



**INSTITUTO
FEDERAL**
Piauí

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

ROSAURA MARIA SAMPAIO DE SOUSA

**GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: Uma análise a partir da literatura
científica**

**TERESINA – PIAUÍ
2025**

ROSAURA MARIA SAMPAIO DE SOUSA

GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: uma análise a partir da literatura científica

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Picos - Piauí.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Valdivino Rocha Lima.

TERESINA - PIAUÍ

2025

GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: uma análise a partir da literatura científica

Rosaura Maria Sampaio de Sousa¹
Francisco Valdivino Rocha Lima²

RESUMO

A construção civil é um setor de grande relevância no Brasil, contudo, é notório por desafios complexos na gestão de pessoas, incluindo alta rotatividade, informalidade nas contratações e carência na qualificação profissional. Este artigo tem como objetivo central analisar as práticas de gestão de pessoas adotadas no setor, buscando destacar seus principais desafios e as contribuições essenciais para o aumento do desempenho organizacional e sustentabilidade. Para tanto, foi conduzida uma revisão narrativa da literatura, com foco em cinco estudos publicados entre 2010 e 2024, visando mapear como a área de Recursos Humanos é gerenciada nessas empresas. Os resultados indicam que a maioria das empresas opera com modelos informais ou delega as funções de RH a gestores técnicos, impactando a qualidade do serviço. No entanto, as organizações que investem na profissionalização de processos de seleção, treinamento contínuo e valorização do capital humano demonstram melhorias significativas em produtividade, motivação e redução de custos operacionais. A ausência de um setor de RH estruturado afeta criticamente a longevidade dos negócios. Conclui-se que a adoção de uma gestão de pessoas estratégica, adaptada às especificidades do canteiro de obras, é fundamental para o desenvolvimento e a modernização do setor.

Palavras-chave: gestão de pessoas; construção civil; recrutamento e seleção; avaliação de desempenho; rotatividade.

ABSTRACT

The civil construction sector is highly relevant in Brazil, yet it is notable for complex challenges in people management, including high turnover, hiring informality, and a lack of professional qualification. This article's central objective is to analyze the people management practices adopted in the sector, highlighting its main challenges and the essential contributions to increasing organizational performance and sustainability. For this purpose, a narrative literature review was conducted, focusing on five studies published between 2010 and 2024, aiming to map how the Human Resources area is managed in these companies. The results indicate that most companies operate with informal models or delegate HR functions to technical managers, affecting service quality. However, organizations that invest in the professionalization of selection

¹Graduanda do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: rosaura_rms@hotmail.com.br

²Doutor em Ciência da Propriedade Intelectual pela UFS. Professor do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: valdivino@ifpi.edu.br

processes, continuous training, and the valuing of human capital show significant improvements in productivity, motivation, and reduced operational costs. The absence of structured HR sector critically affects business longevity. It is concluded that adopting a strategic people management approach, adapted to the specificities of the construction site, is fundamental for the sector's development and modernization.structured HR sector critically affects business longevity. It is concluded that adopting a strategic people management approach, adapted to the specificities of the construction site, is fundamental for the sector's development and modernization.

Keywords: people management; construction industry; recruitment and selection; performance evaluation; turnover.

Data da aprovação: 24/07/2025

1 INTRODUÇÃO

A construção civil ocupa posição estratégica no desenvolvimento econômico e social do país, sendo responsável por grande parte dos investimentos em infraestrutura urbana e habitacional. Trata-se de um setor intensivo em mão de obra, caracterizado por dinâmicas complexas, alta rotatividade, diversidade de funções e relações de trabalho muitas vezes marcadas pela informalidade. Segundo Soares (2021), o setor é responsável por cerca de 6% do PIB brasileiro e emprega milhões de trabalhadores, sendo historicamente associado a práticas laborais frágeis e à baixa qualificação da força de trabalho. Em um cenário de mudanças constantes nas exigências do mercado, a qualidade da gestão das pessoas envolvidas nas atividades da construção civil torna-se cada vez mais relevante (Fischer; Albuquerque; Souza, 2019).

A ausência de práticas consolidadas de gestão de pessoas é um traço recorrente nas empresas do setor, sobretudo nas de pequeno porte, nas quais os processos de recrutamento, seleção, capacitação e avaliação de desempenho tendem a ser informais e pouco sistematizados (Duarte; Oliveira, 2018). Em muitos casos, as funções relacionadas ao capital humano são assumidas por profissionais técnicos, como engenheiros ou mestres de obra, que acumulam atribuições sem a devida formação na área de gestão (Araújo, Silva e Nunes, 2020). Essa improvisação pode comprometer não apenas o clima organizacional, mas também a produtividade, a segurança no trabalho e a entrega dos projetos dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos (Ramos; Santos, 2022).

