



**INSTITUTO
FEDERAL**
Piauí

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA ZONA SUL
CURSO BACHARELADO EM ENGENHARIA CIVIL**

RAFAEL DE SOUSA CASTRO

**IMPACTO DA GESTÃO DE PESSOAS NA PRODUTIVIDADE DE MÃO DE OBRA
NA CONSTRUÇÃO CIVIL.**

TERESINA - PI

2025

RAFAEL DE SOUSA CASTRO

IMPACTO DA GESTÃO DE PESSOAS NA PRODUTIVIDADE DE MÃO DE OBRA
NA CONSTRUÇÃO CIVIL.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como exigência parcial para obtenção do diploma
do Curso de bacharelado em engenharia civil do
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
do Piauí, Campus Teresina Zona Sul.

Orientador: Prof. Dr. Ailton Soares Freire.

TERESINA - PI

2025

RAFAEL DE SOUSA CASTRO

IMPACTO DA GESTÃO DE PESSOAS NA PRODUTIVIDADE DE MÃO DE OBRA
NA CONSTRUÇÃO CIVIL.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de bacharelado em Engenharia Civil do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Teresina Zona Sul .

Aprovada em: 14/01/2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ailton Soares Freire (Orientador)
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Dr. Hélder Pontes Gomes
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Dr^a. Mairla Meneses Lopes Teles
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ

Dedico este trabalho a minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por sua constante presença em minha vida, guiando meus passos, fortalecendo-me nos momentos de dificuldade e iluminando o caminho que percorri ao longo desta jornada acadêmica.

Manifesto minha profunda gratidão aos meus pais, Manoel e Francisca, pelo amor incondicional, apoio constante e incentivo diário que sempre me impulsionaram a seguir em frente com determinação. Ao meu irmão, Weziley, agradeço pela presença, companheirismo e apoio ao longo de todos esses anos.

Estendo meus agradecimentos a todos os professores e servidores do Instituto Federal do Piauí, que contribuíram significativamente para minha formação, compartilhando conhecimentos, valores e experiências. Em especial, registro minha sincera gratidão ao Prof. Dr. Ailton Freire, pela orientação dedicada, pelos conselhos, pela disponibilidade e pelo compromisso em me auxiliar a alcançar os melhores resultados possíveis.

Aos meus colegas de turma, que se tornaram grandes amigos, agradeço pelo apoio mútuo, pelas trocas enriquecedoras e pela parceria construída durante toda a graduação. Cada um de vocês contribuiu de maneira especial para esta conquista.

RESUMO

A indústria da construção civil possui papel relevante no desenvolvimento econômico e social brasileiro, sendo caracterizada pela elevada dependência da mão de obra e por desafios relacionados à produtividade, rotatividade e qualificação profissional. Nesse contexto, a gestão de pessoas emerge como um fator estratégico capaz de influenciar diretamente o desempenho das equipes e a eficiência dos processos produtivos. Este trabalho tem como objetivo analisar o impacto da gestão de pessoas na produtividade da mão de obra na construção civil, identificando práticas gerenciais que contribuem para a melhoria do desempenho dos trabalhadores. A pesquisa possui natureza aplicada e caráter descritivo, com abordagem quali-quantitativa. Como procedimento metodológico, foi realizada revisão bibliográfica e aplicada pesquisa de campo por meio de questionário estruturado, validado por especialistas e aplicado a engenheiros civis, técnicos em edificações e mestres de obras atuantes em canteiros de obras de pequeno e médio porte no estado do Piauí. A amostra foi composta por 100 participantes, e os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva. Os resultados evidenciam fragilidades significativas nas práticas de gestão de pessoas, especialmente relacionadas à ausência de treinamento inicial, à baixa frequência de capacitação contínua, ao reconhecimento insuficiente e à insatisfação com benefícios oferecidos. Constatou-se que tais fatores impactam negativamente a motivação, a intenção de permanência e a produtividade dos profissionais. Conclui-se que a adoção de práticas estruturadas de gestão de pessoas é essencial para elevar a produtividade, reduzir a rotatividade e promover maior eficiência e qualidade nos empreendimentos da construção civil.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Produtividade; Construção civil; Mão de obra.

ABSTRACT

The construction industry plays a significant role in Brazil's economic and social development and is characterized by a high dependence on labor, as well as challenges related to productivity, workforce turnover, and professional qualification. In this context, people management emerges as a strategic factor capable of directly influencing team performance and the efficiency of productive processes. This study aims to analyze the impact of people management on labor productivity in the construction sector, identifying managerial practices that contribute to improved worker performance. The research has an applied and descriptive nature, using a qualitative and quantitative approach. Methodologically, a literature review was conducted along with field research through a structured questionnaire, validated by specialists and applied to civil engineers, building technicians, and construction foremen working on small- and medium-sized construction sites in the state of Piauí, Brazil. The sample consisted of 100 participants, and the collected data were analyzed using descriptive statistics. The results reveal significant weaknesses in people management practices, particularly regarding the lack of initial training, insufficient continuous qualification, limited recognition, and dissatisfaction with employee benefits. These factors were found to negatively affect motivation, employee retention, and labor productivity. It is concluded that the adoption of structured people management practices is essential to increase productivity, reduce workforce turnover, and improve efficiency and quality in construction projects.

Keywords: People management; Productivity; Construction industry; Labor.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Passos metodológicos da pesquisa.....	16
Figura 2 - Distribuição da faixa etária dos entrevistados.	30
Figura 3 - Distribuição de gêneros.	30
Figura 4 - Tempo de atuação na construção civil.	32
Figura 5 - Tipo de vínculo com a empresa.	33
Figura 6 - Frequência de capacitação oferecida pela empresa.	35
Figura 7 - Sentimento de preparação para realizar as atividades no canteiro.....	37
Figura 8 - Frequência de capacitação oferecida pela empresa.	38
Figura 9 - Avaliação do ambiente de trabalho na empresa.	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela de margem de erro desejada com base no número de entrevistados.....	26
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
PIB	Produto Interno Bruto
PEA	População Economicamente Ativa
RH	Recursos Humanos
ARH	Administração de Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE SÍMBOLOS

% Porcentagem

SUMÁRIO

1.0 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Justificativa.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
2.0 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
2.1 Passos metodológicos	17
2.2 Modalidade da pesquisa.....	17
2.3 Instrumento de coleta de dados	17
3.0 REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1 Gestão de pessoas	19
3.2 A importância da administração dos recursos humanos	19
3.3 Gestão de pessoas na construção civil.....	20
3.4 Impacto na produtividade de mão de obra.....	21
4.0 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	22
4.1 A elaboração do questionário.....	22
4.1.1 Definição dos objetivos	22
4.1.2 Fundamentação teórica para seleção dos temas	22
4.1.3 Estruturação do questionário	22
4.1.4 Validação por especialistas	22
4.1.5 Aplicação piloto.....	23
4.1.6 Análise dos dados e aprimoramento dos resultados	23
4.1.7 A aplicação do pré teste	24
4.2 Definição da amostra	25
4.3 O perfil dos entrevistados	26
5.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
5.1 As construtoras e obra do estudo	27
5.2 A aplicação do questionário	28
5.3 Resultados do questionário	29
5.3.1 Faixa etária	29
5.3.2 Gênero	30
5.3.3 Cargo atual.....	31
5.3.4 Tempo de atuação na construção civil	32
5.3.5 Tipo de vínculo com a empresa	33
5.3.6 Treinamento inicial.....	34

5.3.7	Frequência de capacitação oferecida pela empresa	35
5.3.8	Sentimento de preparação para realizar as atividades	36
5.3.9	Reconhecimento pelo esforço e dedicação	37
5.3.10	Motivação diária no trabalho	39
5.3.11	Intenção de permanecer por mais de 1 ano na empresa.....	39
5.3.12	Avaliação do ambiente de trabalho	40
5.3.13	Avaliação dos benefícios oferecidos	42
5.3.14	Pensamento em sair da empresa	42
5.4	A gestão de pessoas e o impacto na produtividade.....	43
6.0	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

1.0 INTRODUÇÃO

A indústria da construção civil é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento econômico e social de qualquer nação. No Brasil, tem um impacto significativo representando 3,3% (IBGE, 2023) no Produto Interno Bruto (PIB), e na geração de empregos é responsável por cerca de 15% da População Economicamente Ativa (PEA, 2023), desempenhando um papel crucial na infraestrutura e no progresso urbano. Nesse contexto, a produtividade da mão de obra emerge como um fator determinante para o sucesso dos projetos e para a competitividade das empresas do setor.

A construção civil é um setor que reúne ocupações formais e informais, temporárias e duradouras. Com isso, devido ao fato de ser um setor que acolhe um grande número de empregos informais, há uma alta oscilação de trabalhadores, que pode ser explicada por baixas remunerações, condições de trabalho adversas ou pela própria natureza da profissão, que envolve processos produtivos repetitivos e contratações periódicas, resultando frequentemente em interrupções na continuidade de certas atividades.

A gestão de pessoas, compreendida como o conjunto de práticas e políticas voltadas para a organização, desenvolvimento e bem-estar dos trabalhadores, tem um impacto direto na produtividade da mão de obra. Através de métodos eficazes de seleção, treinamento, motivação e retenção de talentos, as empresas de construção civil podem otimizar o desempenho de suas equipes e, conseqüentemente, alcançar melhores resultados em termos de qualidade, prazo e custo (Chiavenato, 2014).

Este estudo propõe analisar como a gestão de pessoas influencia a produtividade na construção civil, investigando os mecanismos e práticas que mais contribuem para a eficiência dos trabalhadores. Ao compreender essas dinâmicas, pretende-se fornecer subsídios para a implementação de estratégias gerenciais que potencializem a produtividade e promovam um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

1.1 Justificativa

A pesquisa sobre o impacto da gestão de pessoas na produtividade de mão de obra na construção civil é de grande importância, refletindo um profundo interesse pessoal e profissional. Esse interesse surge da observação direta das complexidades e desafios enfrentados no setor, especialmente em relação à alta rotatividade e insatisfação dos trabalhadores. A escolha desse tema não é apenas pertinente, mas essencial para desvendar práticas gerenciais que podem transformar significativamente o desempenho das empresas de construção civil.

O tema está enraizado na relevância crítica que a gestão de pessoas possui para a produtividade e eficiência no setor da construção civil. Observa-se que, apesar de sua importância econômica e social, a construção civil frequentemente lida com uma força de trabalho caracterizada por altos índices de informalidade e instabilidade. Esses fatores, muitas

vezes, comprometem a continuidade e qualidade dos projetos, destacando a necessidade de práticas de gestão de pessoas mais eficazes e humanizadas.

