

A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA CONSTRUTORA

Holand, E.P.T. (1); Barros, M.M.S.B. (2); Cardoso, F.F. (3)

(1) Enga. Civil, mestrande do PCC USP, e-mail <mailto:erika.paiva@poli.usp.br>
Av. Prof. Almeida Prado travessa 2, 271 - Cidade Universitária, São Paulo-SP

(2) Enga. Civil, Prof.^a Dra. do PCC USP, e-mail <mailto:mercia@poli.usp.br>
Av. Prof. Almeida Prado travessa 2, 271 - Cidade Universitária, São Paulo-SP

(3) Eng. Civil, Prof. Doutor do PCC USP, e-mail <mailto:fcardoso@poli.usp.br>
Av. Prof. Almeida Prado travessa 2, 271 - Cidade Universitária, São Paulo-SP

RESUMO

Muitas empresas do subsetor edificações vêm desenvolvendo e colocando em prática estratégias de produção objetivando responder de maneira eficiente às mudanças impostas pelo mercado, mudanças estas decorrentes principalmente de fatores econômicos, comerciais, técnicos e sociais do setor. Entretanto, e infelizmente, o que se tem observado é que na maioria das vezes as estratégias de produção adotadas enfatizam os aspectos técnicos da produção, relegando a segundo plano os aspectos humanos.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo apresentar a importância dos recursos humanos para as estratégias de produção nas empresas de construção de edifícios. Inicialmente, procurou-se explorar os conceitos pertinentes ao assunto, a partir de uma revisão bibliográfica. Posteriormente, fez-se um estudo comparativo envolvendo uma empresa do ramo alimentício e uma empresa construtora, com o objetivo de conhecer suas melhores práticas sobre a gestão dos recursos humanos. Daí, foram identificadas as principais diferenças entre essas duas organizações e propostas ações de melhoria para as empresas construtoras.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais, as frequentes mudanças, pelas quais vêm passando o ambiente macroeconômico do setor de edificações, impulsionam as empresas a repensarem suas atuais formas de produção e organização para se manterem competitivas no mercado.

Segundo CARDOSO (1996), as empresas de construção civil estão desenvolvendo e pondo em prática *estratégias de produção*¹ capazes de responder de maneira eficiente a essas mudanças.

Porém, essas estratégias de produção são muitas vezes mal direcionadas, enfocando apenas melhorias nas operações físicas de produção, deixando de lado as operações de gestão, sobretudo aquelas relativas aos recursos humanos; entretanto, defende-se que para se conseguir o almejado aprimoramento dos processos, produtos e serviços, as empresas precisam estabelecer uma estratégia de produção bem definida e sustentada por uma adequada gestão dos recursos humanos.

Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo principal apresentar e discutir a importância dos recursos humanos na estratégia de produção em empresas de construção de edifícios.

2. ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO E OS RECURSOS HUMANOS

Na medida em que se pretende avaliar as estratégias de produção de uma empresa, é necessário antes definir o que seja estratégia de produção e seus intervenientes com os recursos humanos. Para tanto, neste item será brevemente relatada a evolução de algumas teorias tidas como clássicas e que

¹ Uma empresa que tem por objetivo atuar voltada para uma estratégia de produção, necessariamente enfoca o sistema de produção da empresa, que segundo CARDOSO (1996) deve ser entendido como a fusão entre as operações físicas de produção e as operações de gestão.

exerceram grande influência nos campos da psicologia ou sociologia do trabalho e administração de empresas em geral, assim como na construção civil.

Segundo KWASNICKA (1993), o que começou com as atividades executadas pelos operários em uma fábrica, com a Administração Científica de Taylor e sua “ênfase nas tarefas”, seguiu com a Teoria Clássica de Fayol, com “ênfase na estrutura” e, num momento seguinte, continuou com a Teoria da Burocracia de Weber, e mais tarde, foi introduzida a Teoria Estruturalista. A “ênfase nas pessoas” surgiu com a Teoria das Relações Humanas, desenvolvendo-se para a Teoria Comportamental e para Teoria de Desenvolvimento Organizacional. A “ênfase no ambiente” decorreu da Teoria de Sistemas, logo completada pela Teoria da Contingência que posteriormente desenvolveu a “ênfase na tecnologia”. Como pode ser compreendido, cada uma das cinco variáveis – tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia – provocou, a seu tempo, uma diferente evolução.