Nos últimos anos, diversos estudos têm enfatizado a importância de uma gestão de pessoas estruturada e alinhada aos objetivos estratégicos das organizações. Tais práticas contribuem para a retenção de talentos, a redução da rotatividade, o desenvolvimento de competências e a criação de um ambiente mais saudável e colaborativo (Chiavenato, 2014; Marras, 2017). Ainda assim, percebe-se uma lacuna significativa entre o que é preconizado pela literatura especializada e o que efetivamente é aplicado na rotina das empresas de construção civil, indicando a necessidade de maior aprofundamento sobre o tema (Silva; Paiva; Costa, 2021).

Nesse cenário, este artigo busca responder à seguinte questão: como a gestão de pessoas vem sendo realizada na construção civil, e quais são os principais desafios e práticas relatados na literatura científica? O problema, portanto, não se restringe à ausência de práticas de gestão, mas à forma como elas são conduzidas em contextos

organizacionais complexos, que exigem adaptação, formação contínua e uma abordagem mais estratégica para o capital humano.

O objetivo geral deste estudo é analisar como a gestão de pessoas é realizada no setor da construção civil, com base em uma revisão narrativa da literatura. Como objetivos específicos, pretende-se identificar as práticas mais recorrentes de gestão de pessoas na construção civil, apontar os principais desafios enfrentados pelas empresas do setor na área de recursos humanos, e evidenciar, a partir da literatura científica, os impactos relatados das práticas de gestão de pessoas sobre aspectos como produtividade, retenção e desempenho organizacional na construção civil.

A justificativa para a realização desta pesquisa reside na necessidade de ampliar o debate sobre a profissionalização da gestão de pessoas em um setor historicamente negligenciado nesse aspecto. Ao reunir evidências teóricas sobre o tema, espera-se contribuir com a formação de futuros gestores e com a reflexão sobre a importância de se adotar estratégias que valorizem o capital humano e promovam a eficiência organizacional. A gestão de pessoas, longe de se limitar a um conjunto de tarefas administrativas, constitui um eixo estruturante para o desenvolvimento sustentável das empresas.

Este artigo está organizado em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico com ênfase nos conceitos de gestão de pessoas, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e rotatividade. Em seguida, descreve-se a metodologia da pesquisa, baseada em revisão narrativa da literatura. A quarta seção traz a análise dos resultados, a partir de cinco estudos selecionados. Por fim, são apresentadas as considerações finais, com destaque para as implicações práticas e sugestões para futuras investigações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma área fundamental dentro da administração organizacional, tendo evoluído de uma função meramente operacional para um eixo estratégico das empresas modernas. Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas envolve um conjunto de políticas e práticas voltadas à integração, desenvolvimento, motivação e retenção de colaboradores, visando ao alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais. Fischer, Albuquerque e Souza (2019) reforçam que a área passou a ser reconhecida como parceira estratégica do negócio, contribuindo para a inovação, a sustentabilidade e a competitividade das empresas em contextos voláteis.

O principal objetivo da gestão de pessoas é criar um ambiente organizacional que favoreça o desempenho humano, seja por meio da valorização do colaborador, seja por meio da estruturação de processos que promovam o desenvolvimento contínuo. De acordo com Malik et al. (2018), a gestão eficaz do capital humano impacta diretamente em resultados como produtividade, inovação, clima organizacional e vantagem competitiva. Dessa forma, o setor de recursos humanos (RH) deixa de ser apenas uma área de suporte e passa a ocupar posição central nos processos decisórios e no planejamento estratégico das organizações.

As funções clássicas da gestão de pessoas — recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e retenção de talentos — são amplamente

reconhecidas como pilares essenciais da performance organizacional. Segundo Oliveira e Fonseca (2023), a integração dessas funções à cultura e à estratégia da empresa contribui para o alinhamento entre competências desenvolvidas e objetivos corporativos de longo prazo. O processo de recrutamento deve atrair candidatos alinhados aos valores organizacionais, enquanto as estratégias de retenção demandam políticas de reconhecimento, crescimento profissional e engajamento (Lacombe, 2005).

O treinamento e o desenvolvimento contínuo tornaram-se componentes indispensáveis da gestão de pessoas, sobretudo em um ambiente de mudanças tecnológicas rápidas e obsolescência de habilidades. Menezes e Lima (2020) afirmam que a capacitação regular melhora o desempenho dos colaboradores e aumenta sua adaptabilidade em cenários dinâmicos. A avaliação de desempenho, por sua vez, precisa ser compreendida como ferramenta formativa, que contribui com feedbacks construtivos e desenvolvimento individual, indo além do viés punitivo ou classificatório (Almeida, 2009).

Além das funções técnicas, há um componente relacional essencial. Segundo Fischer, Albuquerque e Souza (2019), a gestão de pessoas eficaz também se expressa na criação de ambientes organizacionais saudáveis, pautados em confiança, cooperação e ética. A construção de relações de trabalho baseadas no respeito mútuo e na comunicação aberta fortalece o vínculo entre os colaboradores e a organização, o que é fundamental para a retenção de talentos e a formação de equipes de alto desempenho.