Ao melhorar a gestão de pessoas na construção civil, espera-se não apenas um aumento na qualidade das construções, mas também um impacto positivo na segurança e bem-estar dos usuários finais das edificações. Ademais, ao promover práticas que valorizam e desenvolvem os trabalhadores, a pesquisa contribui para a melhoria das condições de trabalho, aumentando a satisfação e a qualidade de vida dos profissionais do setor.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o impacto da gestão de pessoas na produtividade da mão de obra na construção civil, identificando práticas e políticas que contribuem para a eficiência dos trabalhadores e o sucesso dos projetos.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, foram estabelecidos objetivos específicos que detalham as ações necessárias, como segue:

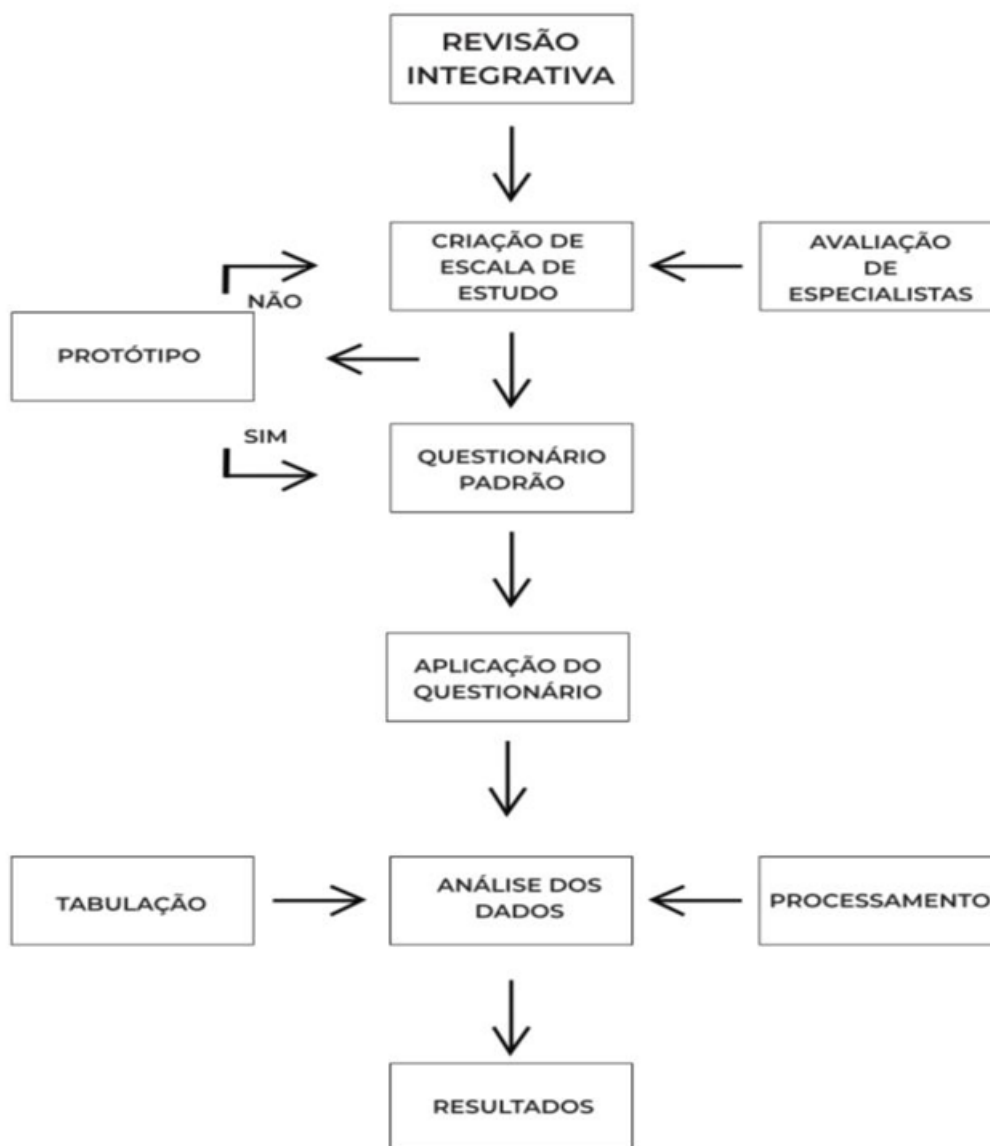
- Identificar como as práticas de seleção, recrutamento e treinamento de pessoal impactam a produtividade da mão de obra na construção civil;
- Analisar as práticas de motivação e retenção de talentos e sua influência no desempenho dos trabalhadores;
- Avaliar as condições de trabalho e benefícios oferecidos, analisando como essas contribui para a satisfação e produtividade dos empregados;
- Identificar as principais causas da alta rotatividade de trabalhadores e propostas estratégias para mitigar este problema;
- Desenvolver recomendações para implementar estratégias de gestão de pessoas que melhorem a produtividade e a continuidade dos projetos na construção civil.

2.0 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada foi fundamentada na pesquisa e coleta de dados e conceitos associados a temática Produtividade da mão de obra na construção civil.

Para alcançar os objetivos traçados, percorrem-se os passos indicados no fluxograma da figura 1.

Figura 1 - Passos metodológicos da pesquisa



Fonte: Autor (2025)

2.1 Passos metodológicos

Parte-se um levantamento bibliográfico referente ao tema proposto, realizado a partir de uma revisão integrativa da literatura em bases de dados que incluem artigos científicos, trabalhos acadêmicos e textos sobre o tema.

O próximo passo será a construção do instrumento de coleta de dados, que envolve diversas etapas para garantir a eficácia e a precisão das informações coletadas. Inicialmente, será realizada a elaboração do questionário, onde serão definidas as perguntas que devem abordar os pontos cruciais do tema em estudo. É fundamental que essas perguntas sejam claras, objetivas e abrangentes, cobrindo todos os aspectos relevantes da pesquisa.

Após essa elaboração inicial, o questionário passará por uma avaliação por especialistas. Esses profissionais, que possuem conhecimento aprofundado na área de estudo, revisarão o questionário para identificar possíveis melhorias, garantir a relevância das perguntas e assegurar que a linguagem utilizada seja adequada ao público-alvo.

Em seguida, será aplicada uma versão piloto do questionário, também conhecida como protótipo. Este será testado com um grupo pequeno e representativo do público-alvo, com o objetivo de verificar a clareza das perguntas, a facilidade de compreensão e a adequação das respostas esperadas. Esse teste piloto permite identificar e corrigir quaisquer problemas antes da aplicação em larga escala, garantindo que o questionário esteja bem ajustado. Durante essa fase de teste, será possível verificar a assertividade das questões. Por fim, após todas as revisões e ajustes necessários, chegar-se-á à definição do questionário final a ser aplicado nas obras.

A análise dos dados se dará por meio da tabulação de dados em planilhas Excel, onde as informações coletadas serão organizadas de maneira sistemática. Após essa tabulação, será realizada a construção e análise de resultados utilizando técnicas de tratamento estatístico. Isso incluirá métodos descritivos e análises mais avançadas para interpretar os dados e identificar padrões ou tendências.

2.2 Modalidade da pesquisa

A natureza da pesquisa é aplicada e descritiva, focada em resolver problemas práticos específicos e em descrever características do fenômeno estudado. O método empregado é qualitativo, utilizando questionários estruturados padronizados. As respostas serão tratadas por estatística descritiva, permitindo uma análise quantitativa e qualitativa dos dados coletados.

2.3 Instrumento de coleta de dados

Para a coleta dos dados, será utilizado um questionário estruturado e padronizado como principal instrumento. Este questionário será composto por uma combinação de perguntas abertas e fechadas, elaboradas com o objetivo de captar tanto dados quantitativos quanto

qualitativos relevantes para o estudo.

As perguntas fechadas serão todas de múltipla escolha, facilitando a quantificação das respostas e a análise estatística descritiva dos dados obtidos. Esse formato de perguntas é especialmente útil no contexto da construção civil, pois permite que os colaboradores respondam de forma mais rápida e objetiva, reduzindo a ambiguidade e aumentando a precisão das respostas. Além disso, as questões de múltipla escolha são mais fáceis de serem respondidas em ambientes onde o tempo e a simplicidade são fatores cruciais, tornando a coleta de dados mais eficiente.

Por outro lado, as perguntas abertas serão utilizadas para explorar com maior profundidade as percepções, opiniões e experiências dos participantes. Estas perguntas fornecerão insights qualitativos valiosos, permitindo uma compreensão mais rica e detalhada dos fenômenos estudados e complementando os dados quantitativos.

Os questionários serão aplicados presencialmente, proporcionando um ambiente controlado e padronizado para a coleta de dados. Essa abordagem também possibilita a resolução imediata de dúvidas dos respondentes, garantindo a obtenção de respostas mais precisas e confiáveis.

Para assegurar a validade e a confiabilidade dos dados coletados, será realizada uma fase piloto com uma amostra reduzida de participantes. Essa fase permitirá a identificação e correção de possíveis falhas no questionário, além de ajudar a garantir que as perguntas sejam claras e compreensíveis para os respondentes.

3.0 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é definida como a função que permite a colaboração eficaz das pessoas (empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada) para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. (Chiavenato, 2014).

A gestão de recursos humanos abrange todas as atividades associadas ao recrutamento, seleção, desenvolvimento, retenção e remuneração dos empregados, visando à eficácia organizacional (Cascio, 2018).

A compensação é um dos pilares centrais da gestão de pessoas. A estrutura de compensação deve ser projetada para atrair, motivar e reter talentos, além de alinhar os interesses dos empregados com os objetivos organizacionais. Com isso, a mesma não é apenas um custo para a organização, mas um investimento que pode impactar diretamente o desempenho dos empregados e a capacidade da empresa de atingir seus objetivos estratégicos (Milkovich, Newman & Gerhart, 2016).

Para o sucesso organizacional, a gestão de recursos humanos é um componente vital. Práticas bem implementadas de RH podem levar a um maior engajamento dos empregados, maior produtividade, e uma melhor capacidade de competir no mercado. A criação de um ambiente de trabalho positivo, onde os empregados se sintam valorizados e respeitados é fundamental. Outros itens também são de suma importância, como avaliação, feedback, compensação, benefícios e boa comunicação (Dessler, G. 2020).

Diante do exposto, percebe-se que a gestão de pessoas é essencial nas organizações modernas. Ela vai além de tratar os indivíduos como meros recursos produtivos, reconhecendo-os como peças fundamentais para o alcance dos objetivos estratégicos. Essa abordagem busca alinhar as ações internas da empresa ao desenvolvimento organizacional, enquanto promove também o crescimento pessoal dos colaboradores, fortalecendo a relação entre o desempenho da organização e o bem-estar dos seus integrantes.

3.2 A importância da administração dos recursos humanos

A administração de recursos humanos (ARH) é fundamental para o desempenho de uma empresa, pois envolve o gerenciamento eficiente do capital humano, garantindo que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Práticas de RH bem planejadas e executadas podem alavancar as habilidades e o comprometimento dos empregados, resultando em uma força de trabalho altamente capacitada e motivada. Isso, por sua vez, melhora a eficiência operacional e cria uma cultura organizacional forte que é difícil de ser imitada pelos concorrentes. Uma abordagem estratégica de gestão de recursos humanos pode criar uma vantagem competitiva sustentável, alavancando as habilidades e o comprometimento dos empregados. (Boxall & Purcell, 2016).

Os profissionais de RH devem desempenhar um papel estratégico na organização,

ajudando a alinhar as competências e atividades dos funcionários com os objetivos corporativos. A gestão de RH deve ir além das tarefas administrativas e tornar-se uma função vital para o sucesso organizacional (Ulrich, 2012).

Leis federais e estaduais impuseram diversas exigências aos empregadores para a contratação de seus funcionários. As funções evoluíram, tornando-se mais técnicas e requerendo profissionais com habilidades mais avançadas; além disso, os limites das funções tornaram-se menos definidos (Branco; Steinbach, 2018).

Anteriormente, um funcionário desempenhava um papel específico em um departamento específico, realizando tarefas específicas junto a outros que tinham funções semelhantes. Atualmente, entretanto, os trabalhadores são mais propensos a fazer parte de equipes de projeto, compostas por pessoas de diferentes áreas da organização (Paixão; Silveira; Nascimento, 2019).

De acordo com Chiavenato (2000, p.85), "não muito tempo atrás, a relação entre indivíduos e empresas era vista como sendo de oposição e conflito." A percepção era de que as metas das empresas — como lucro, produtividade, eficiência, otimização do uso de recursos físicos e financeiros, e redução de custos — não se alinhavam com as aspirações das pessoas, que buscavam melhores salários e benefícios, ambiente de trabalho confortável, lazer, segurança no emprego e oportunidades de desenvolvimento e progresso pessoal harmonioso (Castro; Castro; Silva, 2021).

3.3 Gestão de pessoas na construção civil

Na construção civil, um dos grandes desafios é fazer com que as metas estejam alinhadas, para que todos executem a sua função na mesma proporcionalidade e intensidade. O gestor precisa estar atento a existência de conflitos, falta de motivação e insatisfações no ambiente de trabalho, pois elas impactam no desenvolvimento, adaptação e interesse dos profissionais. Ademais, a existência de uma comunicação aberta com o gestor é importante, para facilitar o incentivo de ideias, apoio de inovações e mudanças (Gil, 1997). Essa não é uma tarefa fácil, cada pessoa tem sua personalidade, valores e pensamentos bastante distintos. Conflitos, imprevistos, crises, são situações que ocorrem repentinamente, por isso é necessário estar preparado para administrar essas situações, é preciso respeitar cada individualidade, ter empatia, bom diálogo, aceitar opiniões divergentes, tudo isso para manter um ambiente saudável, para manter a equipe alinhada e alcançar as metas que a empresa propõe (Verdum, 2018).

