



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA  
COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE  
BACHARELADO EM ENGENHARIA CIVIL



TIAGO EMANUEL EVANGELISTA LINS FIGUEIREDO

**ANÁLISE DA INSERÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR DA  
CONSTRUÇÃO CIVIL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Cajazeiras-PB, 2022

TIAGO EMANUEL EVANGELISTA LINS FIGUEIREDO

**ANÁLISE DA INSERÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR DA  
CONSTRUÇÃO CIVIL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à  
Coordenação do Curso de Bacharelado em  
Engenharia Civil do Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba-  
*Campus* Cajazeiras, como parte dos requisitos  
para a obtenção do Título de Bacharel em  
Engenharia Civil, sob Orientação do Prof. Cícero  
de Souza Nogueira Neto

Cajazeiras-PB, 2022

IFPB / Campus Cajazeiras Coordenação de  
Biblioteca Biblioteca Prof. Ribamar da Silva  
Catalogação na fonte: Suellen Conceição Ribeiro CRB-2218

F475a Figueiredo, Tiago Emanuel Evangelista Lins

Análise da inserção da gestão de pessoas no setor da construção civil: uma revisão bibliográfica/ Tiago Emanuel Evangelista Lins Figueiredo. – Cajazeiras/PB: IFPB, 2022.

31f.:il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba-IFPB, Campus Cajazeiras. Cajazeiras, 2022.

Orientador(a): Profa. Cícero de Souza Nogueira Neto.

1. Gestão de pessoas. 2. Construção civil. 3. Cultura organizacional.

I. Figueiredo, Tiago Emanuel Evangelista Lins. II. Título.

CDU: 658.3 F475a

TIAGO EMANUEL EVANGELISTA LINS FIGUEIREDO

**ANÁLISE DA INSERÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR DA  
CONSTRUÇÃO CIVIL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Coordenação do Curso de Bacharelado em Engenharia Civil do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Bacharel em Engenharia Civil.

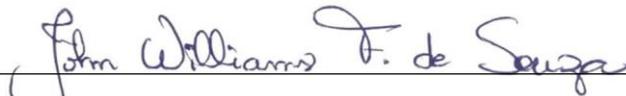
Aprovado em 31 de agosto de 2022.

**BANCA EXAMINADORA**



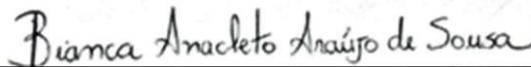
Cícero de Souza Nogueira Neto - IFPB *Campus* Cajazeiras

Orientador



John Williams Ferreira de Souza - IFPB *Campus* Cajazeiras

Examinador 1



Bianca Anacleto Araújo de Sousa - UFERSA *Campus* Caraúbas

Examinador 2

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pois foi com sua presença em minha vida que tive força e perseverança para trilhar meu caminho de graduação dia após dia, superando obstáculos e provas, mas alcançando meu objetivo.

A meu pai, Alderi Lins Figueiredo, e minha mãe, Cleônia Evangelista da Silva, estes que sempre primaram pela minha educação e edificaram para meu futuro uma base educacional que me proporcionasse alcançar minha formação.

A minha irmã, Lorena de Fátima Evangelista Lins Figueiredo, esta que para mim foi uma segunda mãe e primeira amiga, quem me ensinou e ainda ensina muito sobre a vida e as pessoas.

Aos meus familiares, avôs e avós, tios e tias, primos e primas, que sempre comemoraram por cada conquista que obtive desde a entrada no curso.

Aos meus amigos de escola, com quem dividi os medos e ansiedades da fase adulta na faculdade, mas também as emoções e descobrimentos da adolescência do ensino médio, Bruno Abrantes, Emanuel Cavalcanti, João Neto e Thierry Dias.

Agradecer em especial a Salomão Dantas, amigo e irmão com quem tive o prazer de dividir a convivência desde os primeiros anos de vida, passando por ensino médio, faculdade, e agora vida adulta, amigo este que fora enviado por Deus e sempre me auxiliou de coração em meus momentos de maior tristeza e aflição.

Aos meus amigos de faculdade, com quem batalhei todos os dias em busca de conhecimento e de aperfeiçoar minha formação, para tornar-me o profissional que sempre almejei, Alison Silva, Alex Landim, Dário Neto, João Vitor Fragoso e Ellen Kelvya.

Ao meu orientador, Cícero de Souza Nogueira Neto, que além de orientador e professor, foi também um amigo, que sempre torceu pelas metas alcançadas de seus alunos.

## RESUMO

A prática da gestão de pessoas busca promover dentro da empresa o êxito organizacional por meio do alinhamento dos esforços humanos. O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma análise da cultura organizacional de empresas do setor da Construção Civil quando nelas há a inserção da Gestão de Pessoas. Essa análise foi realizada por meio da coleta de artigos no Portal do Período da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que poderiam promover uma discussão acerca da cultura organizacional com enfoque na Gestão de Pessoas. Foram adquiridos 35 artigos que serviram como base para o presente trabalho, onde pode-se constatar algumas mudanças das empresas do setor da Construção Civil, sendo uma delas a figura do Engenheiro Civil passando a gerir a mão de obra, lidando de forma estratégica com esta, realizando sua administração no que se refere a inserir o funcionário na função que mais se enquadre. Também foi perceptível denotar as dificuldades a que este gestor está inserido, devendo este adquirir novas habilidades que lhe permitam se relacionar com sua mão de obra, promovendo uma boa relação interpessoal gerando um ambiente harmônico. Compreende-se também a mudança efetiva de setores específicos dentro das empresas, como por exemplo o setor de Recursos Humanos, onde este detém a capacidade de garantir a segurança e motivação dos funcionários, mas apenas quando bem empregado e utilizando de todo o seu potencial.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Cultura Organizacional. Recursos Humanos.