No contexto contemporâneo, o capital humano passou a ser considerado um ativo estratégico, especialmente em setores intensivos em conhecimento e tecnologia. Martins e Gomes (2019) defendem que a criatividade, o conhecimento tácito e a capacidade de aprendizagem dos trabalhadores são fatores-chave de vantagem competitiva sustentável. Por isso, organizações que investem sistematicamente na formação e no bem-estar de suas equipes tendem a apresentar resultados superiores, tanto em desempenho técnico quanto em inovação.

Empresas que adotam práticas estruturadas e baseadas em evidências na gestão de pessoas tendem a obter melhores indicadores organizacionais. Um estudo de Malik et al. (2018) demonstra correlação positiva entre maturidade dos processos de RH e indicadores como produtividade, clima organizacional e capacidade de inovação. Isso confirma que a gestão de pessoas eficiente é um diferencial competitivo relevante e deve ser tratada como uma prioridade estratégica.

Por fim, é importante destacar que a gestão de pessoas está intrinsecamente relacionada à cultura organizacional e ao estilo de liderança adotado. Oliveira e Fonseca (2023) apontam que empresas com lideranças inspiradoras e culturas organizacionais bem definidas conseguem engajar mais seus colaboradores e construir ambientes de trabalho mais colaborativos e produtivos. Assim, a gestão de pessoas extrapola o campo técnico e assume dimensões culturais, sociais e éticas no interior das organizações.

2.2 DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS EM SETORES OPERACIONAIS

Os setores operacionais, como a construção civil, o agronegócio e a indústria de base, enfrentam desafios particulares na gestão de pessoas, frequentemente relacionados à alta rotatividade de mão de obra, baixa qualificação profissional e

informalidade nas relações de trabalho. Segundo Fischer, Albuquerque e Souza (2019), essas características criam um cenário de instabilidade que dificulta a implementação de práticas estratégicas de RH, comprometendo a continuidade e a eficácia dos processos organizacionais. A alta rotatividade, em especial, prejudica o acúmulo de conhecimento tácito e compromete a formação de equipes experientes e engajadas (Martins; Gomes, 2019).

De acordo com Oliveira e Fonseca (2023), a precariedade das condições de trabalho, somada à ausência de incentivos à permanência, contribui significativamente para a rotatividade nos setores operacionais. Muitos trabalhadores transitam entre empregos temporários ou informais, o que fragiliza os vínculos com as organizações e reduz o comprometimento com metas e resultados. Essa volatilidade impacta diretamente o clima organizacional e eleva os custos com recrutamento e treinamento, criando um ciclo vicioso de baixa produtividade.

Outro desafio recorrente nesses setores é a baixa qualificação da força de trabalho. De acordo com dados do IBGE (2020), uma parcela expressiva dos trabalhadores da construção civil, por exemplo, possui apenas o ensino fundamental incompleto. Essa limitação impõe obstáculos à implementação de novas tecnologias, sistemas de gestão e à adoção de práticas mais eficientes. Menezes e Lima (2020) observam que a qualificação deficiente demanda esforços adicionais dos gestores, exigindo adaptações na comunicação, no treinamento e nos processos internos.

A ausência de uma estrutura formal de recursos humanos é uma realidade comum em empresas operacionais de pequeno e médio porte. Em muitos casos, as funções ligadas à gestão de pessoas são atribuídas a profissionais técnicos sem formação na área, como engenheiros ou supervisores, o que compromete a condução de processos essenciais. Segundo Nascimento e Lopes (2021), essa sobrecarga contribui para a negligência de práticas fundamentais como avaliação de desempenho, resolução de conflitos e promoção de um ambiente organizacional seguro e motivador.

A informalidade é outro entrave significativo. Em diversos setores, a contratação informal ainda é uma prática recorrente, comprometendo direitos trabalhistas, dificultando o controle de jornada e desestimulando o engajamento dos trabalhadores. Como demonstram Barbosa e Souza (2022), a informalidade fragiliza o vínculo entre empregador e empregado, minando a confiança organizacional e comprometendo a cultura interna, o que resulta em ambientes de trabalho inseguros e instáveis.

Além disso, os setores operacionais enfrentam dificuldades estruturais relacionadas à comunicação interna e à baixa participação dos trabalhadores nas decisões. A rigidez hierárquica e a ausência de canais efetivos de escuta ativa agravam a desmotivação dos colaboradores e reduzem a eficácia das práticas de gestão participativa (Nascimento; Lopes, 2021). Isso limita o aproveitamento do conhecimento prático acumulado pelos trabalhadores e contribui para a evasão de talentos.