Essa evolução surgiu de acordo com a época e com o desenvolvimento da humanidade, em resposta aos complexos problemas surgidos com a criação e crescimento das empresas e a conseqüente concorrência entre elas, bem como um meio capaz de gerir recursos humanos e materiais em busca da eficiência e eficácia (CHIAVENATO, 1999).

Com o passar do tempo, a forma de encarar a evolução, referente à administração do processo de produção, levou muitas empresas a utilizar estratégias de produção condizentes com o atual contexto, onde a humanização do trabalho, juntamente com a racionalização dos recursos e a produção de bens e serviços passaram a ser encarados como fonte estratégica para aumentar tanto o desempenho, como também, a competitividade da empresa.

As estratégias de produção são definidas por BARROS NETO (1999) como sendo “um padrão de decisões referentes à função produção, que devem ser tanto coerentes com a estratégia competitiva da empresa, quanto com as outras funções administrativas que a compõe (marketing, recursos humanos, financeiro etc.), considerando também as competências internas da função produção.”

O conteúdo de uma estratégia de produção é comumente definido por dois conjuntos de elementos: critérios competitivos ou objetivos de desempenho, que se relacionam com a estratégia competitiva da empresa; e categorias de decisão ou áreas de decisão, que influenciam a tomada de decisão na função produção da empresa (BARROS NETO, 1999; SLACK, 1997).

Os mesmos autores selecionam como critérios competitivos mais importantes: custo, desempenho na entrega, qualidade, flexibilidade, inovação e serviços. Já as categorias de decisão segundo BARROS NETO (1999), são um conjunto consistente de decisões individuais que incidem sobre a função produção das empresas com o intuito de cooperar na obtenção dos critérios competitivos desejados. Quanto às categorias de decisão o mesmo autor selecionou: Tecnologia de produção, Meios produtivos, Suprimentos, Força de trabalho, Controle de qualidade e Organização e Planejamento da produção.

SLACK (1997) fala que as estratégias que influenciam a estrutura de produção são as de: desenvolvimento de novos produtos/serviços; integração vertical; instalações; tecnologias e organização da força de trabalho.

Percebe-se que o enfoque para os recursos humanos está sempre presente nas proposições dos diversos pesquisadores que estudam as estratégias das empresas do setor, principalmente no que diz respeito à estratégia de produção da empresa, que para obter o devido sucesso, precisa ser condizente com o setor de recursos humanos, pois estes é que dão sustentação para o desenvolvimento de seus objetivos.

3. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso desenvolvido neste trabalho foi constituído por dois estudos de campo; o primeiro, realizado em uma empresa de bens alimentícios da indústria seriada que possui sua estratégia de produção voltada para a gestão de recursos humanos, teve como objetivo buscar captar suas melhores práticas, ou seja fazer um "benchmarking" da mesma. O segundo estudo de campo foi feito em uma empresa do setor de edificações da construção civil, com o objetivo de identificar suas estratégias competitivas e de produção e seus intervenientes com a gestão dos recursos humanos.

No primeiro estudo de campo foram entrevistados o gerente e a coordenadora do setor de recursos humanos com o objetivo de conhecer o seu funcionamento. A análise das respostas da entrevista

permitiu identificar as práticas empregadas nesse tipo de indústria, possivelmente adaptáveis ao setor edificações.

No segundo estudo de campo foi entrevistado o diretor técnico de uma empresa construtora de médio porte que atua no setor de construção civil no estado de São Paulo. O questionário aplicado, apresentado em HOLANDA (2000) procurou identificar a existência de uma estratégia de produção e o funcionamento do setor de recursos humanos nessa empresa.

3.1 Caracterização da Empresas A

É uma empresa de bens alimentícios, multinacional e de grande porte. Sua área de atuação engloba países como: Estados Unidos, Canadá, Colômbia, México, Brasil e Argentina. Assim como também alguns países da Europa Ocidental, Central e Oriental, África e Ásia.

Características principais

Na figura 1, mostra-se uma idéia do organograma geral da empresa de bens alimentícios estudada e na figura 2 o seu organograma do setor de recursos humanos. Com isto, pretende-se ter uma idéia geral de como se organiza a empresa, de seu tamanho e o grau de organização do setor de recursos humanos.

