

Uma obra muito familiar

INTRODUÇÃO

A Imperial Construções, criada em 2001 em João Pessoa, tinha inicialmente enfoque turístico, com construções de Hotéis; mas em 2010, três anos após chegar em Natal, modificou seu foco para construção residencial, contando com o incentivo do Programa do Governo “Minha Casa Minha Vida”.

A obra, no bairro do Planalto, já tinha iniciado há quase seis meses, quando, por acaso, a coordenadora do setor administrativo (Larissa) descobriu que o Almojarife da mesma (Jonas) era filho do mestre (José).

Por ter chegado na empresa após o início da obra, Larissa não imaginou que os diretores da mesma não estavam informados desse parentesco entre os funcionários e de suas conseqüências para gestão da obra e não levou a questão até eles. Começou a idealizar que a gestão de pessoas na empresa poderia ser melhorada, principalmente no que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção.

Descrição da empresa

A Imperial Construções Ltda., empresa paraibana criada em 2001, é resultado da fusão de duas empresas - Construtora Victory Ltda., fundada no ano de 1993, e a Algarves Construções Ltda., fundada em 1995. Estas duas empresas construíram 04 (quatro) empreendimentos de vocação turística, com mais de 60.000m² de construção e uma carteira de clientes superior a 600. A Imperial Construções foi inicialmente direcionada para empreendimentos de enfoque turístico, procurando sempre localizá-los em zonas de primeiríssima qualidade, tirando proveito da beleza das praias do Nordeste Brasileiro. Atualmente tem ampliado sua atuação dentro da construção civil, oferecendo ao mercado empreendimentos residenciais. Além de atuar na Paraíba, a Imperial Construções iniciou sua atuação no Rio Grande do Norte no ano de 2005, com construção de dois hotéis na Praia de Pipa, município de Tibau do Sul.

A filial da Imperial Construções em Natal iniciou suas atividades com a construção de um Flat na praia de Ponta Negra, em 2007. E ampliou ainda

mais suas fronteiras quando iniciou suas atividades com o programa do Governo “Minha Casa Minha Vida” em Junho de 2010.

Atualmente, a Imperial Construções Ltda. tem em construção dois empreendimentos do programa “Minha Casa Minha Vida”, um em Natal (Rio Grande do Norte) e outro em João Pessoa (Paraíba).

Quanto a sua gestão, a empresa conta com um Diretor Superintendente, que atende a matriz e a filial. Para as obras em Natal, a empresa possui uma estrutura enxuta, com o diretor operacional, a coordenadora do setor administrativo, o Engenheiro da obra e sua equipe. Esta última é composta pelo mestre de obras, dois técnicos de edificações, um estagiário e os profissionais de “chão de obra”.

CONTEXTO

A primeira obra da Imperial Construções dentro desse programa “Minha Casa Minha Vida” é no bairro do Planalto, a qual foi financiada pela Caixa Econômica Federal e tem um prazo de dois anos e meio de construção.

Em setembro de 2010 a coordenadora do setor administrativo (Larissa) foi contratada pela empresa, ficando responsável gerenciar todos os setores: financeiro, departamento pessoal, qualidade, compras/suprimentos; inclusive controle burocrático da obra.

As Políticas de Gestão de Pessoas

A empresa não tem um processo rígido de contratação; a seleção de funcionários é realizada por meio de indicação; onde muitas vezes esta se sobressai a ausência de experiências, qualificações e habilidades. Os profissionais que trabalham nessa área geralmente não possuem escolaridade, executam suas funções conforme o aprendizado prático e experiências de situações já vivenciadas em outras oportunidades. A promoção/ascensão da função acontece para aqueles mais experientes, que estão há mais tempo no cargo e/ou na empresa, que desenvolvem bem suas atividades, tem um bom relacionamento com os demais e que tem um perfil de liderança. Poucos são aqueles que procuram algum curso para se especializar em alguma área. Até

quando a empresa oferece ajuda de custo, por ser fora do seu horário de trabalho, nem sempre aceitam.