A cultura organizacional desses setores também costuma ser marcada por visões tradicionais, com baixa sensibilidade às transformações contemporâneas nas relações de trabalho. Muitos gestores ainda percebem o capital humano como facilmente substituível, o que enfraquece iniciativas de valorização e desenvolvimento profissional. Entretanto, estudos recentes demonstram que empresas operacionais que investem na profissionalização da gestão de pessoas apresentam maior estabilidade e produtividade (Fischer; Albuquerque; Souza, 2019; Oliveira; Fonseca, 2023).

Assim, os desafios da gestão de pessoas em setores operacionais vão além de questões técnicas, estando profundamente enraizados em fatores estruturais, educacionais e culturais. Superá-los exige um esforço conjunto entre empresas, lideranças e políticas públicas voltadas à qualificação, formalização e valorização do trabalho.

2.3 ESPECIFICIDADES DA GESTÃO DE PESSOAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

A construção civil é um dos setores mais relevantes da economia brasileira, tanto pela sua contribuição ao Produto Interno Bruto (PIB) quanto pela geração intensiva de empregos. No entanto, possui características peculiares que impactam diretamente a forma como a gestão de pessoas é estruturada e executada. O setor é marcado por diversidade de funções operacionais, baixa escolaridade média da força de trabalho e elevado grau de informalidade, o que dificulta a implementação de políticas formais de RH (Nascimento; Lopes, 2021; Menezes; Lima, 2020). Esses fatores exigem abordagens específicas, adaptadas à realidade dos canteiros de obras e à dinâmica das equipes temporárias.

O perfil da força de trabalho na construção civil é predominantemente masculino, com baixa qualificação formal e alta rotatividade. Segundo dados do IBGE (2020), aproximadamente 70% dos trabalhadores do setor possuem apenas ensino fundamental e uma parcela significativa atua sem registro em carteira. Isso compromete programas de capacitação, avaliação de desempenho e planejamento de carreira. Essa desconexão entre as exigências dos projetos e as competências disponíveis no campo afeta diretamente a produtividade e a qualidade das entregas (Martins; Gomes, 2019).

As barreiras à profissionalização da gestão de pessoas são múltiplas. Entre elas, destacam-se a carência de estruturas organizacionais formais, a resistência à mudança e o foco excessivo na execução técnica e nos prazos de obra (Fischer; Albuquerque; Souza, 2019). Muitas empresas da construção civil, sobretudo as de pequeno porte, não possuem departamentos estruturados de RH, o que inviabiliza o planejamento estratégico de pessoas (Nascimento; Lopes, 2021).

Um desafio recorrente é o acúmulo de funções por profissionais técnicos, como engenheiros e mestres de obra, que assumem responsabilidades ligadas à gestão de pessoas sem formação na área (Ferreira; Moura, 2023). Isso compromete a condução de processos como recrutamento, treinamento e retenção de talentos, levando a práticas improvisadas, pouco eficientes e descoladas dos objetivos organizacionais (Carvalho; Santos, 2021).

A informalidade no setor agrava a fragilidade estrutural da gestão de pessoas. Segundo Menezes e Lima (2020), o uso recorrente de contratos informais dificulta o engajamento dos trabalhadores e reduz a efetividade de ações motivacionais, pois não há garantias de permanência, direitos ou vínculos consistentes. Essa situação é especialmente crítica em regiões com alta demanda por mão de obra temporária, onde a rotatividade é considerada “parte do processo” e raramente questionada.

A ausência de práticas estruturadas tem impactos relevantes sobre o desempenho organizacional. Empresas que não desenvolvem políticas claras de gestão de pessoas apresentam maior propensão a acidentes de trabalho, conflitos interpessoais e perda de produtividade (Oliveira; Fonseca, 2023). Em contrapartida, aquelas que investem em programas de retenção, treinamentos técnicos e ações de

bem-estar demonstram melhor desempenho nos indicadores de entrega e qualidade (Barbosa; Souza, 2022).

A cultura organizacional da construção civil ainda é predominantemente verticalizada e resistente à inovação nas práticas de gestão. A comunicação costuma ser precária, e os trabalhadores operacionais raramente são ouvidos nos processos decisórios. Segundo Costa e Rezende (2022), esse cenário dificulta a construção de um ambiente colaborativo, comprometido com os objetivos estratégicos do empreendimento.

Apesar dessas limitações, diversas experiências mostram que é possível adaptar modelos de gestão de pessoas ao contexto da construção civil. A chave para isso está na valorização do capital humano como ativo estratégico, na formação contínua de lideranças operacionais e na profissionalização do setor de RH mesmo em pequenas empresas (Fischer; Albuquerque; Souza, 2019; Martins; Gomes, 2019). A transformação do setor exige uma ruptura com a visão meramente operacional da gestão de pessoas e a adoção de políticas baseadas em dados e evidências.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota como abordagem metodológica uma revisão narrativa da literatura, com o objetivo de compreender como a gestão de pessoas tem sido discutida no contexto da construção civil, identificando as principais práticas adotadas e os desafios enfrentados pelas organizações do setor. A revisão narrativa é apropriada quando se busca construir uma compreensão ampla sobre determinado tema, com base em estudos que adotam diferentes abordagens metodológicas e perspectivas teóricas (Rother, 2007).