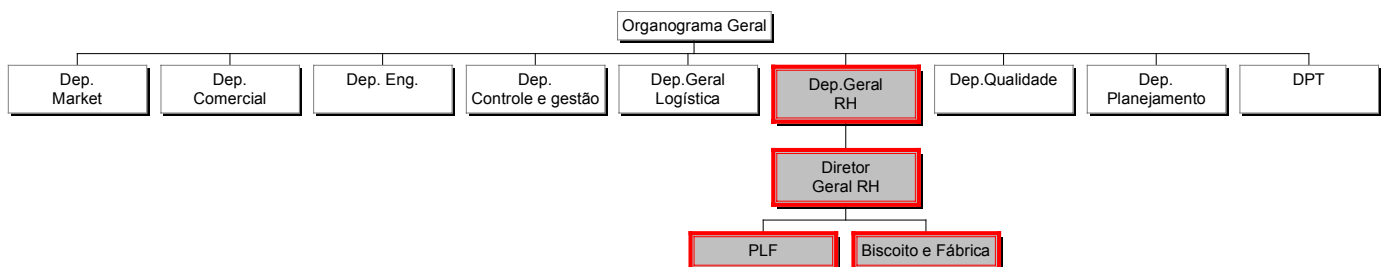


Figura 1 - organograma geral da empresa de bens alimentícios.

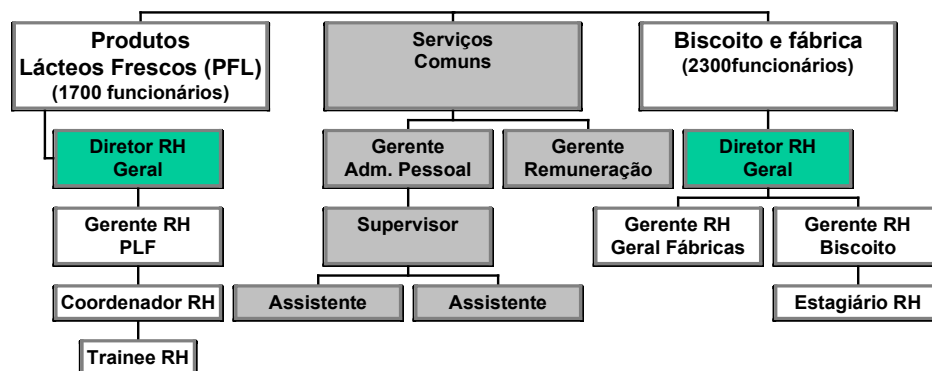


Figura 2 - Organograma do setor de recursos humanos da empresa.

A empresa possui sua estratégia competitiva baseada na análise mercadológica e na escolha do tipo de produto de consumo mais exigido pelo mercado; prioriza também uma política de recursos humanos e relações com a mão-de-obra bem estruturada e organizada, onde os funcionários se sintam motivados a lutar pelos objetivos comuns da empresa.

A política de recursos humanos da empresa engloba alguns aspectos que merecem ser citados e analisados e, dentre eles, pode-se citar: a adoção de uma postura voltada à promoção do desenvolvimento e do desempenho de seus funcionários; a implementação de um sistema de decisões rápidas; a cultura de realizar treinamentos constantes, tanto com novos como com antigos funcionários.

Ela também está fundamentada na melhoria da segurança, através da criação de planos de ação para reduzir o número de acidentes de trabalho; em pesquisas feitas com funcionários e na coleta de opiniões e pontos de vista a respeito de seu local de trabalho; na criação de elos de comunicação constante do quadro de pessoal (subsidiários, funcionários e gerência); na avaliação dos próprios gerentes e na pesquisa feita pelos mesmos com seus funcionários; na criação de campanhas sociais para ajudar jovens e crianças carentes, como contribuição para a sociedade em geral; no treinamento contínuo de seus gerentes. Além de tudo isso, existe uma universidade da própria empresa para promover o desenvolvimento de seus funcionários; porém só em nível gerencial (esta fornece seminários de integração de grupos, os seminários podem ser dados em todos os países que possuam filiais, cursos em CD-ROM e cursos de treinamento pela INTRANET) e na criação e desenvolvimento de um plano de carreira para motivar seus funcionários.

