



ANÁLISE DA GESTÃO EMPRESARIAL NO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL: ESTUDO DAS ÁREAS DE GESTÃO DE PESSOAS, PRODUÇÃO E MARKETING EM UMA CONSTRUTORA CIVIL

RODRIGUES, Bruno Peruffo¹
SCHNEIDER, Diego Rodrigo²
CHIDICHIMA, Antônio Carlos³
bruno.peruffo@outlook.com

RESUMO

O presente artigo descreve um estudo realizado em uma construtora civil localizada na cidade de Toledo/PR. O objetivo do estudo foi analisar o modelo de gestão da empresa nas três grandes áreas da Administração: Recursos Humanos, Produção e Marketing. Após obter os dados, uma análise pôde ser realizada para identificação de pontos fortes e fracos nos modelos de gestão utilizados pela empresa. Para obtenção desses dados, utilizou-se métodos de pesquisa qualitativa, buscando identificar os problemas dos principais pilares da administração dentro da organização e, utilizou-se, também, um modelo de pesquisa básica, em complemento com questionários estruturados e entrevistas pessoais com os gestores da organização. Constatou-se que, a empresa possui uma organização em relação ao seu modelo de gestão, com destaques e pontos fortes nas três áreas estudadas no artigo, assim como algumas melhorias que, no ponto de vista dos acadêmicos, são necessárias para uma otimização dos processos e redução de custo financeiro.

Palavras-chave: Construção civil. Administração. Gestão empresarial.

1 INTRODUÇÃO

O setor de construção civil está em constante crescimento e desenvolvimento, gerando um alto número de empregos diretos e indiretos. Segundo informações do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), em agosto de 2020 foram geradas 249.388 vagas de trabalho com carteira assinada no Brasil, sendo 50.789 no setor da construção civil.

Em 2021, de acordo com informações da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), o mercado da construção civil fechou o ano de 2020 com o otimismo elevado após ter registrado alguns dos melhores números de desempenho de sua história. Em 2020, houve 10% mais vendas do que em 2019. Mesmo em plena pandemia de covid-19, enfrentando desafios de escassez e aumento nos

¹ Acadêmico Faculdade Assis Gurgacz FAG Toledo

² Acadêmico Faculdade Assis Gurgacz FAG Toledo

³ Docente Faculdade Assis Gurgacz FAG Toledo - ORIENTADOR



custos do aço e outras matérias-primas, a expectativa da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) para o crescimento do setor em 2021 subiu de 2,5% para 4%.

A empresa em estudo neste artigo trabalha com o setor de construção civil, em operação no mercado desde janeiro de 2018, atendendo em Toledo e na região, assim como em outros estados, esta construtora tem como foco atuar tanto no segmento de obras industriais e comerciais, como no de obras residenciais.

Esse artigo tem como objetivo a análise do modelo de gestão de três grandes áreas da Administração dentro da empresa, sendo elas: Recursos Humanos, Produção e Marketing. Tendo como principal objetivo o desenvolvimento e melhoria nos processos internos da organização.

O desenvolvimento dessas três áreas é essencial dentro da organização, começando pela área de Recursos Humanos, de acordo com GIL (2007. P. 118) “devido a um ambiente corporativo exigente e dinâmico as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem”.

Desta forma, é de extrema importância também a dinâmica de um setor de Produção bem estruturado, pois assim como citado por Tubino (2000) para atingir determinadas metas e estratégias devem-se formular planos, cabendo ao planejamento e controle da produção a atividade de desenvolvê-lo.

Durante o processo de planejamento que a empresa faz para as obras, desde o início dos trabalhos até a entrega do produto, a satisfação e fidelização dos clientes são de extrema importância para a “venda” da marca, de acordo com Reis e Trout (1991, p.69), “hoje para serem bem-sucedidas as organizações devem criar marcas e não produtos, e, criam-se marcas usando estratégias de posicionamento”.

Pode-se frisar a importância desse trabalho, gerando resultados positivos para a organização, e demais envolvidos, com a intenção de gerar lucros e melhorias nos processos internos e externos da empresa.

Uma análise como essa é importante para os gestores da empresa, pois é uma visão de fora dos processos habituais da organização, análises que são feitas sobre áreas de grande impacto dentro do fluxo interno de processo.