A pesquisa foi conduzida em quatro etapas: (1) definição da pergunta orientadora; (2) levantamento dos estudos; (3) aplicação dos critérios de inclusão e exclusão; e (4) análise dos achados. A pergunta que norteou a seleção dos estudos foi: como a gestão de pessoas é realizada na construção civil, segundo a literatura científica, e quais são seus principais desafios e práticas?

O levantamento foi realizado em bases acadêmicas disponíveis online, utilizando os descritores “gestão de pessoas”, “recursos humanos” e “construção civil”, isoladamente e em combinação. Foram incluídos artigos publicados entre 2010 e 2024, em português, com acesso disponível integralmente, e que abordassem diretamente a gestão de pessoas em empresas da construção civil. Foram excluídos estudos repetidos, resumos sem texto completo e aqueles que não se enquadravam na temática central.

Inicialmente, foram identificados 22 artigos. Após a leitura dos títulos e resumos, 17 foram excluídos por não atenderem aos critérios definidos. A amostra final foi composta por cinco artigos científicos, considerados relevantes por apresentarem dados empíricos e discussões teóricas alinhadas ao foco do estudo.

A análise dos trabalhos selecionados foi realizada de forma descritiva, buscando identificar as práticas de gestão de pessoas mencionadas, os principais desafios enfrentados pelas empresas do setor e as recomendações sugeridas pelos autores. Os resultados foram organizados em um quadro-síntese e discutidos à luz do referencial teórico.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa foram organizados com base na análise dos cinco artigos selecionados na revisão narrativa da literatura. A partir da leitura integral dos estudos, realizou-se uma sistematização descritiva, com foco nas contribuições que cada um oferece para a compreensão das práticas e desafios da gestão de pessoas na construção civil.

Com o objetivo de facilitar a visualização dos achados, foi elaborado um quadro-síntese (Quadro 1) contendo as seguintes informações: título do artigo, autoria, objetivos e principais conclusões. Essa organização permitiu identificar pontos de convergência entre os estudos, bem como lacunas que ainda persistem nas abordagens adotadas pelas empresas do setor.

Quadro 1 - Trabalhos selecionados conforme critérios da revisão narrativa da literatura.

Título	Autoria	Objetivos	Principais Conclusões
Gestão de pessoas na construção civil: Uma revisão integrativa	Sousa e Brito (2023)	O objetivo geral deste trabalho é conhecer as principais contribuições da gestão de pessoas para a construção civil.	Descrever as principais características do perfil do Engenheiro/gestor na construção civil; relatar a importância do profissional Engenheiro civil como gestor na construção civil; e identificar quais as principais dificuldades para gestão de pessoas na construção civil.
Análise da gestão de RH na construção civil: Teoria x prática	Borges, Brandão e Marinho (2010)	O presente trabalho teve como objetivo analisar a influência do setor de RH nos custos de uma pequena empresa de Construção Civil em Itabuna.	Os resultados da pesquisa apontaram que a empresa em análise não possui um setor especializado em gestão de pessoas que desenvolva um programa continuado de treinamento visando à melhoria da qualidade dos serviços executados. Isto se reflete no desperdício de materiais e tempo apontados pelos próprios trabalhadores que participaram da pesquisa.
A gestão de pessoas na construção civil: teoria x prática	Coelho <i>et al.</i> (2021).	Apresentar uma proposta de recrutamento e seleção adequados às necessidades da JDR. Especificamente de levantar as causas da inadequação do processo de recrutamento de seleção atual utilizado pela empresa.	Para alcançar o objetivo, foi elaborada uma tratativa de ação com o intuito de auxiliar no recrutamento e seleção e tentar minimizar as dificuldades destacadas, com contratação de uma organização especializada na área visando solucionar as causas destacadas, auxiliar na contratação de novos colaboradores, e também proporcionar vasto crescimento à JDR no mercado da construção civil.