3.2 Caracterização da empresa B

É uma empresa construtora de médio porte que atua no setor de edificações da construção civil do estado de São Paulo.

3.2.1 Características principais

A empresa é uma empreendedora e construtora que está atuando há 35 anos no setor de construção civil, atualmente realizando edifícios residenciais em todo o estado de São Paulo.

A empresa contrata de terceiros a maior parte de seus serviços e possui hoje um total de 15 obras em execução.

Possui qualificação ISO 9002 e está certificada pelo programa QUALIHAB² - Programa da Qualidade da Construção Habitacional do Estado de São Paulo – nível A, demonstrando que tem grande preocupação com a qualidade de seus procedimentos e principalmente do seu produto final.

Na figura 3, pode-se observar o organograma da empresa construtora estudada. Atualmente a empresa possui um setor pessoal com dois funcionários que cuidam apenas do recrutamento e seleção das empresas subempreiteiras e do pessoal que irá participar da produção e também cuidam da folha de pagamento das obras.

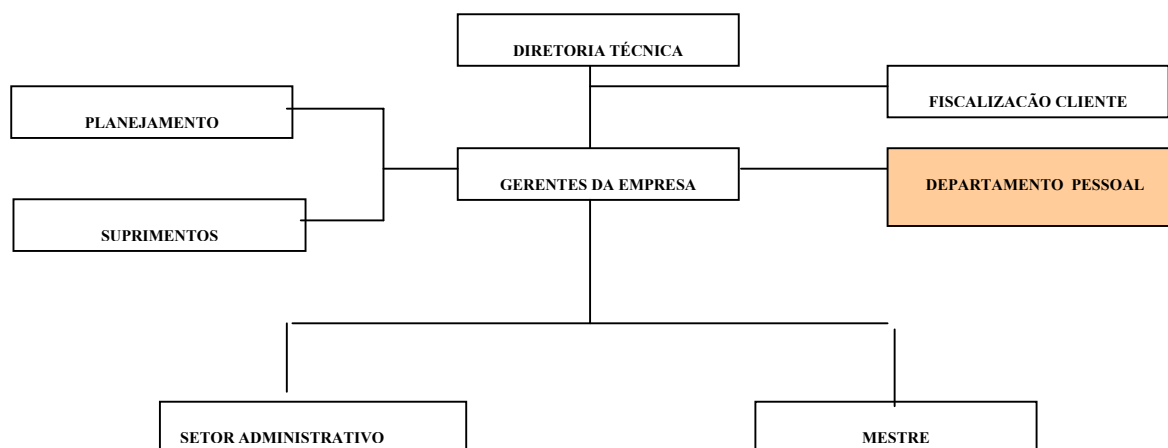


Figura 3 – organograma da empresa estudada

Com o aumento da competitividade e das exigências dos clientes, a empresa foi impulsionada a pensar estrategicamente no seu processo produtivo, buscando aumentar sua eficiência. Daí almejar a implantação de um sistema de gestão da qualidade, com o intuito de alcançar melhorias. Com essa

² Este programa se baseia em Acordos Setoriais – ASs – entre os agentes da cadeia produtiva da construção civil, por meio de suas entidades, e a CDHU.

implantação, a empresa obteve: a formalização de seus procedimentos; a identificação da necessidade de treinamentos e conseqüentemente a formulação de um programa de treinamento; o registro dos erros, seguido da tomada de atitudes corretivas e preventivas; passou a existir a preocupação com a comunicação interna entre os diversos níveis hierárquicos da empresa e uma maior importância foi dada à motivação dentro do ambiente de trabalho e ainda, como conseqüência direta, a obtenção das melhorias nas condições de trabalho no canteiro de obras no que se refere à segurança, higiene, saúde e condições de vivência dos trabalhadores.

A empresa formulou, desde então, sua estratégia competitiva baseada na diferenciação do produto final, ou seja, priorizando sempre a qualidade do produto e a de seus serviços, mesmo que isso venha a acarretar um aumento no seu custo final, desde que aceitável.