Atualmente as empresas estão cada vez mais inovando e abrindo suas portas para novas ideias e processos, isso gera uma competitividade no mercado e uma melhor aceitação, tanto por parte da sociedade, quanto por parte dos colaboradores, afinal, uma empresa aberta a novas ideias, é uma empresa em constante inovação e crescimento.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste estudo, foi utilizado como método a pesquisa qualitativa, buscando identificar os problemas dos principais pilares da administração dentro da organização. Sendo assim, foram utilizadas pesquisas básicas para levantamento de informações com o intuito de pontuar possíveis gargalos e sugerir melhoria. Segundo Appolinário (2011, p. 146), a pesquisa básica tem como objetivo principal “o avanço do conhecimento científico, sem nenhuma preocupação com a aplicabilidade imediata dos resultados a serem colhidos”, desta forma é essencial para o trabalho realizado na empresa em estudo.

Durante as pesquisas foram utilizados fundamentos bibliográficos para suporte e base teórica dos assuntos abordados, o método de pesquisa foi levantamento de informações realizado por meio de entrevistas pessoais e à distância com os gestores da organização.

Como base para a atividade de pesquisa foram realizados questionários e entrevistas semiestruturadas, sendo entrevistado os gestores e analistas responsáveis pelas áreas em estudo na empresa.

Gil (1999, p. 120) explica que na entrevista semiestruturada “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”, desta forma foi possível realizar um questionário bem flexível junto aos gestores da empresa, deixando aberto para explicações e possíveis argumentações de algum assunto apontado.

3 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

3.1 SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Após o estudo do setor de recursos humanos, foram feitas análises abordando temas das subáreas de recrutamento e seleção, remuneração e



benefícios, departamento pessoal e segurança no trabalho. Foi avaliado que a empresa possui um setor de recursos humanos engajado com os objetivos da organização.

O processo de entrevista dos candidatos, para cargos operacionais, a entrevista é feita pessoalmente com o Engenheiro responsável ou com o Mestre de Obras da construtora, que tem como função no processo seletivo entrevistar e avaliar tecnicamente o candidato à vaga. Para as áreas administrativas, o processo de entrevista é realizado com o responsável administrativo da empresa. Assim que concluído o processo de entrevistas, o colaborador é encaminhado para realizar os exames admissionais, que são intermediados por uma clínica especializada nestes procedimentos. Para efetivar a contratação, toda a documentação do colaborador precisa estar em dia, assim como os exames admissionais, cumprindo a legislação.

No que se diz respeito à área de remuneração e benefícios, a organização utiliza como base o SINTRACON - Sindicato dos Trabalhadores na Indústria da Construção Civil e do Mobiliário de Toledo e Região -, este que junto a outros sindicatos de outras cidades próximas, formam a convenção coletiva de trabalho, estipulando as condições previstas de trabalho para os colaboradores que se enquadrarem nesse ramo de atuação.

Em relação ao controle de horas extras, cartão ponto, faltas e ausências, é realizado através de um aplicativo (PontoMais), não sendo necessário, assim, o colaborador ir fisicamente em algum relógio ponto ou folha de assinatura para registrar presença no canteiro de obras. O responsável por controlar o registro de ponto dos funcionários, geralmente é o Mestre de Obras, não sendo necessário, também, cada funcionário instalar o aplicativo em seu celular, correndo risco de esquecer ou bater o ponto de maneira errônea.

A respeito de treinamento e desenvolvimento de pessoas, a organização em estudo não realiza de cursos para desenvolvimento dos profissionais. Já em relação ao treinamento realizado pelos colaboradores do operacional, entra o treinamento em algumas normas regulamentadoras como a NR18 (condições gerais de segurança no ambiente de trabalho), NR33 (trabalho em espaço confinado) e NR35 (trabalho em altura). Podem ocorrer casos em que o colaborador procura o superior



para negociar e realizar, a custos da empresa, algum treinamento em uma área específica, e que tenha impacto direto no dia a dia de trabalho.

Embora a empresa não possua um setor de segurança do trabalho, como forma de cumprimento à legislação, a organização dispõe de um técnico de segurança, que dá apoio ao cumprimento das NRs (normas regulamentadoras) relacionadas à atividade da empresa, para realização de vistorias e serviços necessários.