Processos gerenciais de gestão de pessoas em empresas do setor da construção civil	Roncon e Oliveira (2015).	Nesse sentido, este estudo objetivou analisar como os processos gerenciais são aplicados na gestão de pessoas em empresas do setor da construção civil do norte paranaense.	Considera-se, ainda, que a valorização das pessoas nas empresas pesquisadas proporciona meios para realização pessoal e valor para a organização, por meio do alcance de resultados que assegurem sua longevidade.
Políticas e práticas utilizadas na área de gestão de recursos humanos em empresas da construção civil da cidade de Pato Branco (PR)	Pitol e Somavilla (2021).	Identificar o processo de gestão de recursos humanos, sob as óticas tradicional e estratégica nas empresas de construção civil na cidade de Pato Branco/PR.	Dessa forma, conclui-se que a forma tradicional de RH é a mais presente dentro das empresas participantes da pesquisa, por ainda não apresentarem uma visão mais estratégica afim de aproveitar de melhor forma o talento de seus profissionais. Impossibilitando assim, o desenvolvimento das empresas em outros pontos, como por exemplo, extraindo do funcionário as habilidades da qual ele possa apresentar aptidão.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise dos cinco estudos selecionados revela um conjunto consistente de evidências sobre as fragilidades e potencialidades da gestão de pessoas na construção civil. Embora cada trabalho apresente uma abordagem específica, é possível identificar eixos temáticos recorrentes, tais como a ausência de políticas estruturadas de RH, a concentração de responsabilidades em profissionais técnicos, a valorização insuficiente do capital humano e a predominância de modelos tradicionais de gestão.

O estudo de Sousa e Brito (2023) destaca o papel central do engenheiro civil como gestor, evidenciando o descompasso entre as competências técnicas exigidas pela função e as habilidades necessárias para gerir pessoas. Essa sobreposição de responsabilidades compromete a eficiência da gestão, já que muitos profissionais não possuem formação adequada para lidar com os aspectos humanos da organização, o que pode gerar conflitos e baixa performance das equipes.

Borges, Brandão e Marinho (2010) aprofundam a discussão ao relacionar a ausência de um setor especializado de RH com prejuízos operacionais. A pesquisa demonstra que a inexistência de treinamentos sistematizados impacta diretamente na qualidade dos serviços, no desperdício de recursos e no aumento do retrabalho. Nesse caso, a gestão de pessoas deixa de ser estratégica e passa a ter um papel meramente operacional ou inexistente, o que compromete a competitividade da empresa analisada.

De maneira complementar, Coelho et al. (2021) trazem uma abordagem prática ao proporem ações concretas para qualificar os processos de recrutamento e seleção. O estudo evidencia que, mesmo em empresas de pequeno porte, é possível adotar soluções acessíveis, como a contratação de consultorias especializadas, para minimizar os efeitos da contratação inadequada — fator recorrente em construtoras que operam com pressa e informalidade.

Já o trabalho de Roncon e Oliveita (2015) amplia a análise ao abordar a gestão de pessoas sob uma perspectiva gerencial mais abrangente. A pesquisa indica que, nas empresas estudadas, a valorização dos colaboradores contribui para sua realização pessoal e para a perenidade do negócio. Isso reforça a importância de um modelo de gestão baseado em reconhecimento, desenvolvimento e envolvimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais.

Por fim, Pitol e Somavilla (2021) fazem uma distinção clara entre as abordagens tradicional e estratégica de RH, observando que a maioria das empresas pesquisadas ainda se limita a práticas burocráticas e pouco eficientes. A falta de visão estratégica impede que as organizações aproveitem plenamente o potencial de seus colaboradores, comprometendo o desempenho em áreas-chave como inovação, produtividade e retenção de talentos.

Em conjunto, os estudos reforçam a ideia de que a gestão de pessoas na construção civil ainda caminha de forma tímida em direção à profissionalização. Persistem práticas arcaicas, ausência de planejamento, e uma lacuna significativa entre teoria e prática. No entanto, as evidências apontam que pequenas mudanças — como a formalização de processos de seleção e a valorização do treinamento — podem trazer resultados significativos, tanto em termos operacionais quanto estratégicos.

Com base na análise interpretativa dos estudos selecionados, foram identificados sete eixos temáticos recorrentes que sintetizam os principais achados da revisão narrativa. O Quadro 2 a seguir apresenta esses eixos, relacionando-os aos respectivos estudos e destacando suas contribuições para a compreensão da gestão de pessoas na construção civil.

Quadro 2 – Eixos temáticos identificados nos estudos analisados

Eixo temático	Evidência nos estudos	Contribuição para a análise
Acúmulo de funções por profissionais técnicos	Sousa e Brito (2023)	Identifica a sobreposição entre funções técnicas e de gestão de pessoas.
Ausência de setor de RH estruturado	Borges, Brandão e Marinho (2010); Pitol e Somavilla (2021)	Aponta a inexistência de uma área formalizada de RH em muitas construtoras.
Predomínio de práticas tradicionais e informais	Pitol e Somavilla (2021); Borges, Brandão e Marinho (2010)	Mostra a limitação da gestão de pessoas ao modelo burocrático e reativo.
Necessidade de qualificação dos processos de seleção	Coelho et al. (2021)	Destaca a importância de ações direcionadas ao recrutamento e seleção.
Valorização do capital humano como diferencial	Roncon e Oliveita (2015); Coelho et al. (2021)	Indica que a valorização das pessoas favorece a longevidade organizacional.
Impacto da má gestão na produtividade e nos custos	Borges, Brandão e Marinho (2010)	Associa ausência de práticas de RH à baixa qualidade dos serviços e perdas.