Os conflitos interpessoais, como os que ocorrem entre engenheiros e funcionários, são frequentemente responsáveis por prejudicar o desempenho organizacional. Uma forma eficaz de minimizar esses conflitos é promover a participação ativa dos colaboradores, incentivando o comprometimento e a cooperação. Esse tipo de abordagem contribui para construir uma interação mais próxima e produtiva entre os membros da equipe, favorecendo um ambiente de

trabalho harmonioso (Silva; Weber; Barros, 2021).

Os conflitos resultantes da falta de conhecimento na área de gestão de pessoas são frequentemente uma consequência natural da atuação profissional de muitos engenheiros civis, que nos últimos anos passaram a assumir também funções de gestão nas organizações. Esses conflitos surgem, em grande parte, devido à ausência de uma formação específica para a gestão de equipes e pessoas. O engenheiro, acostumado com aspectos técnicos da profissão, muitas vezes enfrenta dificuldades ao lidar com as demandas de liderança e administração de recursos humanos, o que pode gerar tensões e desafios no ambiente de trabalho. Esse cenário é especialmente comum quando profissionais sem treinamento específico em gestão são designados para funções que envolvem a coordenação de equipes, o que, segundo o SEBRAE (2018), pode intensificar os problemas relacionados à gestão de pessoas nas organizações.

3.4 Impacto na produtividade de mão de obra

Uma gestão de pessoas bem estruturada é essencial para a produtividade da construção civil. Quando os gestores aplicam estratégias eficazes, como oferecer feedback regular, reconhecer os esforços dos trabalhadores e criar um ambiente de trabalho positivo, ajuda a diminuir a rotatividade de funcionários e aumenta a satisfação no trabalho. Esses fatores são cruciais porque trabalhadores satisfeitos e bem geridos tendem a ser mais produtivos, comprometidos e menos propensos a cometer erros, o que impacta diretamente na qualidade e na eficiência dos projetos (Silva, 2018).

Práticas eficazes de gestão de pessoas, como treinamento contínuo, desenvolvimento profissional e liderança assertiva, podem criar um ambiente de trabalho positivo. Um bom clima organizacional é crucial para manter os funcionários motivados e engajados, o que se traduz diretamente em maior produtividade. Líderes capazes de inspirar e guiar suas equipes conseguem extrair o melhor desempenho dos trabalhadores, resultando em projetos mais eficientes e bem-sucedidos. (Silva, 2021).

A importância da liderança na gestão de pessoas é um fator crítico para o sucesso na construção civil. Líderes eficientes não apenas motivam suas equipes, mas também estabelecem metas claras e promovem uma cultura de excelência e melhoria contínua. Isso contribui para a produtividade elevada, uma vez que os trabalhadores se sentem valorizados e são incentivados a dar o seu melhor. A qualidade das obras também é aprimorada, pois a equipe trabalha de forma mais coesa e alinhada com os objetivos do projeto (Bento, 2021).

Nesse contexto, uma gestão de pessoas eficaz é o alicerce que sustenta a produtividade e a excelência na construção civil, garantindo que cada trabalhador se sinta valorizado e motivado a dar o seu melhor (Silva, 2018).

4.0 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

4.1 A elaboração do questionário

Para compreender de forma prática e objetiva como a gestão de pessoas influencia a produtividade na construção civil, foi imprescindível o desenvolvimento de um instrumento capaz de captar a realidade diretamente com os envolvidos: o questionário. Mais do que um simples formulário, ele foi pensado como uma ferramenta estratégica para garantir que cada resposta reflita com fidelidade o ambiente de trabalho nos canteiros de obras.

A elaboração desse questionário seguiu um processo criterioso, respaldado por fundamentos científicos e adaptado às especificidades do setor. Cada etapa foi planejada para transformar uma ideia em um instrumento confiável e aplicável, capaz de gerar dados consistentes e relevantes para análise. A seguir, são apresentadas as etapas adotadas.

4.1.1 Definição dos objetivos

As perguntas foram construídas com base nos objetivos específicos do estudo, garantindo total coerência entre o que se pretende investigar e os dados buscados (GIL, 2017). Isso assegura que cada item do questionário contribua efetivamente para responder ao problema central da pesquisa.

4.1.2 Fundamentação teórica para seleção dos temas

A definição dos temas abordados, como recrutamento, motivação, condições de trabalho e rotatividade, foi sustentada por autores consagrados da área de gestão e RH, como Chiavenato (2014), Milkovich et al. (2016) e Silva (2018). Isso confere legitimidade científica ao conteúdo abordado.

4.1.3 Estruturação do questionário

Para assegurar a clareza, pertinência e adequação das perguntas ao público-alvo, o questionário passou por uma validação de conteúdo com especialistas das áreas de engenharia civil e gestão de pessoas, conforme propõe Pasquali (2010). Tornando essa etapa essencial para elevar a qualidade do instrumento antes de sua aplicação.

4.1.4 Validação por especialistas

Para assegurar a clareza, pertinência e adequação das perguntas ao público-alvo, o questionário passou por uma validação de conteúdo com especialistas das áreas de engenharia

civil e gestão de pessoas, conforme propõe Pasquali (2010). Essa etapa é crucial para aumentar a qualidade do instrumento antes de sua aplicação.

Depois de concluída a delimitação e a elaboração do questionário, que está no APÊNDICE A, o material foi submetido à análise de três Professores e Mestres do curso de Engenharia Civil do Instituto Federal do Piauí – Campus Teresina Zona Sul. Esses docentes, que atuam nas áreas de gestão de pessoas e de organização de canteiros de obras, também possuem vivência prática no setor, contribuindo com análises qualificadas para o trabalho.

A avaliação ocorreu em encontros presenciais, durante os quais o questionário foi exposto para análise. Nessas reuniões, os docentes puderam propor sugestões de melhoria, visando ampliar a efetividade do estudo, fundamentando-se tanto em suas experiências profissionais quanto em suas áreas de atuação acadêmica.

4.1.5 Aplicação piloto

Antes da aplicação definitiva do questionário, foi realizada uma etapa de aplicação piloto com um grupo reduzido de profissionais da construção civil, totalizando cinco (5) participantes com perfis semelhantes ao público-alvo da pesquisa. Essa etapa teve como finalidade avaliar a clareza, coerência, sequência lógica e pertinência das questões, bem como o tempo médio necessário para o preenchimento do instrumento.

Segundo Lakatos e Marconi (2021), a aplicação piloto é uma fase fundamental para assegurar a validade e a confiabilidade de um questionário, permitindo a identificação de falhas, ambiguidade de termos ou dificuldades de compreensão por parte dos respondentes. Durante essa etapa, observou-se que alguns termos técnicos exigiam simplificação e que as faixas etárias e de tempo de atuação necessitavam de ajustes para representar de forma mais fiel a diversidade de experiências presentes no setor da construção civil.

4.1.6 Análise dos dados e aprimoramento dos resultados

Com base nas observações obtidas, foram realizadas modificações que aprimoraram o questionário, tornando-o mais claro, preciso e adequado à realidade do público-alvo. Essa revisão possibilitou o fortalecimento da validade de conteúdo, garantindo que as perguntas estivessem alinhadas aos objetivos da pesquisa e pudessem gerar dados confiáveis e relevantes.

Após a conclusão de todas as etapas previstas para a elaboração, foi possível realizar uma análise especial do mesmo. Nessa fase, consideraram-se tanto as contribuições apresentadas pelos professores especialistas, fundamentadas em suas experiências acadêmicas e práticas na área de gestão de pessoas e canteiro de obras, quanto as percepções obtidas junto ao público participante da aplicação piloto. A partir dessas análises, foi identificado pontos de melhoria relacionados à clareza, relevância e objetividade das perguntas, garantindo que o instrumento apresentasse maior precisão e capacidade de captar informações essenciais para

avaliar o impacto da gestão de pessoas na produtividade da mão de obra na construção civil.

A análise conjunta das contribuições permitiu avaliar a pertinência das perguntas, a compreensão das alternativas e a organização geral do questionário, assegurando que o instrumento refletisse de forma fiel os objetivos da pesquisa e fosse acessível ao perfil dos respondentes. Com base nessas observações, foram implementados ajustes que reforçam a qualidade do questionário e ampliam sua capacidade de captar dados confiáveis sobre a relação entre gestão de pessoas e produtividade na construção civil.

As alterações implementadas depois da análise de aprimoramento, foram:

- Reformulação das faixas etárias para “18 a 25 anos”, “25 a 35 anos”, “35 a 45 anos” e “mais de 45 anos”;

- Atualização das faixas de tempo de atuação na construção civil para “menos de 1 ano”, “1 a 5 anos”, “5 a 10 anos”, “10 a 15 anos” e “mais de 15 anos”;
- Padronização das alternativas de resposta e inclusão de perguntas obrigatórias;
- Reorganização da sequência das perguntas, visando melhor fluidez e compreensão.

Essas melhorias tornaram o questionário mais acessível e eficiente, conforme orientam Gil (2019) e Vergara (2016), que destacam a importância da adaptação do instrumento ao nível de compreensão e às características do público pesquisado. Após essas adequações, o instrumento mostrou-se adequado para aplicação.

Após as correções identificadas na aplicação piloto, o questionário final foi elaborado em formato digital, por meio da plataforma Google Forms. Essa escolha proporcionou maior praticidade, alcance e segurança na coleta dos dados, além de permitir o armazenamento automático das respostas e a exportação direta para planilhas eletrônicas, facilitando o processo de análise estatística posterior.

O questionário melhorado, apresentado no APÊNDICE B, manteve a estrutura original em cinco blocos temáticos, mas com linguagem simplificada e organização aprimorada. Ele foi aplicado oficialmente junto a profissionais da construção civil, abrangendo diferentes cargos e níveis hierárquicos, engenheiros, mestres de obras, técnicos em edificações, garantindo assim a heterogeneidade e representatividade da amostra.

A aplicação digital também contribuiu para a eficiência da coleta, eliminando erros de preenchimento e otimizando o tempo de resposta. Conforme Gil (2019), o uso de ferramentas eletrônicas em pesquisas permite maior controle e precisão dos dados coletados, fortalecendo a confiabilidade dos resultados. Dessa forma, o instrumento final mostrou-se válido, coerente e consistente com os objetivos da pesquisa, atendendo plenamente às exigências metodológicas deste estudo.

4.1.7 A aplicação do pré teste

A partir das mudanças propostas (item 4.1.6), o questionário revisado foi otimizado após a avaliação dos especialistas. Entretanto, antes de sua aplicação definitiva, definiu-se a

realização de um novo pré-teste, envolvendo cinco participantes que se enquadravam no mesmo perfil do público-alvo da pesquisa. O pré-teste foi conduzido entre os dias 3 e 7 de novembro, com o objetivo de identificar possíveis dificuldades na aplicação real do instrumento, tais como dispersão nas respostas, resistência à participação, falta de clareza em determinadas questões ou qualquer outro fator que pudesse comprometer a qualidade dos dados coletados.

Durante essa etapa, observou-se que o tempo médio para preenchimento não ultrapassou três minutos e que os participantes demonstraram plena compreensão das perguntas, sem apresentar dúvidas significativas. Esses resultados indicaram que o questionário apresentava boa fluidez e estava adequado ao nível de entendimento do público. Além disso, o formato digital mostrou-se eficiente, favorecendo a rapidez e a organização das respostas. Dessa forma, não foram identificadas necessidades adicionais de ajustes, confirmando a viabilidade do instrumento para aplicação em larga escala.

4.2 Definição da amostra

Em estatística, considera-se população ou universo o conjunto total de elementos que possuem ao menos uma característica em comum e que constituem o foco da análise. Na prática, o pesquisador costuma trabalhar com uma amostra — isto é, uma parte reduzida da população — a partir da qual busca inferir conclusões válidas para o conjunto completo.

A construção civil brasileira ultrapassou, em maio de 2025, o patamar de 3 milhões de trabalhadores com carteira assinada. Os dados, referentes ao Novo Caged e divulgados pelo Ministério do Trabalho e Emprego, foram apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) com base na Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC).