Quando um funcionário de obra é contratado, ele vai direto para o empreendimento em construção com a documentação; muitas vezes sequer passam pelo escritório. A obra que é responsável por passar essa documentação para o setor pessoal. Não há rigor na contratação de funcionários da obra, pois onde a oferta de recursos humanos está menor que a demanda, a empresa não tem como selecionar muito seus funcionários, tem que utilizar da mão de obra que está disponível, não podendo dispensar mão de obra pela ausência de algum requisito que pode ser revertido futuramente.

Não há política de socialização adotada pela empresa, nem para o novo, nem para o antigo funcionário; de forma em que os responsáveis pela obra (o mestre e o Engenheiro) ficam com o dever de formar as equipes de trabalho.

O Engenheiro de segurança faz o treinamento admissional e, dependendo da função, há um treinamento específico; dessa forma está finalizado o processo de contratação. Quanto aos procedimentos internos de execução, é realizado treinamento para as equipes de acordo com a atividade desenvolvida; e caso haja alguma deficiência evidente, que influencie diretamente no desempenho dessas, encaminha para treinamento/curso externo. Internamente os treinamentos são realizados pela coordenadora do setor administrativo (no caso de procedimentos da qualidade) e pelo Engenheiro responsável pela obra (no caso de procedimentos de execução).

Mensalmente é realizada, pelo Engenheiro, uma Avaliação de Desempenho dos funcionários da obra, onde indicadores (como assiduidade, pontualidade, comprometimento, iniciativa, produtividade e outros) são medidos, o que serve para acompanhamento do setor da qualidade, no planejamento de treinamento específico, caso necessário.

Quanto ao sistema de remuneração, o mesmo é calculado a partir do salário base de acordo com a categoria/função mais a gratificação ou produção, dependendo da função e do mês. O “chão de obra” ganha produção de acordo com o ritmo de suas atividades no mês e com a área em que está atuando dentro da obra. Existem atividades que remuneram melhor dentro da obra, o que gera certa rivalidade interna, nem sempre saudável, entre os funcionários.

PROBLEMA

Após quase seis meses de obra, numa conversa informal com a Engenheira da obra, Larissa descobriu que o Almojarife da mesma (Jonas) era filho do mestre (José). Sem saber que os diretores não sabiam da questão e sem imaginar o quão grave isso poderia se tornar dentro de uma obra, relevou a questão.

Pouco tempo depois, a situação se agravou ao saber que além de Jorge, o mestre também mantinha na obra em que ele “comandava” o outro filho, o eletricitista (Pedro). Foi quando a coordenadora resolveu comentar com os diretores, procurando saber se o grau de parentesco entre três “peças chave” de uma obra poderia se tornar um problema.

Os diretores, por sua vez, se mostraram surpresos e questionaram o erro da contratação, por parte da responsável pela obra no início da mesma. A partir desse momento, todos os envolvidos na administração da obra (diretores e coordenação) passaram a se policiar no que diz respeito a reclamações e falhas referentes a “família” envolvida, pois temiam que a reação fosse conjunta. Os diretores entendem que um almojarife e um eletricitista precisam ser cargos de confiança do mestre, mas antes disso os três são cargos-chave e precisam ser de confiança da empresa. Mas o que mais preocupava era que esses funcionários eram as funções-chave de uma obra, então se em algum momento os mesmos tivessem oportunidade de agir de má fé em algum processo dentro de suas funções, a direção da empresa teria mais dificuldade de descobrir. Chegaram a ocorrer sumiços de material na obra, inclusive de peças grandes, que não podem ser facilmente escondidas, como pias de inox e andaimes. E ainda um roubo, com arrombamento do almojarifado, onde foram levados fios, furadeiras e outros equipamentos desse porte. Apesar de não desconfiar seriamente de ninguém, os diretores ficaram inquietos com tais acontecimentos.

Essa situação foi se prolongando e como todos já estavam treinados em suas funções e no sistema da qualidade da empresa os diretores se acomodaram e resolveram esperar a obra acabar e adiar essa decisão.

Um ano depois, em uma discussão entre o mestre e outros funcionários de chão de obra, ocasionou a demissão de dois pedreiros, os quais fizeram

questão de ir ao escritório conversar, foi quando a última descoberta veio em questão: havia mais um parente dentro da obra, um pedreiro. Nessa situação, foi relatado o privilégio que o pedreiro, seu cunhado, tinha; pois o mesmo era alocado para realização dos serviços onde se paga produção mais elevada (principalmente fachada do empreendimento, que é o revestimento externo).