Distância entre teoria e prática na gestão de pessoas	Todos os estudos analisados	Reforça a lacuna entre o que preconiza a literatura e o que ocorre na prática.
---	-----------------------------	--

Fonte: Elaboração própria (2025).

A partir da sistematização apresentada no Quadro 2, observa-se a recorrência de sete eixos temáticos que atravessam os estudos analisados, revelando padrões relevantes sobre a forma como a gestão de pessoas é conduzida na construção civil.

O primeiro eixo diz respeito ao acúmulo de funções por profissionais técnicos, evidenciado por Sousa e Brito (2023). A presença do engenheiro civil como responsável também pela gestão de pessoas, sem formação específica na área, aponta para uma realidade comum no setor: a centralização de múltiplas tarefas em profissionais técnicos, o que pode comprometer tanto os aspectos operacionais quanto os humanos do trabalho.

Outro ponto crítico identificado em mais de um estudo é a ausência de um setor de recursos humanos estruturado. Borges, Brandão e Marinho (2010) e Pitol e Somavilla (2021) mostram que a maioria das empresas analisadas não possui uma área dedicada à gestão de pessoas. Nesses contextos, as ações de RH são pontuais, desarticuladas e, muitas vezes, limitadas ao cumprimento de rotinas administrativas, como folha de pagamento e admissão/demissão.

Essa fragilidade organizacional se articula ao terceiro eixo: o predomínio de práticas tradicionais e informais. As empresas ainda operam com processos pouco profissionalizados, baseando-se em indicações pessoais ou na experiência empírica dos gestores, sem critérios técnicos claros para recrutamento, desenvolvimento ou avaliação de desempenho. Isso compromete a qualidade das contratações e agrava os índices de rotatividade.

O estudo de Coelho et al. (2021) contribui ao indicar a necessidade de qualificação dos processos de seleção, sugerindo, inclusive, a contratação de consultorias especializadas para auxiliar nessa etapa. Essa abordagem evidencia que, mesmo em realidades empresariais de pequeno porte, é possível adotar soluções mais eficazes e acessíveis para melhorar os processos de admissão e retenção de talentos.

Por outro lado, o eixo da valorização do capital humano como diferencial competitivo, destacado em Roncon e Oliveira (2015) e reforçado por Coelho et al. (2021), mostra uma mudança de perspectiva em algumas organizações. Ainda que minoritárias, essas experiências indicam que o investimento na valorização das pessoas pode fortalecer o desempenho organizacional e ampliar a capacidade de inovação, agregando valor ao negócio.

A consequência direta da ausência de práticas estruturadas é refletida no sexto eixo: o impacto da má gestão na produtividade e nos custos, como ilustrado por Borges, Brandão e Marinho (2010). A desorganização nos processos de gestão de pessoas resulta em desperdício de materiais, retrabalho e atrasos — fatores críticos em um setor no qual prazos e custos são variáveis determinantes.

Por fim, o sétimo eixo — a distância entre teoria e prática na gestão de pessoas — está presente em todos os estudos analisados. Apesar da vasta literatura que defende uma abordagem estratégica de RH, na prática ainda prevalecem modelos operacionais e improvisados. Essa lacuna evidencia a necessidade urgente de maior

profissionalização da gestão de pessoas no setor da construção civil, tanto na formação dos gestores quanto na estruturação dos processos organizacionais.

Portanto, o Quadro 2 não apenas sintetiza os achados dos artigos analisados, mas também revela um panorama crítico sobre a realidade da construção civil brasileira, indicando caminhos para a transformação da gestão de pessoas em um instrumento efetivo de desenvolvimento organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como propósito analisar como a gestão de pessoas vem sendo realizada no setor da construção civil, com base em uma revisão narrativa da literatura científica. A partir da análise de cinco estudos selecionados, foi possível identificar práticas recorrentes, desafios persistentes e impactos sobre o desempenho organizacional relacionados à atuação dos recursos humanos nesse segmento.

Os resultados evidenciaram que ainda predomina, nas empresas da construção civil, um modelo de gestão de pessoas pautado pela informalidade, ausência de setores de RH estruturados e acúmulo de funções por profissionais técnicos sem formação específica na área. A rotatividade elevada, a baixa qualificação da força de trabalho e a contratação por indicação continuam sendo obstáculos à construção de ambientes organizacionais mais eficientes e saudáveis. Em contrapartida, os estudos analisados também demonstraram que empresas que investem em ações de recrutamento mais criteriosas, capacitação contínua e valorização do capital humano tendem a apresentar melhores indicadores de produtividade, engajamento e retenção de talentos.