A partir dessas informações e com dados disponibilizados pelo SIDUSCON-PI, o setor da construção civil no Piauí contabilizou, no ano de 2025, 23.250 postos de trabalho formais, indicando um acréscimo de 11,25% em relação ao ano anterior. Além disso, o segmento representa aproximadamente 44,2% do PIB industrial estadual, reforçando sua expressiva contribuição econômica e justificando a relevância de estudar a força de trabalho que atua nesse mercado.

Em um estudo de 2020 do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), engenheiros de diversas áreas representavam cerca de 0,5% do total de trabalhadores formais no Brasil na época. A proporção na construção civil especificamente tende a ser maior, mas ainda representa uma fração do total de trabalhadores, que inclui um grande número de operários e profissionais de outras áreas. Com informações cruzadas entre CAGED, IBGE, SINDUSCON-PI, é possível constatar que engenheiros civis, técnicos de nível médio e mestre de obras, todos ligados a construção civil, representam aproximadamente 4,8% da mão de obra empregada pelo setor no Piauí, representando 1.116 posto de trabalho formal.

Para dimensionamento do campo de amostragem foi utilizada a tabela de Arkin, H., & Colton, R. R. (1971). Onde o número mínimo de entrevistados é definido em função da

margem de erro almejada, junto ao número mínimo de entrevistados que compõe a população (universo).

Tabela 1 - Tabela de margem de erro desejada com base no número de entrevistados.

População	Margem de erro desejada			
	1%	3%	5%	10%
< 1.000	-	-	222	83
1.000	-	-	286	91
3.000	-	1.364	353	97
4.000	-	1.538	364	98
5.000	-	1.667	370	98
7.000	-	1.842	378	99
10.000	5.000	2.000	383	99
20.000	6.667	2.222	392	100
50.000	8.333	2.381	397	100
100.000	9.091	2.439	398	100
>100.000	10.000	2.500	400	100

Considerando o tamanho da população (universo) dos trabalhadores formais no Piauí que são engenheiros civis, técnicos de nível médio e mestre de obras (1.116 postos) e uma interpolação numérica na tabela x acima, determinou-se que, para garantir uma margem de erro de 6%, seria necessário entrevistar pelo menos 96 colaboradores. Assim, conforme a distribuição apresentada anteriormente, a amostra mínima estabelecida para cada grupo da pesquisa será composta por 100 participantes, definida a partir de uma inferência estatística.

4.3 O perfil dos entrevistados

Para a realização da pesquisa, foram selecionados três perfis de profissionais que atuam diretamente na gestão e no acompanhamento da mão de obra no canteiro de obras: engenheiros civis, técnicos em edificações e mestres de obras.

A escolha desses grupos se justifica pela complementaridade de suas funções. Os engenheiros civis contribuem com uma visão estratégica do processo produtivo e das práticas de gestão de pessoas implementadas. Os técnicos em edificações oferecem uma perspectiva intermediária, observando tanto as diretrizes gerenciais quanto sua aplicação prática no canteiro. Já os mestres de obras representam o nível operacional da liderança, estando em contato direto com os trabalhadores e influenciando diretamente o desempenho e a produtividade da equipe.

Dessa forma, a combinação desses três perfis permite uma análise mais completa e confiável sobre o impacto da gestão de pessoas na produtividade da mão de obra, abrangendo desde o planejamento até a execução das atividades no canteiro de obras.

5.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo geral desta pesquisa é analisar o impacto da gestão de pessoas na produtividade da mão de obra na construção civil, com foco na identificação de práticas e políticas que aumentem a eficiência dos trabalhadores e contribuam para o sucesso dos projetos. Este estudo busca compreender como diferentes estratégias de gestão de pessoas, como treinamento contínuo, motivação, comunicação eficaz e liderança assertiva, influenciam a produtividade no setor da construção civil. Através da coleta e análise de dados, pretende-se destacar as melhores práticas que podem ser adotadas por empresas do setor para promover um ambiente de trabalho mais produtivo, seguro e eficiente. Os resultados esperados desta pesquisa visam fornecer insights valiosos que poderão ser aplicados na gestão de pessoas, impulsionando a competitividade e a qualidade dos projetos de construção civil.

5.1 As construtoras e obra do estudo

A investigação empírica foi realizada em obras conduzidas por construtoras de porte pequeno a médio, bem como por profissionais autônomos que atuam diretamente no canteiro. Essa escolha visa refletir a realidade predominante na construção civil brasileira, marcada pela presença significativa de pequenas e médias empresas (PMEs) e de profissionais contratados sob regime informal ou autônomo.

Para classificar as empresas como pequenas ou médias, adota-se o entendimento consagrado por órgãos de referência no Brasil. Segundo o IBGE — frequentemente utilizado como padrão nas pesquisas setoriais —, no setor industrial (o que inclui a construção civil), considera-se:

- Empresa de pequeno porte: entre 20 e 99 empregados; faturamento bruto mensal inferior a R\$ 4,8 milhões; regime tributário, geralmente, o tributário simplificado do simples nacional; geralmente, o tipo de obra dessas construtoras é focado em projetos mais simples, como pequenas unidades habitacionais ou edifícios de menor escala, com custos de operação e execução menores em comparação a obras de grande porte.
- Empresa de médio porte: entre 100 e 499 empregados; faturamento bruto mensal superior a R\$ 4,8 milhões e inferior a R\$ 300 milhões; regime tributário normal; realiza obras maiores e mais complexas, como edifícios de apartamentos, obras industriais ou comerciais

Dessa forma, as construtoras incluídas neste estudo se enquadram no intervalo típico de PMEs, o que significa estrutura administrativa mais enxuta, equipes de trabalho reduzidas ou moderadas, menor grau de formalização de processos e maior proximidade entre gestores e operários.

Além das empresas formais, o estudo também contempla profissionais autônomos — mestres de obras, técnicos e engenheiros sem vínculo empregatício direto — que atuam de

forma independente. A inclusão desses entrevistados é justificada pela crescente relevância desse tipo de contratação na construção civil, especialmente em PMEs, onde a terceirização e a terceirização de mão de obra, ou a prestação de serviços por autônomos, são práticas comuns. Tal cenário permite investigar como a gestão de pessoas se manifesta não apenas em contextos formais, mas também em contextos flexíveis e menos estruturados, onde a supervisão, a liderança e a motivação podem assumir dinâmicas distintas.

Por fim, a combinação de construtoras pequenas e médias com trabalhadores autônomos torna possível analisar a influência do porte da empresa e da forma de contratação sobre a produtividade da mão de obra. Isso enriquece a pesquisa, pois permite captar variações na gestão de pessoas em diferentes arranjos organizacionais e estruturais comuns no setor da construção civil no Brasil.

5.2 A aplicação do questionário

A aplicação do questionário ocorreu após a conclusão de todas as etapas de elaboração, validação, aplicação piloto e pré-teste descritas no capítulo metodológico. A versão final do instrumento, apresentada no APÊNDICE B, foi disponibilizada em formato digital por meio da plataforma Google Forms, o que possibilitou maior alcance, agilidade e padronização na coleta dos dados. A opção pelo formato eletrônico também permitiu reduzir inconsistências de preenchimento, garantir o recebimento integral das respostas e facilitar a posterior organização dos dados, conforme orientam Gil (2019) e Vergara (2016) quanto ao uso de ferramentas digitais em pesquisas sociais aplicadas.

O link de acesso ao questionário foi encaminhado diretamente aos profissionais que compõem a amostra definida para o estudo, engenheiros civis, técnicos em edificações e mestres de obras. A coleta ocorreu no período estipulado no cronograma da pesquisa e foi realizada de forma assíncrona, permitindo que os participantes respondessem ao instrumento no momento mais conveniente, sem interferência no andamento das atividades de obra.

A participação foi voluntária, individual e anônima, de modo que nenhuma informação pessoal identificável foi solicitada ou vinculada às respostas. Antes do início do formulário, os respondentes tiveram acesso a um termo informativo contendo os objetivos da pesquisa, a garantia de sigilo e a autorização para utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica.

O tempo médio observado para o preenchimento do questionário foi de aproximadamente 3 a 5 minutos, compatível com o formato objetivo das questões e adequado ao perfil dos profissionais envolvidos. Ao final do período de coleta, todos os dados foram automaticamente sistematizados pela própria plataforma Google Forms e exportados para planilhas eletrônicas, viabilizando a análise estatística descritiva prevista na metodologia.

Apesar de o cálculo amostral apresentado na Tabela X indicar a necessidade mínima de 286 participantes para garantir uma margem de erro de aproximadamente 5%, a pesquisa obteve

100 respostas válidas, ajustado a partir de uma interpolação numérica para uma margem de erro de 6%. Essa diferença entre o tamanho da amostra calculada e o número de respondentes efetivos é comum em estudos aplicados realizados no setor da construção civil, especialmente quando envolve profissionais que exercem atividades em ambientes dinâmicos, com jornadas extensas e pouco tempo disponível para participação em pesquisas.

Segundo Gil (2019) e Sampieri et al. (2014), em pesquisas sociais aplicadas é aceitável a utilização de amostra por acessibilidade, sobretudo quando o público-alvo é composto por profissionais específicos e de difícil acesso simultâneo, como engenheiros, técnicos e mestres de obras. Assim, mesmo que a amostra final seja inferior ao valor inicialmente estimado, sua validade é mantida desde que os participantes atendam aos critérios estabelecidos – o que ocorre neste estudo.

Os 100 respondentes incluídos pertencem integralmente ao universo profissional delimitado pela pesquisa, atuando diretamente no setor da construção civil. Essa característica reforça a pertinência, a adequação e a coerência dos dados coletados, garantindo que os resultados representem, de forma fidedigna, a realidade de obras de pequeno e médio porte, predominantes no estado e compatíveis com o escopo deste trabalho.

5.3 Resultados do questionário

As análises, interpretações e considerações dos resultados são apresentados e discutidos neste item, permitindo uma visão clara e objetiva sobre como a gestão de pessoas tem sido praticada e percebida pelos profissionais da construção civil. A partir da análise das respostas, é possível identificar tendências, padrões e pontos críticos que influenciam diretamente a produtividade no canteiro de obras, como a qualidade da comunicação interna, o nível de capacitação oferecido, o clima organizacional, a liderança exercida e o reconhecimento profissional.

Essa abordagem gráfica e interpretativa facilita a compreensão dos dados, tornando evidentes tanto os avanços quanto as fragilidades existentes nas práticas de gestão das empresas participantes. Além disso, contribui para fundamentar a discussão sobre a importância de políticas estruturadas voltadas ao desenvolvimento humano como ferramenta estratégica para elevar o desempenho das equipes.

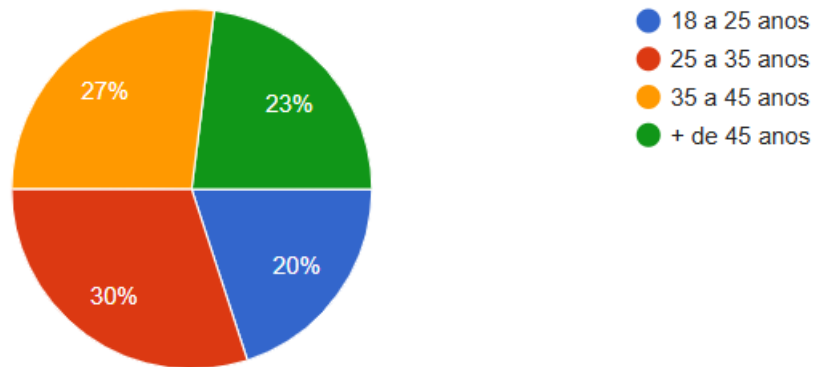
5.3.1 Faixa etária

A distribuição etária evidencia uma força de trabalho heterogênea, mas bem equilibrada, ao analisar a amostra coletada dessa pesquisa, apresentada na figura 2.

Figura 2 - Distribuição da faixa etária dos entrevistados.

IDADE

100 respostas



Fonte: Google forms (2025)

Os dados mostram que 30% dos colaboradores têm entre 25 e 35 anos, enquanto 20% estão na faixa de 18 a 25 anos, caracterizando uma presença significativa de jovens adultos no setor.