A cada nova descoberta era possível perceber que a ligação desses funcionários poderia dificultar algumas tomadas de decisão.

Por muitas vezes a empresa precisou medir suas atitudes em termos de penalização de um desses funcionários no intuito de não gerar um mal estar generalizado, já que poderia ocorrer dos familiares “tomarem as dores” de apenas um que agiu em desacordo com as regras da empresa.

Na empresa não há definição clara de responsabilidade e autoridade, principalmente no que diz respeito à contratação, que muitas vezes não passa pelo Engenheiro. Se a obra estiver carente de mão de obra e algum candidato chegar ao local a procura de emprego, sua documentação já é solicitada para imediatamente no dia seguinte ser enviada para contratação no setor pessoal, sem que o Engenheiro verifique sua experiência ou disposição para trabalhar na construção civil. Muitos candidatos, principalmente os mais novos, nunca trabalharam e não sabem o quanto essa atividade é pesada, e pedem afastamento com um mês de carteira assinada, o que implica nos custos e no tempo perdido na contratação do mesmo. Os mais antigos no ramo e mais experientes são os que menos causam adversidades e os que mais permanecem na função e na empresa.

Foi o mestre de obra quem contratou seus parentes. Além de novo na empresa, a política de contratação de familiares para a mesma obra desta nunca foi abordada de forma clara, portanto o funcionário (mestre de obra) não se oprimiu para tanto. “Apenas” omitiu enquanto pôde.

Agora a obra está em etapa de acabamento e uma nova obra está prevista para iniciar em Julho. A empresa teria interesse de continuar apenas com o eletricitista, mas não sabe como dar essa notícia aos envolvidos, além de possivelmente gerar um conflito da “família” com a empresa. Ao mesmo tempo a direção se questiona se seria conveniente continuar com algum desses funcionários, pois caso falte mão de obra no futuro, não teria como voltar atrás.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

Este caso para ensino aborda a questão da gestão de pessoas em uma empresa da construção civil, em especial do processo de recrutamento e seleção de parentes/familiares para trabalhar em uma mesma obra. Na Imperial Construções foram contratados parentes do mestre de obra, fato que vem trazendo consequências no clima organizacional. A empresa não tem políticas claras de gestão de pessoas, em especial na área de recrutamento e seleção de pessoal, para orientar a tomada de decisão dos gestores e comportamento dos funcionários. A diretoria, que sequer havia sido consultada, descobre isso por acaso, já com a obra em andamento e após investimentos em treinamentos. A questão agrava-se após depoimentos e acontecimentos dentro do local de trabalho. A direção precisa se posicionar para resolver a situação atual e evitar que situações parecidas voltem a acontecer no futuro.

Palavras chave: Gestão de pessoas; Recrutamento e seleção; Clima organizacional.

Fonte de dados

Os dados primários foram obtidos através de entrevista com diretores e da vivência dentro da empresa. As informações contidas nesse caso foram autorizadas pela direção da empresa a serem divulgadas na íntegra, para que o leitor pudesse perceber a situação o mais próximo da realidade. Os fatos ocorreram entre 2010 e 2012, período em que durou a obra, e servirá de exemplo para gestores, principalmente da área de construção civil.

Sugestões para Discussão do Caso

Este caso pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração. Pode ser lido em 30 minutos em sala de aula e iniciada a discussão logo após. A metodologia indicada: 1) leitura individual e depois divisão de pequenos grupos para discussão; 2) levantamento de soluções para as questões de discussão sugeridas; 3) fechamento com orientações

conceituais sobre necessidade de definição de autoridade, divulgação da política da empresa e também dos processos de seleção, pelo professor.

Objetivos Educacionais

Este caso para ensino tem como objetivo desenvolver nos participantes uma visão crítica no processo de contratação sem a participação de profissionais competentes para tanto; a familiaridade com o ambiente de construção civil, no que diz respeito ao processo seletivo; além de estimular a busca por estratégias de mudança para situações semelhantes à apresentada no caso.