3.2.2 Organização e gestão do trabalho e da Produção

Ao analisar o fluxo de informação dentro da empresa observou-se que o mesmo continua acontecendo de forma tradicional, ou seja, é um fluxo totalmente piramidal, em que as “ordens” vêm de cima para baixo.

O recrutamento, a seleção e o treinamento dos funcionários acontecem de maneira diferente para a área gerencial e para a área operacional. Para a primeira, o funcionário interessado envia para o setor pessoal da empresa o seu currículo, que será analisado pelo diretor técnico. Depois de admitido, o funcionário passa por um treinamento (que é dado muitas vezes pelo próprio diretor técnico), que envolve a política da qualidade da empresa, a apresentação do sistema da qualidade, a apresentação da documentação aplicável para desenvolver as atividades (PG's, PO's, etc.), passa também por treinamento em segurança do trabalho, baseado na norma de segurança em canteiros de obras, a NR 18, que é dado por um engenheiro de segurança ou técnico de segurança.

Quanto à parte operacional, o recrutamento e a seleção quando necessários, são feitos de forma tradicional onde são utilizadas placas nas obras (isso só ocorre quando necessário pois na empresa quase não tem rotatividade, ou seja, alguns funcionários próprios que a empresa possui, geralmente da parte de estrutura), ocorre também a contratação por indicação de outros funcionários. Depois de admitido é feita a apresentação da empresa, neste caso, geralmente pelo gerente da obra (engenheiro); depois é dado um treinamento em segurança no trabalho de acordo com a NR 18 (por um técnico de segurança). Neste caso, são realizadas palestras educativas e demonstrações sobre a utilização de equipamentos de segurança nas diversas atividades. É dado treinamento específico para cada operário, dependendo da função desempenhada por cada um, como exemplo pode-se citar o caso de funcionários responsáveis pelo recebimento de materiais, para estes são apresentadas as devidas especificações do produto.

Quando questionados sobre os benefícios concedidos aos funcionários, tanto o diretor técnico como o gerente da obra afirmaram fornecer apenas vale-transporte, refeições e cesta básica no final do mês, o que não é nada além do que já é determinado pela lei. Esporadicamente fornecem benefícios decorrentes da necessidade de se terminar um determinado serviço; então, para motivar os funcionários, fornecem uma espécie de prêmio em dinheiro caso consigam obter as metas almejadas pela empresa.

Os empreiteiros de vedações, revestimentos, instalações, entre outros (a depender da obra da empresa), não participam do planejamento dos serviços. Tudo é desenvolvido pelos engenheiros da própria empresa e pelo seu diretor técnico.

4. PROPOSTAS PARA MELHORIA DA PRODUÇÃO NA CONSTRUTORA À LUZ DAS MELHORES PRÁTICAS ESTUDADAS NA EMPRESA DE BENS ALIMENTÍCIOS

Aqui serão apresentadas algumas sugestões para a melhoria do processo de produção da empresa construtora estudada, aproveitando o que foi observado na indústria de bens alimentícios do setor seriado.

4.1 Na área gerencial

◆ No tocante aos aspectos motivacionais

Aqui serão apresentados alguns elementos que poderiam ser criados para obtenção de maior motivação dos funcionários da empresa;

- criação de um plano de carreira;
- criação de programas de convênios com clubes, academias de ginástica e programas de descontos em medicamentos, dentistas e óticas, etc;
- benefícios enfocando o desenvolvimento de programas de prevenção do uso de drogas e de álcool; apoio para doenças cardiovasculares e diabetes; programas de ginástica; horário flexível; disponibilização de facilidades para o trabalho virtual; incremento da qualidade de vida de seus funcionários

4.2 Na parte operacional

◆ No tocante ao aspecto de comunicação:

- criação de jornais e murais internos, onde poderiam ser colocadas algumas informações sobre o andamento dos serviços;
- fazer elogios sobre a algum serviço executado, passar informações educativas, etc.;
- criação da caixinha de sugestões na obra, pela qual os operários, encarregados, mestres, ou até mesmo engenheiros poderiam fazer reclamações e dar sugestões sem necessariamente precisar se identificar; (lembrar que é preciso haver retorno disso; não basta coletar as idéias, se elas não vingarem, não resolve nada!)
- trabalhar e capacitar os gerentes das obras para saberem ouvir e, assim, escutarem opiniões de seus operários e leva-las adiante.