Os grupos de maior maturidade também são expressivos: 27% possuem entre 35 e 45 anos, e 23% têm mais de 45 anos. Essa diversidade revela um ambiente no qual convivem colaboradores iniciantes e profissionais experientes, criando potencial para troca de conhecimentos, mas também demandando estratégias de gestão mais flexíveis e adaptadas às diferentes expectativas e estilos de trabalho.

A combinação intergeracional tende a favorecer o desempenho coletivo, desde que exista uma gestão de pessoas capaz de integrar essas diferenças, promovendo cooperação entre profissionais mais jovens e lideranças experientes. Quando mal gerenciada, no entanto, a diversidade de idades pode gerar conflitos, divergências de métodos e dificuldades de adaptação às novas práticas técnicas.

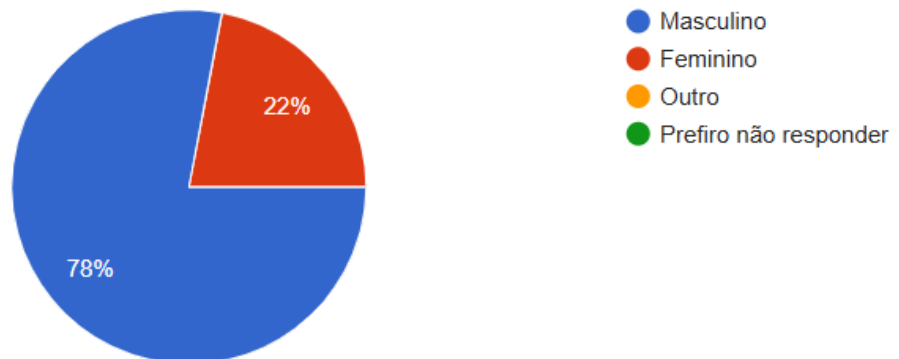
5.3.2 Gênero

A predominância masculina se destaca fortemente, como observado na figura 3, com 78% homens e apenas 22% mulheres. Essa assimetria evidencia uma barreira histórica ainda não superada na construção civil, que tradicionalmente concentra suas contratações em trabalhadores homens. A baixa participação feminina não ocorre por incapacidade técnica, mas por fatores socioculturais, resistência organizacional e falta de políticas inclusivas.

Figura 3 - Distribuição de gêneros.

EM GERAL

100 respostas



Fonte: Google forms (2025)

Essa participação nos canteiros de obras pesquisados na cidade de Teresina, tem uma representatividade superior a dados nacionais encontrados nas pesquisas do IBGE e Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), que indica a participação feminina no mercado formal da construção civil representa cerca de 9,2% a 11% da força de trabalho total.

Essa maior representatividade pode ser explicada por investimentos em programas de qualificação e inclusão de mulheres na construção civil, programas como: Qualifica Piauí, organizado Secretaria das Mulheres (Sempi) do governo do Estado do Piauí; Projeto Elas constroem, uma iniciativa nacional do SENAI em parceria com a Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), com atuação no Piauí.

De acordo com Bento (2021), ambientes diversos tendem a ser mais inovadores, colaborativos e produtivos. Portanto, a presença reduzida de mulheres sugere um potencial subaproveitado pelo setor. A ampliação da representatividade feminina tenderia a promover melhorias relevantes no clima organizacional, nas práticas de comunicação e na qualidade do trabalho. Esse dado reforça a necessidade de iniciativas de equidade, programas de incentivo e políticas que estimulem a inclusão de mulheres em todas as etapas do processo construtivo.

5.3.3 Cargo atual

Os cargos foram consolidados em três grupos principais, com a seguinte distribuição:

- 38% Engenheir(o)s Cíveis
- 31% Mestres de Obras
- 31% Técnicos em Edificações

Essa classificação revela que a amostra contempla de maneira equilibrada todos os níveis funcionais essenciais das obras: planejamento (engenheiros), coordenação operacional (mestres de obras) e suporte técnico (técnicos em edificações). Essa representatividade reforça

a consistência e confiabilidade dos resultados obtidos, garantindo uma visão ampla e equilibrada sobre os problemas e potencialidades da gestão de pessoas no ambiente da construção civil.

A presença significativa de engenheiros (38%) demonstra forte participação de trabalhadores com formação superior e responsabilidade técnica. Já o equilíbrio entre mestres (31%) e técnicos (31%) mostra que a percepção da equipe operacional e intermediária também está devidamente contemplada.

Segundo Vergara (2019), pesquisas que abrangem diferentes níveis hierárquicos permitem análises mais completas e diagnósticos mais precisos, uma vez que as experiências e necessidades variam entre setores técnicos, gerenciais e operacionais — exatamente o que ocorre neste levantamento.

Assim, o conjunto de dados permite interpretar, com clareza e abrangência, como a gestão de pessoas influencia o cotidiano das obras, o clima organizacional e a motivação nos diversos níveis profissionais.

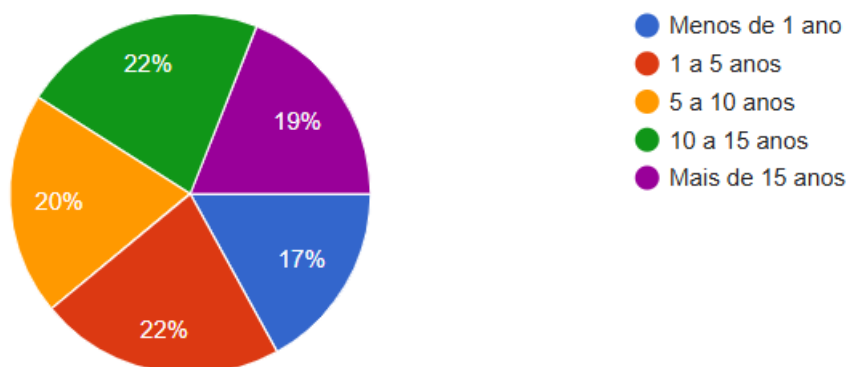
5.3.4 Tempo de atuação na construção civil

A distribuição do tempo de atuação demonstra uma composição profissional diversificada e altamente relevante para compreender os resultados do estudo, como apresentados na figura 4.

Figura 4 - Tempo de atuação na construção civil.

TEMPO DE ATUAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

100 respostas



Fonte: Google forms (2025)

Os dados revelam que 22% atuam entre 1 e 5 anos, enquanto 20% possuem entre 5 e 10 anos de experiência, compondo um total de 42% de profissionais com experiência

intermediária no setor.

Paralelamente, 22% contam com 10 a 15 anos de atuação, e 19% possuem mais de 15 anos, formando um grupo de 41% de trabalhadores altamente experientes. Além disso, 17% têm menos de 1 ano de atuação, representando o contingente mais recente da força de trabalho.

Essa distribuição evidencia um ambiente onde se encontram colaboradores iniciantes, profissionais em consolidação e trabalhadores veteranos, um cenário rico para análise de gestão de pessoas. Organizações que conseguem integrar adequadamente esses perfis tendem a alcançar melhores índices de produtividade e qualidade operacional, pois unem energia e inovação (dos iniciantes), capacidade técnica (dos intermediários) e visão prática acumulada (dos experientes).

No entanto, quando essa integração não é devidamente gerenciada, surgem conflitos de comunicação, insegurança operacional e discrepâncias na execução das atividades — problemas frequentemente destacados na literatura sobre gestão na construção civil.

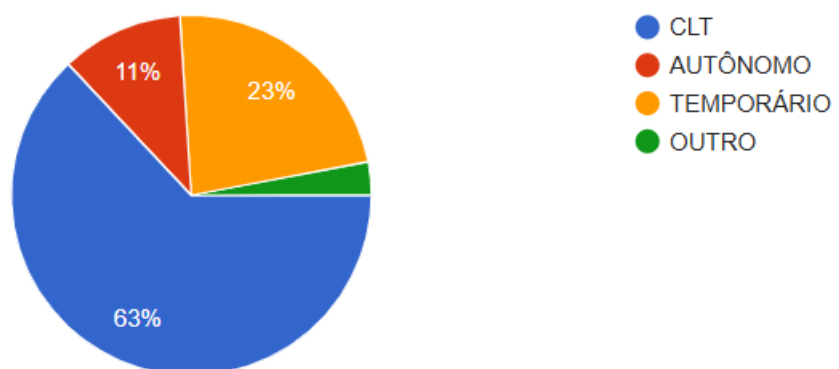
5.3.5 Tipo de vínculo com a empresa

A figura 5 a seguir traz a relação de vínculo em que o entrevistado tem de sua ocupação com o setor da construção civil.

Figura 5 - Tipo de vínculo com a empresa.

TIPO DE VÍNCULO COM A EMPRESA

100 respostas



Fonte: Google forms (2025)

A predominância de vínculos formais (63% CLT) demonstra que boa parte das empresas busca manter um núcleo de profissionais fixos, o que tende a favorecer estabilidade operacional

e continuidade dos processos. Porém, os 23% de temporários, somados aos 11% de autônomos e 3% de outras formas de contratação, totalizam 37% de profissionais em vínculos não permanentes, revelando um quadro significativo de flexibilidade contratual.

Essa configuração tem impactos diretos sobre a gestão de pessoas. Contratos temporários e informais limitam o acesso a treinamentos, reduzem o engajamento e dificultam o senso de pertencimento, fatores essenciais para retenção de talentos e fortalecimento da cultura organizacional.

Além disso, a rotatividade natural de trabalhadores temporários prejudica a padronização dos processos, aumenta custos com integração e pode comprometer a qualidade da execução, especialmente em empresas que não possuem programas estruturados de capacitação (problema confirmado em itens posteriores).

Assim, o tipo de vínculo identificado reforça a necessidade de políticas mais robustas de integração, comunicação e motivação, capazes de contemplar tanto o trabalhador fixo quanto o temporário, reduzindo disparidades e aumentando o comprometimento da equipe.

5.3.6 Treinamento inicial

A realização de um treinamento inicial para profissionais que irão atuar em canteiros de obra é essencial para a promoção da segurança e da saúde no trabalho, conforme destacado pela literatura técnica da área da construção civil, independente da função que irão exercer no canteiro.

Como visto na revisão da literatura, a capacitação prévia dos trabalhadores contribui diretamente para a redução de acidentes, uma vez que promove o conhecimento das normas de segurança, do uso adequado dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e dos riscos inerentes às atividades desenvolvidas (Huang e Hinze, 2006; OIT, 2015). No contexto brasileiro, a Norma Regulamentadora NR-18 reforça a obrigatoriedade do treinamento admissional, evidenciando que a qualificação inicial é um dos principais instrumentos de prevenção de acidentes e de conformidade legal nos canteiros de obra.

Neste trabalho, o fato de 51% terem recebido treinamento inicial, enquanto 49% não receberam, revela uma ausência de padrão na etapa de integração dos colaboradores. Esse quadro é particularmente crítico em um setor no qual segurança, procedimentos técnicos e normas são fundamentais para evitar acidentes e garantir a qualidade da obra.

A falta de treinamento inicial compromete diretamente:

- a padronização da execução,
- o entendimento das responsabilidades,
- a segurança no canteiro,
- a confiança do trabalhador em suas tarefas,
- e a redução de retrabalhos.

Além disso, considerando que 17% dos profissionais possuem menos de 1 ano de experiência no setor, a ausência de treinamento nesse período inicial aumenta inseguranças e amplia a probabilidade de erros durante as atividades. Esse resultado evidencia uma falha importante na gestão de pessoas: quando não há um processo básico e organizado de acolhimento e orientação aos novos trabalhadores, as empresas reduzem seu potencial produtivo e se expõem a maiores riscos operacionais.

Além do aspecto da segurança, o treinamento inicial tem papel relevante na melhoria da produtividade e da qualidade dos serviços executados. De acordo com Chiavenato (2014), a capacitação profissional possibilita maior padronização dos processos, redução de erros operacionais e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Na construção civil, autores como Cardoso e Araújo (2012) ressaltam que trabalhadores bem treinados apresentam maior eficiência, menor índice de retrabalho e maior comprometimento com os objetivos do empreendimento. Dessa forma, a literatura técnica demonstra que o investimento em treinamento inicial não apenas protege o trabalhador, mas também contribui para o desempenho organizacional e para o sucesso global da obra.