Alternativas para análise do caso

A construção civil possui características particulares que implicam especificidades na gestão de pessoas e inibem a aplicabilidade das teorias de gestão de pessoas e de recrutamento e seleção.

Com o crescimento desse ramo, a oferta de emprego nas construtoras tem sido muito grande, com isso os funcionários não se sentem mais inibidos em perder o emprego. Muitas vezes fogem das políticas da empresa e não aceitam ser penalizados, ameaçando deixar a empresa desfalcada e ir à busca de outra.

Pode-se iniciar a discussão do caso ressaltando a importância do setor responsável pela contratação de funcionários da empresa. Apesar da pouca exigência, se tratando do ramo de construção civil, este setor não deve apenas checar documentação sem sequer cruzar informações, ou pelo menos questionar o motivo de saída dos últimos empregos e por quem e por que o mesmo foi indicado; e ainda, no caso de primeiro emprego nesse ramo, esclarecer como é o trabalho que será desempenhado pelo candidato, pois muitas vezes estes não tem conhecimento da realidade das atribuições.

Nesse sentido, deve ser abordada a questão da contratação de familiares, já que no caso informa que “Na empresa não há definição clara de responsabilidade e autoridade, principalmente no que diz respeito à contratação, que muitas vezes não passa pelo Engenheiro”. Sendo assim, a empresa não determinou proibição, o que entraria em questão seria o bom senso do Mestre (José) que contratou o filho, Jonas, para o cargo de Almoxarife que necessita certa experiência, e não apenas ser de confiança.

Nesse caso, precisaria de políticas claras de recrutamento e seleção definida pela empresa; onde o responsável pela seleção seria o mestre de obra, mediante aceitação do Engenheiro.

O recrutamento consiste num processo de identificação e atração de um grupo decandidatos, dentre os quais serão escolhidos alguns para serem selecionados para o emprego (MILKOVIK E BOUDREAU, 2000). Trata-se de uma atividade permanente, sendo apenas intensificada nas ocasiões em que existem vagas.

A deficiência do recrutamento gera prejuízos à organização. Carvalho e Nascimento (2004) destacam os principais: a) *Turnover* (alta rotatividade de pessoal); b) Aumento dos custos de recrutamento; e, c) Ambiente de trabalho comprometido com funcionários pouco qualificados para o pleno exercício de suas funções.

O setor de construção civil encontra-se aquecido em função do governo federal proporcionar o programa “Minha casa, Minha Vida”, com financiamento mais adequado à realidade econômica do Brasil, em especial para a população mais pobre. Os sindicatos patronais já buscam qualificar profissionais devido a sua escassez. Com essa aceleração do ramo da construção civil, falta de mão-de-obra, em todos os níveis de escolaridade, é apontada por construtoras e incorporadoras como o principal gargalo a ser enfrentado pelo setor.

As peculiaridades do setor requerem de seus gestores (no caso, diretores e engenheiro) competências de dinamismo, tomada rápida de decisão, habilidade para influenciar, negociar e integrar seus colaboradores, além de capacidade de antecipar-se às mudanças de cenários.

Para Pontes (1988), recrutamento é simplesmente atração de mão-de-obra. Chiavenato (2004) afirma que recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Segundo ele, para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. Para isto, a empresa deveria receber contatos de profissionais durante todo o ano, mesmo que estivesse sem vaga no momento, para formar um banco de dados, incluindo as indicações, para que, em uma necessidade, pudesse convocar os candidatos interessados.

Para Milkovich e Boudreau (2000), recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. De acordo com estes conceitos, o recrutamento em si, é um elo entre o ambiente externo e a organização e funciona como o primeiro ponto de contato entre o trabalhador e a empresa (AQUINO, 1989).

O recrutamento advém, prioritariamente, da rede de relacionamentos (amizade) dentre os operários do setor. Isto ocorre, porque a informação sobre um novo empreendimento é logo divulgada entre os trabalhadores. Segundo Chiavenato (1999) esse tipo de recrutamento, por indicação, é mais rápido, mais seguro e tem menores custos para a empresa.

Quanto aos procedimentos para a seleção, na Imperial Construções não é seguido um procedimento padrão em conformidade com o abordado pelos autores.