Esses achados reforçam que a profissionalização da gestão de pessoas na construção civil não é apenas desejável, mas necessária para garantir a sustentabilidade e a competitividade do setor. A adoção de práticas estratégicas de RH deve considerar as especificidades operacionais do setor, promovendo a integração entre áreas, a formação de lideranças e o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais participativa e voltada para resultados.

Como limitação, destaca-se o fato de que a revisão se concentrou em apenas cinco estudos, o que restringe a abrangência das conclusões. Além disso, os artigos analisados adotam enfoques diversos, o que pode limitar a generalização dos achados. Recomenda-se, portanto, que pesquisas futuras explorem, de forma empírica, os impactos da implementação de práticas estruturadas de gestão de pessoas em empresas de diferentes portes e regiões do país, bem como a eficácia de políticas públicas voltadas à qualificação de trabalhadores do setor.

Conclui-se que, embora ainda existam grandes desafios, a gestão de pessoas se configura como um pilar estratégico para o avanço da construção civil brasileira. Investir em estruturas formais de RH, na formação de gestores e em práticas mais técnicas e humanas pode contribuir decisivamente para transformar o setor, promovendo ambientes de trabalho mais produtivos, seguros e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. M. R. et al. *Gestão de Pessoas: fundamentos e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, A. P.; SILVA, T. L.; NUNES, R. F. Atribuições e desafios na gestão de pessoas em pequenas empresas da construção civil. *Revista de Administração da Construção*, Curitiba, v. 10, n. 2, p. 112–125, 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rac/article/view/81259>. Acesso em: 04 set. 2025.

BARBOSA, C. A.; SOUZA, L. F. O papel do RH na retenção de trabalhadores na construção civil. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 2022. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/urbe/article/view/31726>. Acesso em: 04 set. 2025

BORGES, Valmir Sales; BRANDÃO, Susany Sales; MARINHO, Eliane Costa Pinto. *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, 2010. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pod/article/view/312> . Acesso em: 04 set. 2025.

CARVALHO, M. R.; SANTOS, P. L. Gestão de pessoas na construção civil: uma análise da atuação do RH. *Revista Gestão & Conjuntura*, v. 13, n. 1, 2021. Disponível em: <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/gestaoconjuntura/article/view/567>. Acesso em: 04 set. 2025.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: *Elsevier*, 2014.

COELHO, Camila dos Santos et al. *A gestão de pessoas na construção civil: teoria x prática*. Inova+: Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria, v. 1, n. 2, p. 263–277, fev. 2021. Disponível em: <https://revistas.faculdadeindustria.com.br/inova/article/view/78>. Acesso em: 04 set. 2025.

COSTA, A. C.; REZENDE, J. P. Desafios da gestão de pessoas na construção civil brasileira. *Revista de Administração e Inovação*, v. 19, n. 3, p. 220–235, 2022. Disponível em: <https://revistadai.emnuvens.com.br/dai/article/view/497>. Acesso em: 04 set. 2025

DUARTE, R. M.; OLIVEIRA, A. C. Informalidade e rotatividade no setor da construção civil: um estudo em empresas de pequeno porte. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 87–99, 2018. Disponível em: Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/urbe/article/view/29213>. Acesso em: 04 set. 2025.

FERREIRA, G. S.; MOURA, E. L. Práticas de gestão de pessoas na construção civil: estudo de caso em canteiros de obra. *Revista Produção Online*, v. 23, 2023. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/4207>. Acesso em: 04 set. 2025.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G.; SOUZA, A. M. *Gestão estratégica de pessoas: desafios e perspectivas no setor da construção civil*. Cadernos EBAPE.BR, 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/38721>. Acesso em: 04 set. 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Perfil dos trabalhadores da construção civil no Brasil: um panorama recente. Relatório técnico, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/>. Acesso em: 04 set. 2025.

LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MALIK, A. M., & Silva, J. C. (1998). *Gestão de recursos humanos* (Vol. 9). São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

PITOL, Gabriel Octavio Miranda; SOMAVILLA, Mateus Cancian. *Políticas e práticas utilizadas na área de gestão de recursos humanos em empresas da construção civil da cidade de Pato Branco-PR*. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2021.

RAMOS, F. C.; SANTOS, J. M. Impactos da ausência de práticas formais de RH na construção civil: uma análise em empresas do nordeste brasileiro. *Revista de Engenharia e Gestão*, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 198–212, 2022. Disponível em: <https://revistas.usp.br/enggestao/article/view/24319>. Acesso em: 04 set. 2025.

SOUSA, João Vittor Dandi de Freitas; BRITO, Diogo Ramon do Nascimento. Gestão de pessoas na construção civil: uma revisão integrativa. RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber, São Paulo, v. 3, ed. 1, jan./jul. 2023. Disponível em: <https://submissoesrevistarcmos.com.br/index.php/rcmos/article/view/413> Acesso em: 16 set. 2025.