5.3.7 Frequência de capacitação oferecida pela empresa

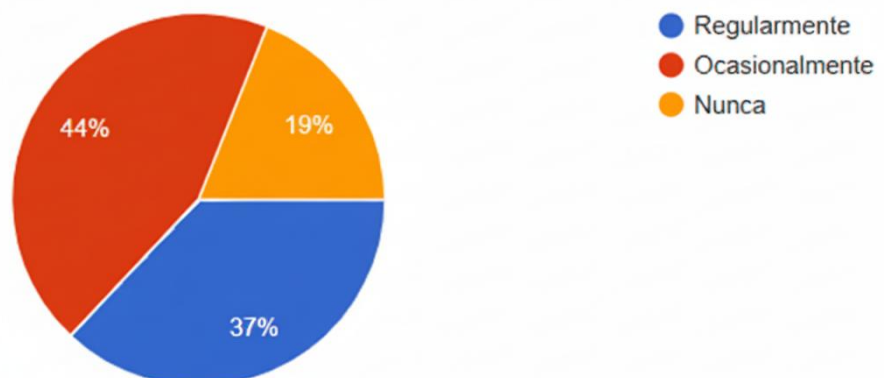
A construção civil é um setor dinâmico, e o canteiro de obra uma fase da indústria em constante modificação, no qual normas técnicas, procedimentos de segurança e tecnologias estão em constante evolução. A capacitação frequente permite que os trabalhadores reforcem conhecimentos, atualizem-se quanto às normas vigentes e reconheçam novos riscos associados às atividades desenvolvidas, contribuindo para a prevenção de acidentes e para a consolidação de uma cultura de segurança no canteiro de obras.

A figura 6 a seguir traz a frequência da periodicidade em que a empresa oferece capacitação profissional a seus empregados.

Figura 6 - Frequência de capacitação oferecida pela empresa.

COM QUE FRÊQUENCIA A EMPRESA FORNECE CAPACITAÇÃO?

100 respostas



Fonte: Google forms (2025)

A análise da capacitação contínua mostra que 37% recebem treinamentos regulares, enquanto 44% os recebem apenas ocasionalmente e 19% nunca recebem. Embora o percentual de capacitação regular seja razoável, ele não é suficiente para sustentar o desenvolvimento técnico exigido pelo setor, principalmente considerando as constantes atualizações de normas, equipamentos e métodos construtivos.

Somando os trabalhadores que recebem capacitação insuficiente ou inexistente, tem-se 63% da equipe desassistida em desenvolvimento contínuo — um índice preocupante.

Esse cenário compromete:

- a evolução técnica dos colaboradores,
- a adoção de boas práticas,
- a inovação dentro dos processos,
- a padronização do serviço,
- e a prevenção de acidentes.

Os dados reforçam que as empresas precisam implementar programas de treinamento com periodicidade, objetivos claros e avaliação de resultados, de modo a alinhar a equipe com as exigências técnicas e legais do setor.

Além disso, a frequência de capacitação impacta diretamente a produtividade e a qualidade dos serviços executados. Profissionais que recebem capacitação periódica tendem a aprimorar suas habilidades técnicas, melhorar o desempenho operacional e reduzir falhas e retrabalhos. Para as empresas, isso representa maior eficiência, cumprimento de prazos e redução de custos, além de fortalecer o comprometimento e a valorização dos trabalhadores. Dessa forma, investir em capacitação contínua não é apenas uma exigência normativa, mas uma estratégia fundamental para o desenvolvimento profissional e para a sustentabilidade dos empreendimentos na construção civil.

5.3.8 Sentimento de preparação para realizar as atividades

Estar preparado para exercer funções técnicas em um canteiro de obras traz segurança e confiança no dia a dia profissional, seja o engenheiro, o técnico em edificações, o mestre de obra ou qualquer outro profissional dentro do canteiro.

O domínio das normas técnicas, dos procedimentos de segurança e do uso correto dos equipamentos permite que as atividades sejam executadas com eficiência e responsabilidade. Além disso, a experiência prática aliada ao conhecimento teórico facilita a tomada de decisões, a resolução de imprevistos e a comunicação com a equipe, contribuindo para um ambiente de trabalho mais organizado, produtivo e seguro.

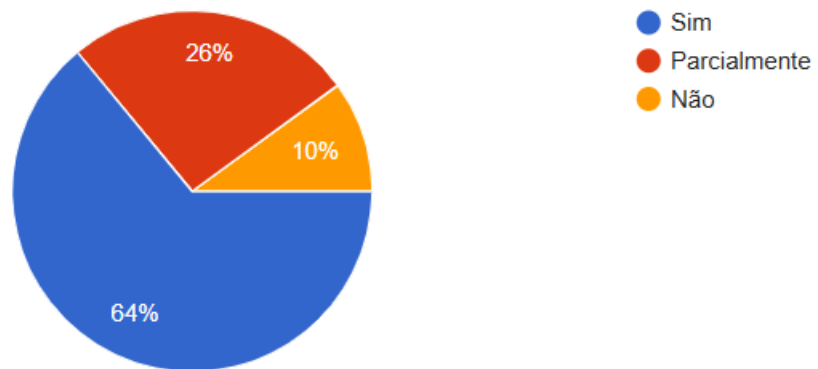
Neste trabalho, no quesito sentimento de preparação para a realizar as atividades, os

dados obtidos são destacados na figura 7 a seguir.

Figura 7 - Sentimento de preparação para realizar as atividades no canteiro.

VOCÊ SE SENTE PREPARADO PARA REALIZAR SUAS ATIVIDADES?

100 respostas



Fonte: Google forms (2025)

Apesar da falta de treinamento, 64% afirmam sentir-se preparados, enquanto 26% se sentem apenas parcialmente preparados e 10% não se sentem preparados.

Esse dado revela um fenômeno comum na construção civil: a autoconfiança adquirida pela experiência prática, e não pela formação estruturada. Em outras palavras, os trabalhadores se sentem preparados porque "aprendem na prática", e não porque foram devidamente capacitados.

No entanto, o fato de que 36% não se sentem totalmente aptos evidencia a necessidade urgente de programas formais de qualificação, além a sensação de não estar totalmente preparado pode gerar insegurança e receio diante das responsabilidades assumidas no canteiro de obras. A falta de experiência prática ou de familiaridade com processos técnicos pode dificultar a execução das tarefas e aumentar o risco de erros.

A falta de preparo, combinada com a falta de treinamento inicial e a ausência de capacitações contínuas, aumenta a probabilidade de acidentes, o número de retrabalhos, a dependência de profissionais mais experientes, e a instabilidade produtiva das equipes.

O resultado é um canteiro menos eficiente e mais vulnerável. Portanto, embora a maioria declare preparo, esse preparo não é fruto de processos de gestão, mas sim de sobrevivência prática, o que não garante qualidade nem segurança.

5.3.9 Reconhecimento pelo esforço e dedicação

O reconhecimento, por parte da empresa, do esforço e da dedicação do profissional na

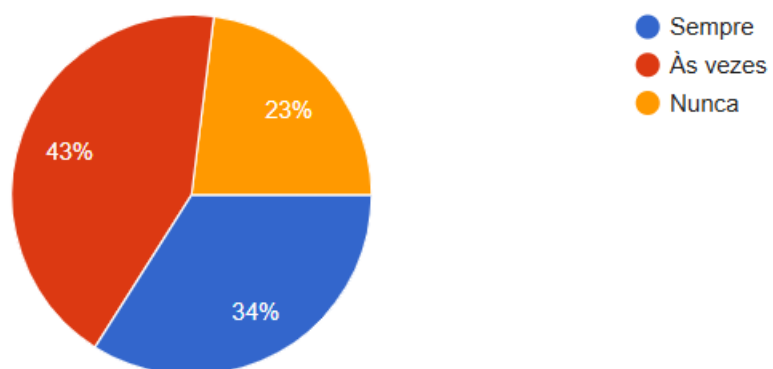
realização das atividades técnicas dentro do canteiro de obras é fundamental para a valorização do trabalho desempenhado, a melhoria da produtividade e qualidade do serviço executado. Quando a empresa demonstra apreço pelo comprometimento, pela responsabilidade e pela qualidade técnica apresentadas, o profissional se sente mais motivado e confiante em suas funções. Esse reconhecimento fortalece o vínculo entre colaborador e empresa, incentivando a busca por melhores resultados, o cumprimento das normas e a adoção de boas práticas no ambiente de trabalho.

A figura 8 a seguir traz os resultados alcançados pela pesquisa realizada no quesito reconhecimento pelo esforço e dedicação do profissional, a empresa e realização de sua atividade.

Figura 8 - Frequência de capacitação oferecida pela empresa.

A EMPRESA RECONHECE SEU ESFORÇO E DEDICAÇÃO?

100 respostas



Fonte: Google forms (2025)

Os dados revelam:

- 34% sentem-se reconhecidos,
- 43% apenas às vezes,
- 23% nunca.

Assim, 66% dos trabalhadores não percebem reconhecimento consistente. Esse é um dos pontos mais sensíveis identificadas, pois o reconhecimento está diretamente ligado à motivação, engajamento e permanência.

Além disso, o reconhecimento contribui diretamente para o crescimento profissional e para um clima organizacional mais positivo no canteiro de obras. Ao perceber que seu empenho é notado e valorizado, o profissional tende a se dedicar ainda mais, aprimorar seus conhecimentos técnicos e colaborar de forma mais ativa com a equipe. Essa postura beneficia

não apenas o indivíduo, mas também a construtora, que passa a contar com profissionais mais engajados, produtivos e comprometidos com a qualidade e a segurança das obras.

A construção civil depende fortemente de cooperação, disciplina e desempenho técnico. Quando grande parte dos colaboradores não se sente valorizada, a empresa perde seu principal ativo: capital humano qualificado.

5.3.10 Motivação diária no trabalho

A motivação diária é um fator essencial para o bom desempenho das atividades técnicas dentro do canteiro de obras, pois influencia diretamente a produtividade e a qualidade do trabalho executado. Quando o profissional inicia sua rotina motivado, ele demonstra mais atenção aos detalhes, maior compromisso com os prazos e mais cuidado no cumprimento das normas técnicas e de segurança. Essa disposição positiva favorece a organização das tarefas, a eficiência nos processos e a redução de falhas, contribuindo para um andamento mais harmonioso e eficaz da obra.

Além disso, a motivação constante fortalece o senso de responsabilidade e o engajamento do profissional com os objetivos do empreendimento. Um ambiente que estimula o reconhecimento, o aprendizado e a cooperação mantém essa motivação ao longo do tempo, refletindo em atitudes proativas e na busca contínua por melhorias. Dessa forma, o trabalho técnico no canteiro de obras ganha em qualidade, e os resultados alcançados atendem melhor às expectativas da equipe, da construtora e do cliente final.

Nesta pesquisa, a motivação é percebida, a partir dos números apresentados, da seguinte forma:

- 49% — motivados,
- 40% — parcialmente motivados,
- 11% — não motivados.

Apesar de metade da equipe apresentar motivação satisfatória, a outra metade demonstra fragilidade emocional ou desânimo.

Motivação parcial ou ausência de motivação afeta diretamente:

- a produtividade,
- a disposição para aprender,
- a qualidade da execução,
- e a inclinação para permanecer na empresa.

Esses resultados, aliados aos de reconhecimento e benefícios, apontam para uma gestão que ainda não conseguiu consolidar práticas motivacionais eficazes.

5.3.11 Intenção de permanecer por mais de 1 ano na empresa

A intenção para permanecer em uma empresa, quase sempre, está associada às oportunidades de crescimento profissional e à perspectiva de evolução na carreira. Empresas que investem em capacitação, treinamento e desenvolvimento técnico demonstram preocupação com o futuro de seus colaboradores, o que incentiva a permanência a longo prazo. Dessa forma, profissionais motivados se tornam mais engajados, produtivos e alinhados aos objetivos da empresa, contribuindo para melhores resultados, maior qualidade nas obras e um ambiente de trabalho mais estável e colaborativo.

Neste trabalho, a intenção de permanência mostra que:

- 47% planejam ficar,
- 26% não pretendem permanecer,
- 27% estão indecisos.