Chiavenato (2004) afirma que a seleção visa solucionar problemas básicos como a adequação da pessoa ao cargo e vice-versa, e a eficiência e satisfação da pessoa no cargo. O autor define seleção como sendo a escolha do homem certo para o cargo certo dentre os candidatos recrutados, ou seja, a escolha dos candidatos mais adequados para os cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como, a eficácia da organização.

Desta maneira, não há um perfil traçado para as diversas funções, análise psicológica durante o processo de seleção e análise das habilidades técnicas. O selecionador utiliza para a sua tomada de decisão apenas as informações de terceiros sobre o candidato. O que torna a questão ainda mais frágil em relação à credibilidade e garantia da informação. Porém, mesmo com a oferta menor que a demanda, no mercado de recursos humanos, a empresa deveria ter critérios de seleção e para compensar essa carência; e uma maneira seria identificar formas de atrair candidatos em relação às construtoras concorrentes, implantando benefícios para seus colaboradores, como planos de saúde, alimentação de qualidade, incentivo à prática esportiva, eventos envolvendo a família e inserção do valor mensal recebido pela produção realizada no contra cheque.

Na seleção por indicação existem vantagens e desvantagens explícitas. Segundo Bueno (2009), podemos buscar de uma indicação um comprometimento de quem a fez para que o desempenho do candidato e futuro colaborador seja também avaliado pela pessoa responsável pela indicação. Fato este que se encaixa mais no setor administrativo do que em obra. Já como desvantagem, a consultora cita que forma-se também, o que dizemos na linguagem popular, as "panelinhas" que são grupos de pessoas que se relacionam fora da empresa e acabam trazendo para a área profissional reflexos fortes desse envolvimento. Podendo até surgir formas de proteção, de prestígio e oferecimento de privilégios que outras pessoas, sem "QI", jamais teriam. Esta última é uma situação claramente percebida no ramo da construção civil.

Analisando-se o perfil do "recrutador", verificou-se que o mesmo possui nível Médio e Técnico em Edificações e acumula a função de mestre-de-obras. Em geral, os mestres-de-obras não têm nenhum curso técnico na área, são trabalhadores que anteriormente executavam os serviços de pedreiro e que se destacaram pelas suas qualidades de liderança.

Quanto aos treinamentos, Chiavenato (1999) conceitua como "um meio de desenvolver competência nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, afim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais". Aqueles realizados dentro da empresa são referentes aos procedimentos internos de execução de obra e aos treinamentos da qualidade. Par ao setor administrativo; e os facilitadores, responsáveis por transmitir os procedimentos, são da própria empresa: a responsável pelo setor da qualidade e o Engenheiro da obra.

Questões para discussão

- 1) A contratação de mão de obra é praticamente toda por indicação, sem passar por nenhuma seleção. Até onde poderia ir a autoridade do mestre de obras para esse tipo de contratação?
- 2) "Não há rigor na contratação de funcionários da obra, pois onde a oferta de recursos humanos está menor que a demanda": isso pode indicar necessidade de maior investimento em treinamento e desenvolvimento? Se for o caso, como?

- 3) Como deve ser o processo de seleção e contratação na Construtora Imperial? Quem deve ser o responsável pelo processo?
- 4) A falta de mão de obra no ramo de construção civil dificulta a exigência dos pré-requisitos para contratação, assim como de uma seleção mais criteriosa? O que fazer? A empresa deve permitir a contratação de parentes? Justifique.
- 5) O que a empresa deve fazer com o mestre de obra e com seus familiares que já foram contratados? Essa decisão deve ser tomada durante esta obra que já está em andamento ou deve esperar o início da próxima obra?

Referências

- AQUINO, C. P. Administração de Recursos Humanos – Uma Introdução. São Paulo: Atlas, 1989.
- BUENO, Silvia Fernanda. As vantagens e desvantagens da indicação de candidatos por funcionários. Disponível em: <http://www.rhcentral.com.br/destaques/destaque.asp?interesse=7&cod_destaque=640>. Acesso junho, 2012.
- CARVALHO, A.V. & NASCIMENTO, L.P. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- PONTES, B. R. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. São Paulo: LTr, 1988.