.br/pergamumweb/vinculos/00004f/00004f9f.pdf>. Acesso em: 7 de junho de 2024.

MIRANDA, Marcos Dalava; VEIGA, Giordano Bruno Silveira; ALVES, Jeferson Nunes; DIAS, Raphael Fonseca. Desafios e oportunidades na gestão de pessoas na construção civil pós- pandemia. **Revista Master**, [s. l.], v. 8, ed. 15, 2023. DOI 10.47224. Disponível em: <https://revistamaster.imepac.edu.br/RM/article/view/254>. Acesso em: 7 de junho de 2024.

NASCIMENTO, Desirée Emelly Gomes; GOMES, Érika Santos; OLIVEIRA, Lúcia Martins Pereira de; SOUZA, Marcel Mendes de; OLIVEIRA, Raimundo Correa de. Uma Análise da Elaboração de Cenários em Instituições Brasileiras. *Cadernos de Prospecção*, Salvador-BA, v. 12, n. 5, p. 1111-1125, dezembro de 2019.

RONCON, Aleksander; OLIVEIRA, Marcia Langamer; BELTRAME, Indiara. PROCESSOS GERENCIAIS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL. *Revista de Carreiras de Pessoas*, [s. l.], v. 5, ed. 1, p. 114-128, 2015. DOI <https://doi.org/10.20503/recape.v5i1.23318>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/23318>. Acesso em: 24 de maio de 2024.

ROSSI, George Bedinelli; SERRALVO, Francisco Antônio; JOÃO, Belmiro Nascimento. ANÁLISE DE CONTEÚDO. *Revista Brasileira de Marketing*, [s. l.], v. 13, ed. 4, p. 39-48, setembro 2014.

SANTOS, Felipe Vieira Da Silva Dos; MARQUES, Isabelly. Gestão dos Colaboradores na Construção Civil. *Repositório Cogma*, [s. l.], 2022. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/55600/1/FELIPE-VIEIRA-DA-SILVA-DOS-SANTOS.pdf>. Acesso em: 23 de março de 2024.

SILVA, FERNANDO FAGUNDES DA. Gestão De Pessoas Na Construção Civil: Uma Abordagem Sob A Ótica Dos Processos Básicos De Gestão De Pessoas. 2016. 105 P. Trabalho De Conclusão De Curso (Bacharel em Administração) - Universidade Federal Da Fronteira Sul Campus Chapecó, Chapecó, 2016.

SOUZA, Camila Gracielli Ferreira De; GONÇALVES, Renata Ruiz. Treinamento E Desenvolvimento De Pessoas Fator De Sucesso Em Vendas. 2012. 18 p. ARTIGO CIENTÍFICO (Administração de Empresas e suas Ênfases) - Graduação em Administração, São Paulo, 2012.

TAMBARUSSI, Juliana. A segurança do trabalho no canteiro de obras. Orientador: Walter Gonçalves Ferreira Filho. 2018. 20 p. Graduação (Engenharia civil) - Universidade de Araraquara- Uniara, São Paulo, 2018.

TAVARES, Aureliano; LONGO, Orlando; SUETH, Robson. Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, [s. l.], ed. XI, p. 16, 2014.

TERRA, Mateus Marcelino. Gestão de pessoas na construção civil: aspectos metodológicos e práticos. 2017. 156 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia Civil) - Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro, [S. l.].

VARELLA, Victor Dias. A Gestão Dos Conflitos No Canteiro De Obras E As Suas Consequências. 2017. 66 P. Trabalho De Conclusão De Curso (Bacharel em Engenharia Civil) - Universidade De Brasília Faculdade De Tecnologia Departamento De Engenharia Civil E Ambiental, Brasília-DF, 2017.