Isso significa que 53% não têm decisão firme de continuidade, um indicador preocupante que revela vulnerabilidade organizacional. O alto índice de indecisos demonstra insegurança ou insatisfação silenciosa — o que, na prática, tende a resultar em rotatividade. Empresas que não conseguem reter talentos perdem produtividade, aumentam custos de contratação e comprometem a continuidade técnica das obras.

A alta rotatividade gera constantes interrupções no fluxo de trabalho, exigindo tempo e recursos para contratação e treinamento de novos colaboradores. Além disso, a perda de profissionais experientes compromete a continuidade das atividades, dificulta o planejamento e reduz a eficiência das equipes, afetando diretamente o cumprimento de prazos e metas estabelecidas.

Como também, a qualidade dos serviços executados tende a ser prejudicada quando não há retenção de profissionais dentro dos canteiros de obra. Trabalhadores com pouco tempo de empresa ainda estão em processo de adaptação às rotinas, padrões e exigências técnicas, o que aumenta a possibilidade de erros e retrabalhos. A ausência de equipes estáveis e experientes enfraquece o controle de qualidade e o cumprimento das normas técnicas e de segurança, resultando em obras com menor desempenho, maior custo operacional e risco à imagem da empresa no mercado.

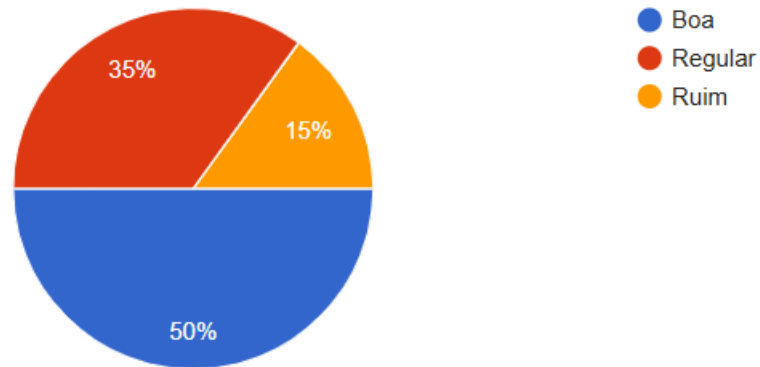
5.3.12 Avaliação do ambiente de trabalho

A figura 9 a seguir traz os resultados da avaliação do ambiente de trabalho encontrado nos canteiros de obra da pesquisa.

Figura 9 - Avaliação do ambiente de trabalho na empresa.

COMO VOCÊ AVALIA AS CONDIÇÕES DE AMBIENTE DE TRABALHO?

100 respostas



Fonte: Google forms (2025)

As percepções de qualidade do ambiente de trabalho demonstram que 50% consideram o ambiente bom, enquanto 35% avaliam como regular e 15% como ruim. Embora metade avalie positivamente o ambiente, a outra metade indica condições medianas ou insatisfatórias — um ponto crítico para produtividade e segurança.

Ambientes classificados como “regulares” geralmente representam locais sem falhas graves, mas com problemas de organização, limpeza, comunicação ou ergonomia. Já os ambientes “ruins” tendem a refletir falta de estrutura, riscos operacionais e ausência de padronização.

Os indicadores reforçam que, apesar de não haver um cenário totalmente negativo, existe grande potencial de melhoria. Um ambiente mais organizado, seguro e ergonomicamente adequado está ligado à redução de acidentes, maior engajamento e melhor desempenho, como evidenciado em estudos sobre gestão na construção civil.

E essa percepção de qualidade do ambiente de trabalho têm influencia direta no clima organizacional, pois este exerce um papel fundamental na produtividade das empresas de construção civil, especialmente no ambiente do canteiro de obras, onde o trabalho em equipe e a comunicação são essenciais. Um clima positivo, baseado no respeito, na confiança e na cooperação, contribui para que os profissionais se sintam motivados e engajados em suas atividades. Quando há bom relacionamento entre liderança e equipe, as tarefas são executadas com mais eficiência, os conflitos são reduzidos e o foco nos objetivos da obra se torna mais claro, refletindo diretamente no desempenho diário.

Além disso, um clima organizacional saudável influencia diretamente a qualidade da obra. Profissionais que trabalham em um ambiente harmonioso tendem a ter mais atenção aos detalhes, maior compromisso com as normas técnicas e de segurança e mais disposição para buscar soluções adequadas aos desafios do canteiro. Esse contexto favorece a padronização dos

processos, diminui a ocorrência de erros e retrabalhos e contribui para a entrega de obras com maior qualidade, reforçando a credibilidade e a competitividade da empresa no mercado da construção civil.

5.3.13 Avaliação dos benefícios oferecidos

Os resultados desta pesquisa para os benefícios ofertados pela empresa para seus empregados foram avaliados como:

- 42% satisfatórios,
- 33% parcialmente satisfatórios,
- 25% insatisfatórios.

Ou seja, 58% não estão plenamente satisfeitos com os benefícios, um fator diretamente ligado ao sentimento de valorização e à intenção de permanência.

Benefícios inadequados reduzem a percepção de justiça organizacional, diminuem engajamento e prejudicam a competitividade da empresa no mercado de trabalho. No setor da construção civil, onde a exigência física é elevada, benefícios como alimentação adequada, transporte e EPIs de qualidade têm impacto direto sobre o desempenho e o bem-estar.

O resultado reforça que políticas de benefícios precisam ser avaliadas e ajustadas, buscando atender às necessidades reais dos colaboradores.

A oferta de benefícios é um fator estratégico para a retenção de profissionais qualificados nas empresas de construção civil, pois demonstra o compromisso da organização com o bem-estar e a valorização de seus colaboradores. Benefícios como planos de saúde, incentivos financeiros, estabilidade, boas condições de trabalho e oportunidades de crescimento contribuem para aumentar a satisfação e o engajamento dos profissionais. Quando o colaborador percebe que a empresa investe em sua qualidade de vida e reconhece sua importância, tende a permanecer por mais tempo, reduzindo a rotatividade e fortalecendo as equipes nos canteiros de obras.

Entre esses benefícios, a capacitação constante da mão de obra se destaca como um dos mais relevantes para a retenção de talentos. Investir em treinamentos constantes dentro dos canteiros, cursos técnicos e atualizações profissionais em instituições que ofertam esses momentos, não apenas aprimora as competências dos colaboradores, mas também eleva a qualidade e a produtividade das obras. Além disso, a capacitação contínua transmite ao profissional a sensação de crescimento e valorização, incentivando o comprometimento com a empresa e criando um ambiente mais competitivo, inovador e alinhado às exigências do setor da construção civil.

5.3.14 Pensamento em sair da empresa

A análise mostra que 51% dos colaboradores já pensaram em deixar a empresa, enquanto 49% nunca cogitaram essa possibilidade. Esse dado revela um nível significativo de insatisfação interna, indicando que metade da força de trabalho enfrenta fatores que despertam a intenção de saída, como desmotivação, falta de reconhecimento ou ausência de perspectivas claras.

Quando analisado em conjunto com outros indicadores — como o reconhecimento insuficiente percebido por 66%, a motivação instável (51%) e a insatisfação com benefícios (58%) — torna-se evidente que a intenção de saída não é um caso isolado, mas parte de um contexto organizacional mais amplo. Esses fatores somados criam um ambiente propenso à rotatividade, prejudicando continuidade, produtividade e retenção de talentos.

Na construção civil, onde o ritmo de trabalho é intenso e as exigências técnicas e de segurança são elevadas, qualquer falha na gestão de pessoas tende a impactar diretamente a permanência do trabalhador. Assim, o fato de metade dos colaboradores ter cogitado sair deve ser encarado como um importante sinal de alerta para as empresas, reforçando a necessidade de revisar práticas de valorização, comunicação interna, condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento.

5.4 A gestão de pessoas e o impacto na produtividade

A gestão de pessoas desempenha um papel central na produtividade das organizações, especialmente na construção civil, um setor em que o desempenho depende não apenas de recursos materiais, mas principalmente da coordenação eficiente entre equipes, da motivação dos colaboradores e da clareza nos processos de trabalho. Os resultados obtidos neste estudo evidenciam que a produtividade está intimamente ligada à forma como as empresas estruturam, ou deixam de estruturar, suas práticas de gestão humana.

Os dados mostram que aspectos fundamentais para o bom desempenho operacional, como treinamento, reconhecimento e comunicação, não estão plenamente consolidados nas empresas avaliadas. A ausência de treinamento consistente, por exemplo, foi um dos pontos mais críticos identificados: 49% dos colaboradores não receberam treinamento inicial e 63% afirmaram não receber capacitação contínua adequada. A falta desses elementos compromete diretamente a produtividade, já que trabalhadores pouco treinados tendem a apresentar maior dificuldade na execução das tarefas, maior índice de retrabalho e menor domínio das normas de segurança, fatores que impactam tempo, qualidade e eficiência do serviço.

Outro aspecto relevante diz respeito ao reconhecimento e à motivação. Observou-se que 66% dos trabalhadores não se sentem plenamente reconhecidos, e 51% relatam motivação apenas parcial ou ausência de motivação diária. Esses indicadores reforçam que a desvalorização percebida compromete o desempenho coletivo, pois colaboradores pouco motivados tendem a demonstrar menor disposição para engajamento, menor iniciativa e menor comprometimento com os resultados organizacionais. Em um setor tão dependente da

proatividade e da cooperação entre equipes, como a construção civil, essa realidade afeta diretamente o ritmo e a qualidade da produção.

As condições de trabalho e os benefícios oferecidos também se mostraram determinantes para a produtividade. Ainda que 50% avaliem o ambiente como bom, a outra metade o classifica como regular ou ruim, revelando inconsistências estruturais que podem interferir na segurança e no bem-estar dos trabalhadores. Além disso, 58% não estão plenamente satisfeitos com os benefícios recebidos, o que reduz a satisfação geral e enfraquece a retenção de talentos. Ambientes que oferecem condições adequadas, suporte eficiente e valorização tendem a gerar colaboradores mais dispostos, saudáveis e comprometidos — elementos que se traduzem em maior produtividade.

Por fim, o impacto da gestão de pessoas sobre a produtividade é reforçado pela intenção de permanência: 53% dos colaboradores não têm convicção de continuar na empresa, e 51% já pensaram em sair. A alta predisposição à rotatividade implica perda de conhecimento acumulado, necessidade de realocação constante de mão de obra e repetição de processos de integração — fatores que reduzem a continuidade operacional e aumentam custos. Empresas que investem na retenção de talentos conseguem manter equipes estáveis, favorecendo a aprendizagem contínua e a eficiência produtiva.

Portanto, a análise permite afirmar que a produtividade na construção civil não depende apenas de tecnologias, equipamentos ou planejamento físico da obra, mas sim de uma gestão de pessoas estruturada, capaz de promover capacitação contínua, reconhecer esforços, oferecer condições adequadas e fortalecer a comunicação interna. O desempenho observado no setor é reflexo direto do tratamento dado aos profissionais. Assim, investir na gestão humana não é apenas uma estratégia de valorização do trabalhador, mas uma medida essencial para o aumento consistente da produtividade, redução de custos e melhoria da qualidade final dos empreendimentos.

6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou compreender de que maneira a gestão de pessoas influencia a produtividade na construção civil, um setor caracterizado por sua complexidade operacional, variabilidade de atividades, exigência técnica e forte dependência da mão de obra. Ao longo do trabalho, foi possível verificar que a produtividade, frequentemente associada apenas ao planejamento físico, ao controle de custos e ao uso de tecnologias, está profundamente condicionada ao modo como as empresas lidam com o seu capital humano.

A combinação entre a revisão teórica e os dados empíricos obtidos permitiu identificar padrões consistentes que confirmam a tese central deste estudo: a gestão de pessoas é um dos pilares determinantes da eficiência operacional e da sustentabilidade organizacional na construção civil.

Desde o início, a análise evidenciou que a força de trabalho avaliada possui um perfil diverso. A amostra contempla desde jovens recém-ingressos no setor até profissionais com mais de 15 anos de experiência. Essa pluralidade traz vantagens importantes, como o potencial de troca de conhecimentos e a diversidade de visões sobre os processos construtivos. No entanto, também exige das empresas um modelo de gestão capaz de integrar esses profissionais, respeitando suas necessidades e promovendo seu desenvolvimento.