3.2 SETOR DE PRODUÇÃO

Na empresa analisada em questão, o processo de produção é iniciado a partir do momento que o contrato é firmado entre as partes (construtora e cliente), após isso é feito um processo de abertura da obra, onde são arquivados documentos, orçamentos iniciais, projetos, processos burocráticos, cronogramas, layouts etc.). Esse processo ocorre tanto na parte digital, como fisicamente, a diferença é que os documentos digitais são utilizados pela equipe de Engenharia que fica no escritório da empresa, e a pasta de documentos físicos é encaminhada para a obra, onde os documentos são utilizados pelos responsáveis das frentes de trabalho. A construtora não trabalha com elaboração de projetos, ou seja, recebe os projetos (arquitetônico, conceitual e detalhado) e a partir desses documentos executa a obra civil.

Pelo fato de ainda não possuir um setor específico que seja responsável pelo planejamento da produção, essa atividade fica a cargo dos responsáveis operacionais da obra em conjunto com a equipe de Engenharia.

No decorrer do dia é preenchido um diário de obras para o registro das informações mais importantes, o preenchimento desse documento é de responsabilidade do mestre de obras, tendo que ser assinado, também, por um fiscal responsável do cliente e outro da construtora. Nesse diário de obra, informações e ocorrências são inseridas e armazenadas, o que é essencial caso a empresa passe por auditorias externas, com o diário de obras é possível comprovar o que realmente ocorreu e em qual situação ocorreu.

A empresa não utiliza um sistema para controle de almoxarifado no canteiro de obras, esse controle é feito exclusivamente pelo mestre de obras, ou por alguém designado por ele. Todo o controle, contagem e solicitação de materiais é feita pelo



mestre de obras, sendo também responsabilidade dele caso falte algum material ou por eventuais atrasos nas entregas em decorrência dessa falta de material.

É, também, responsabilidade do mestre de obras, o controle de qualidade dos serviços executados, atividade que é desempenhada diariamente, sendo ele o principal responsável técnico pelas equipes de execução. Alguns testes e controles exigidos por lei são realizados por questões de segurança, como por exemplo o corpo de prova do concreto (teste de slump), onde é verificado, por empresas especializadas, se as especificações do concreto batem com o que foi comprado pela construtora.

3.3 SETOR DE MARKETING

Na empresa estudada em questão, a prospecção de novos clientes é realizada por meio de pesquisas das empresas industriais e comerciais alocadas na região de Toledo/PR, após isso um levantamento é realizado e o contato é feito pela equipe responsável para iniciar uma aproximação com os clientes em potencial.

Uma maneira também de divulgação que a empresa utiliza, são as mídias sociais, Instagram, Facebook, LinkedIn e o site, sendo que essas mídias são utilizadas apenas para divulgação de trabalhos já realizados e outras informações, pois não é comum a empresa fazer prospecção de clientes por esse meio. Em tempos passados, foi citado que divulgações em revistas eram utilizadas, porém esse meio se tornou inviável atualmente.

No que se trata do pós-vendas, o Engenheiro responsável, juntamente com o cliente, faz um acompanhamento/inspeção na obra toda, realizando feedbacks e ajustes necessários, além do cumprimento da garantia dos serviços realizados pela construtora.

Para precificação dos serviços, é definido de acordo com o projeto de cada obra, sem ter um preço fixo, cada trabalho pode variar, de acordo com as exigências do cliente. Por não ter um setor de Marketing específico, a empresa em estudo preza muito pela qualidade nos serviços executados, esse será o diferencial perante a concorrência no momento de escolha dos clientes.

Por não ter um setor de Marketing específico para realizar planejamentos e estratégias, a empresa em estudo preza muito pela qualidade nos serviços



executados, sendo esse um diferencial perante a concorrência no momento de escolha dos clientes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se evidenciar como pontos positivos no setor de produção o comprometimento e qualidade nos serviços executados pela empresa, assim como o acompanhamento diário por parte dos gestores e responsáveis técnicos pelas atividades. Assim como é importante a preocupação com a segurança dos colaboradores, sempre em busca de melhorias para evitar acidentes de trabalho e afastamentos.

Com relação às sugestões de melhoria, alguns apontamentos foram realizados, como a implantação de setores responsáveis por planejamento estratégico e acompanhamento de cronogramas, também é visto como melhoria um investimento maior nas atividades de Marketing da marca da empresa.

5 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O Capital Humano das Organizações. 8ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. - São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO. Idalberto. **Recursos Humanos**, 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TUBINO, D. F. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIES, A. TROUT, J. **Posicionamento**: como a mídia faz a sua cabeça. São Paulo: Pioneira, 1991.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.