◆ No tocante ao treinamento e qualificação:

- montagem de um canteiro escola, onde poderiam ser dadas aulas de matérias básicas (matemática, português, etc.) no próprio canteiro de obras, em horários previamente combinados entre turmas formadas ou divididas.

◆ No tocante à segurança no trabalho:

- fazer pesquisas com os funcionários para identificar qual a opinião dos mesmos a respeito do seu ambiente de trabalho;
- formação de um grupo para fazer auditorias de segurança nos locais de trabalho; esse grupo deve ser constituído tanto por gerentes como por operários e os mesmos devem se reunir e discutir a respeito dos dados coletados;
- Fazer registros fotográficos das condições de risco identificadas pelo grupo constituído e chamar o grupo de funcionários envolvidos nas respectivas atividades, identificadas como de risco, e pedir que observem as fotografias e dêem sugestões sobre as soluções que podem ser adotadas;
- Criação de um dia todo mês, ou de dois em dois meses, o qual deve ser denominado "Dia da segurança"; neste dia, deve-se discutir sobre o assunto, fazer brincadeiras usando equipamento de proteção individual ou coletiva, etc.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante trabalhar com “visão sistêmica” na atividade de construir, destacando e incentivando sempre o desenvolvimento de empresas com capacidade de projetar, planejar e gerir a produção.

E, para alcançar esses objetivos, inicialmente, faz-se necessário o estabelecimento de estratégias voltadas para o processo de produção como um todo, considerando o seu relacionamento com todos os intervenientes possíveis, sejam eles: tecnologia, infra-estrutura e recursos humanos. Percebe-se, então,

que a busca pelo domínio do processo de produção deve envolver toda o sistema produtivo da empresa.

Um dos estudos de caso, explorado pelo presente trabalho, tenta analisar o sistema de gestão dos Recursos Humanos em uma empresa construtora, devido a uma visão bastante clara da importância do papel desse setor para o sucesso produtivo e competitivo da empresa construtora nos tempos atuais.

Percebe-se que a empresa de construção civil estudada possui ainda, uma estrutura organizacional hierarquizada, um setor de recursos humanos mal constituído e também poucas políticas para motivar funcionários. Porém, a empresa possui a percepção de que o desenvolvimento do setor de recursos humanos ampliaria suas vantagens competitivas, no que se refere ao aumento da qualidade e produtividade, redução de desperdícios de materiais, dentre outros, e, em função disso, caminha para estabelecer programas que permitam o incremento na qualidade de seus produtos e serviços, como exemplo pode-se citar, o fechamento de convênios de pesquisas com universidades relacionadas ao estudo do desempenho da mão-de-obra, a maior ênfase dada agora ao treinamento de seus funcionários e a implantação de sistemas da qualidade dentro de seu processo produtivo, etc. É necessária a percepção de que as empresas que queiram se diferenciar dentro do mercado precisam aprender a usar seu processo de produção de forma eficiente e isto inclui um foco para as pessoas que formam a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS NETO, J. P. **Modelo de Formulação de Estratégias de Produção para Pequenas Empresas de Construção de Edificações do Rio Grande do Sul**. Projeto de Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Porto Alegre, 1999.

CARDOSO, F.F.. **Estratégias empresariais e novas formas de racionalização da produção no setor de edificações no Brasil e na França. Parte 1: o ambiente do setor e as estratégias**. Estudos Econômicos da Construção, SindusCon-SP, São Paulo, 1996, pp. 97-156.

CHIAVENATO, I.. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5ª ed. .Rio de Janeiro, 1999, Ed. Campos.

HOLANDA, E.P.T. **Os recursos humanos e as estratégias de produção de uma empresa construtora**. São Paulo 2000. (Trabalho apresentado na disciplina PCC 5044 – Estratégias de Produção na Construção Civil), Escola Politécnica – Universidade de São Paulo

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. São Paulo, Atlas, 1993.

SLACK, N. *et. al.* **Administração da produção**. São Paulo, Editora Atlas 1997. 725p.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à FAPESP (Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo) pelo apoio financeiro dado na condução desta pesquisa. Da mesma forma, agradecem também a todos os participantes envolvidos.