Ao observar a distribuição dos cargos, engenheiros, mestres de obras e técnicos, percebe-se que a percepção do canteiro de obras foi captada a partir de diferentes níveis hierárquicos. Essa característica reforça a confiabilidade dos resultados e amplia o entendimento sobre como a gestão de pessoas está sendo percebida em todas as camadas da empresa, do planejamento estratégico à execução prática.

Os dados demonstram que as maiores fragilidades do setor se concentram justamente nos elementos que deveriam compor um sistema estruturado de gestão humana. A começar pelo treinamento, ponto unânime tanto na literatura quanto nas experiências dos trabalhadores como um fator decisivo para o desempenho. O fato de 49% não terem recebido treinamento inicial e 63% não participarem regularmente de capacitações evidencia um descompasso alarmante entre as necessidades do setor e as práticas adotadas pelas empresas.

A ausência de processos de capacitação sistematizados gera uma série de consequências negativas: insegurança nas tarefas, retrabalhos, produtividade irregular e aumento dos riscos de acidentes. Vale ressaltar que, na construção civil, erros individuais podem desencadear falhas coletivas, afetando cronogramas, custos e qualidade final do empreendimento. Assim, investir em treinamento não é apenas uma ação de valorização do colaborador, mas uma estratégia de proteção do próprio negócio.

Outro ponto crítico revelado pela pesquisa foi o reconhecimento profissional. Mesmo sendo um dos fatores mais destacados pelas teorias motivacionais, ele ainda é fragilmente aplicado no ambiente analisado. Os dados mostram que 66% dos trabalhadores não percebem reconhecimento consistente ou regular. Isso significa que a maioria das empresas não implementa mecanismos simples e eficazes de valorização, como feedbacks positivos,

celebrações de resultados, clareza nos critérios de promoção ou comunicação transparente.

Essa carência afeta diretamente o comportamento dos colaboradores. A falta de reconhecimento leva à desmotivação, ao distanciamento emocional do trabalho e à redução da iniciativa. Em um ambiente onde a produtividade depende fortemente da proatividade, atenção e cooperação, esses fatores se tornam prejudiciais para o desempenho global.

As condições de trabalho e os benefícios oferecidos também surgem como elementos de grande importância. Apesar de 50% considerarem o ambiente de trabalho bom, a outra metade o percebe como mediano ou insatisfatório. Além disso, 58% não estão plenamente satisfeitos com os benefícios. Esses dados indicam a necessidade de melhorias na ergonomia, na segurança, na organização dos canteiros e nas políticas de bem-estar.

A construção civil é um setor onde o esforço físico é intenso, os riscos são elevados e o ambiente pode ser desgastante. Por isso, melhorias nas condições físicas e na oferta de benefícios não são apenas ações de conforto, mas de proteção da saúde do trabalhador e de aumento da produtividade.

A intenção de permanência, outro indicador de grande relevância para a produtividade, também reflete consequências diretas da gestão de pessoas. Embora 47% pretendam permanecer, 53% não têm convicção de continuidade, e 51% já pensaram em sair da empresa. Esses números revelam um risco real de rotatividade, um dos maiores desafios do setor. A saída de colaboradores gera perda de conhecimento acumulado, necessidade de novas contratações, repetição de treinamentos e desequilíbrio nas equipes — todos fatores que impactam diretamente os prazos, custos e qualidade das obras.

De forma integrada, os resultados destacam que a construção civil ainda enfrenta dificuldades históricas na gestão de pessoas. Isso ocorre, em parte, por uma cultura tradicional que prioriza a execução e subestima os fatores subjetivos que sustentam o desempenho humano. No entanto, a literatura moderna e os dados empíricos deste estudo mostram que produtividade não se constrói apenas com equipamentos, planejamento e materiais; ela se consolida com pessoas motivadas, bem treinadas, valorizadas e inseridas em um ambiente saudável.

Os dados obtidos permitem a formulação de recomendações importantes para que as empresas aprimorem sua produtividade por meio da gestão de pessoas:

- Estruturar programas de treinamento contínuo, alinhando-os ao perfil da equipe e às necessidades técnicas da obra.
- Implementar sistemas de reconhecimento, formais e informais, que reforcem o comportamento positivo e o esforço dos trabalhadores.
- Aprimorar as condições de trabalho, oferecendo equipamentos adequados, ambientes organizados e segurança reforçada.
- Revisar os benefícios, garantindo que atendam às necessidades dos colaboradores e promovam qualidade de vida.
- Fortalecer a comunicação interna, tornando-a clara, acessível e participativa.

- Capacitar líderes, promovendo uma atuação mais humana, empática e orientada ao desenvolvimento da equipe.
- Criar estratégias de retenção, especialmente para trabalhadores experientes, que carregam conhecimento essencial para o andamento das obras.

Assim, conclui-se que a gestão de pessoas é o elemento que conecta todos os fatores de produtividade na construção civil. Empresas que compreendem a centralidade do capital humano e estruturam suas práticas de forma moderna e eficiente conseguem alcançar maior produtividade, reduzir desperdícios, ampliar a segurança e elevar a qualidade de seus projetos.

Este estudo reforça que o caminho para a competitividade sustentável na construção civil passa, inevitavelmente, pela valorização das pessoas. Investir em gestão humana não é apenas uma decisão ética ou social, mas, sobretudo, uma estratégia inteligente para potencializar resultados, otimizar recursos e construir um ambiente de trabalho mais justo, eficiente e produtivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARKIN, H.; COLTON, R. R. Tables for Statisticians. New York: Barnes & Noble, 1971.

BENTO, Kaique Dias. Processos de Gestão de Pessoas em uma Empresa de Construção Civil: Uma Análise da Influência da Liderança sobre o Capital Humano. Pernambuco: UFRP.

BOXALL, P.; PURCELL, J. Strategy and Human Resource Management. 4ª edição. Londres: Palgrave Macmillan, 2016.

BRANCO, L. S.; STEINBACH, L. Gestão na Engenharia Civil: O perfil do engenheiro na sociedade atual. Palhoça: UNISUL, 2018.

BRASIL. Ministério da Economia. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Caderno Regional Centro-Sul Fluminense – RJ. Brasília: Governo Federal, 2010.

CASCIO, W. F. Managing Human Resources. 10ª edição. Nova York: McGraw-Hill Education, 2018.

CASTRO, L. H. I.; CASTRO, M. C.; SILVA, R. P. Engenheiro civil: função de liderança. Repositório Anima Educação, 2021.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GANDOLFI, M. Saldos da construção civil em 2023: setor oferece cerca de 15% do total de empregos no Brasil. 2023.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. L. Gestão da qualidade empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HUANG, X.; HINZE, J. Owner's role in construction safety. Journal of Construction Engineering and Management, v. 132, n. 2, p. 164-173, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M.; GERHART, B. Compensation. 12ª edição. McGraw-Hill Education, 2016.

PAIXÃO, C. R.; SILVEIRA, A.; NASCIMENTOS, S. A. A estratégia em organizações e o processo estratégico de gestão de pessoas. Revista Alcance, v. 26, n. 2, 2019.

PASQUALI, L. Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação. 4. ed. Petrópolis:

Vozes, 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodologia de pesquisa. 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2014.

SEBRAE. A importância da mão de obra qualificada. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2018.

SERRÃO, A. L. PIB do Brasil avança 2,9% no acumulado de 2023, analisa IBGE. O Povo, 2024.

SILVA, R. S. Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações nas organizações. São Paulo: Atlas, 2018.

SILVA, A. K. F. Análise de Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil. Rio de Janeiro: UFRJ, 2018.

SILVA, M. E. L. Processos de Gestão de Pessoas em uma Empresa de Construção Civil. Pernambuco: UFRPE, 2021.

SILVA, W. A.; WEBER, G.; BARROS, H. D. B. Gestão eficiente de empresas e seus reflexos positivos na construção civil. Research, Society and Development, 2021.

ULRICH, D. Human Resource Champions. Harvard Business Review Press, 2012.

VERDUM, U. Gestão de pessoas na construção civil. Porto Alegre: UFRGS, 2018.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE A

Impacto da Gestão de Pessoas na Produtividade da Mão de Obra na Construção Civil

I. Dados gerais do participante

1. Idade: _____

2. Gênero:

☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Outro ☐ Prefiro não responder

3. Cargo atual:

4. Tempo de atuação na construção civil:

☐ Menos de 1 ano ☐ 1 a 3 anos ☐ 4 a 6 anos ☐ Mais de 6 anos

5. Tipo de vínculo com a empresa:

☐ CLT ☐ Temporário ☐ Autônomo ☐ Outros

II. Recrutamento, Seleção e Treinamento

6. Você recebeu treinamento antes de iniciar suas atividades na empresa?

☐ Sim ☐ Não

7. Com que frequência a empresa oferece capacitação?

☐ Regularmente ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca

8. Você se sente preparado para realizar suas atividades?

☐ Sim ☐ Parcialmente ☐ Não

III. Motivação e Retenção

9. A empresa reconhece seu esforço e dedicação?

☐ Sempre ☐ Às vezes ☐ Nunca

10. Você se sente motivado(a) a realizar seu trabalho diariamente?

☐ Sim ☐ Parcialmente ☐ Não

11. Pretende continuar na empresa por mais de 1 ano?

☐ Sim ☐ Não ☐ Indeciso

IV. Condições de Trabalho e Benefícios

12. Como você avalia as condições do ambiente de trabalho?

☐ Muito boas ☐ Boas ☐ Regulares ☐ Ruins

13. Os benefícios oferecidos (vale-transporte, alimentação etc.) são:

☐ Satisfatórios ☐ Parcialmente satisfatórios ☐ Insatisfatórios

14. A carga de trabalho diária é:
() Adequada () Exagerada () Insuficiente

V. Rotatividade e Sugestões

15. Já pensou em sair da empresa?
() Sim () Não

16. Se sim, qual o principal motivo?

17. O que poderia melhorar na gestão de pessoas da empresa?

18. Algum outro comentário que gostaria de fazer?

APÊNDICE B

Impacto da Gestão de Pessoas na Produtividade da Mão de Obra na Construção Civil

I. Dados gerais do participante

1. Idade:

☐ 18 a 25 anos ☐ 25 a 35 anos ☐ 35 a 45 anos ☐ Mais de 45 anos

2. Gênero:

☐ Masculino ☐ Feminino ☐ Outro ☐ Prefiro não responder

3. Cargo atual:

4. Tempo de atuação na construção civil:

☐ Menos de 1 ano ☐ 1 a 5 anos ☐ 5 a 10 anos ☐ 10 a 15 anos ☐ Mais de 15 anos

5. Tipo de vínculo com a empresa:

☐ CLT ☐ Temporário ☐ Autônomo ☐ Outros

II. Recrutamento, Seleção e Treinamento

6. Você recebeu treinamento antes de iniciar suas atividades na empresa?

☐ Sim ☐ Não

7. Com que frequência a empresa oferece capacitação?

☐ Regularmente ☐ Ocasionalmente ☐ Nunca

8. Você se sente preparado para realizar suas atividades?

☐ Sim ☐ Parcialmente ☐ Não

III. Motivação e Retenção

9. A empresa reconhece seu esforço e dedicação?

☐ Sempre ☐ Às vezes ☐ Nunca

10. Você se sente motivado(a) a realizar seu trabalho diariamente?

☐ Sim ☐ Parcialmente ☐ Não

11. Pretende continuar na empresa por mais de 1 ano?

☐ Sim ☐ Não ☐ Indeciso

IV. Condições de Trabalho e Benefícios

12. Como você avalia as condições do ambiente de trabalho?

☐ Boa ☐ Regular ☐ Ruim

13. Os benefícios oferecidos (vale-transporte, alimentação etc.) são:

☐ Satisfatórios ☐ Parcialmente satisfatórios ☐ Insatisfatórios

V. Rotatividade e Sugestões

15. Já pensou em sair da empresa?

☐ Sim ☐ Não

16. Se sim, qual o principal motivo?