*ABSTRACT*

The practice of people management seeks to promote organizational success within the company through the alignment of human efforts. The present work aims to present an analysis of the organizational culture of companies in the Civil Construction sector when there is the insertion of People Management. This analysis was carried out through the collection of articles on the Portal of the Period of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES), which could promote a discussion about organizational culture with a focus on People Management. 35 articles were acquired that served as a basis for the present work, where it can be seen some changes in the companies of the Civil Construction sector, one of them being the figure of the Civil Engineer starting to manage the workforce, dealing in a strategic way with this, carrying out its administration with regard to inserting the employee in the function that best fits. It was also noticeable to denote the difficulties to which this manager is inserted, and he must acquire new skills that allow him to relate to his workforce, promoting a good interpersonal relationship generating a harmonious environment. It is also understood the effective change of specific sectors within companies, such as the Human Resources sector, where it has the ability to guarantee the safety and motivation of employees, but only when well employed and using its full potential.

Keywords: People Management. Organizational Culture. Human Resources.

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Inserção da Gestão de Pessoas na Construção Civil .....	22
Tabela 2 – Lista de artigos selecionados no Portal de Periódicos CAPES.....	25
Tabela 3 – Competências do Engenheiro Civil como gestor da obra .....	27
Tabela 4 – Lista de artigos selecionados no Portal de Periódicos CAPES.....	28
Tabela 5 – Dificuldades do Engenheiro Civil como gestor da obra .....	29
Tabela 6 – Lista de artigos selecionados no Portal de Periódicos CAPES.....	30
Tabela 7 – Novas competências do setor de Recursos Humanos .....	31

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
<b>3. MÉTODO DA PESQUISA</b> .....	<b>20</b>
<b>4. RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>21</b>
4.1 O ENGENHEIRO CIVIL COMO GESTOR .....	24
4.2. DIFICULDADES DO ENGENHEIRO GESTOR .....	27
4.3 O SETOR DE RECURSOS HUMANOS VOLTADO À INSERÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS .....	29
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>33</b>
<b>APÊNDICE A – LISTA DE ARTIGOS SELECIONADOS NO PORTAL DE PERIÓDICOS CAPES</b> .....	<b>36</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No atual cenário econômico, a importância das pessoas para o sucesso organizacional é reconhecida de forma a se comparar o potencial produtivo das organizações ao capital humano que as compõem, ao ponto do desempenho da organização em sua área de atuação ser medido pela quantidade de conhecimento dos empregados e de sua capacidade de realizar múltiplas funções a serviço da empresa (PEREIRA; COSTELLA; DALCANTON, 2019).

Embora sejam poucos os estudos que tratam sobre este assunto na construção civil e os trabalhos desenvolvidos abordarem apenas temas pontuais, temos segundo Roncon, Oliveira e Beltrame (2015), que a Gestão de Pessoas acaba por ser o diferencial das empresas que almejam o sucesso.

Nas pequenas e médias empresas da construção civil percebemos uma estrutura enxuta, devido sua forma de atuar no mercado que muitas vezes se resume a pequenas obras de curta duração, e por conta disso não possuem planejamento para contratações específicas de longo prazo e, sendo assim, dispensam profissionais especializados na área de Gestão de Pessoas, fazendo com que o gestor de obra também tome decisões sobre gerência (PEREIRA, 2018 apud PEREIRA; COSTELLA; DALCANTON, 2019).

Importante ressaltar que geralmente o setor de produção está distante dos setores administrativos da empresa, pois normalmente o setor de produção é o canteiro de obras, e o setor administrativo é o escritório, e por conta disso o contato entre as partes é dificultado, levando ao gestor de obra se tornar o representante da empresa (BOON; DEN HARTOG; LEPAK, 2019).

Trocar a responsabilidade da gestão de um profissional do setor de Recursos Humanos por um gestor de obra é uma ação muito arriscada, como afirma Castro, Brito e Varela (2017), visto que a cada dia surgem novos modelos de gestão, fazendo com que os gestores estejam em constante aprendizagem, embora o cenário da construção civil seja desafiador para qualquer metodologia de gestão.

Os autores Araújo, Avelino e Araújo (2018), também explicitam que o setor da Construção Civil é caracterizado por problemas peculiares, como a dificuldade de elaboração de um planejamento específico e um controle de custos, a existência de um grande número de interdependências entre os projetos que compõem o empreendimento e a necessidade de velocidade significativa na tomada de decisões e o grande número de intervenientes.

Há também a afirmação de Polito (2015), que denota o fato de que em muitas empresas os problemas encontrados não são de ordem técnica, mas sim de ordem gerencial, na figura da

negligência, por parte da empresa, de áreas por ela considerada menos importantes, como por exemplo, Recursos Humanos, Segurança e Saúde no Trabalho e Gerenciamento de Riscos.

O setor da construção civil se configura por meio de um cenário que se altera, na medida em que a economia brasileira se estabiliza, a globalização se instaura e os empresários do setor buscam soluções tecnológicas para a produção e o gerenciamento eficaz de seus processos, permitindo projeções de ganhos satisfatórios pela melhoria da capacidade produtiva, que proporciona a redução de custos e o aumento da produtividade (RONCON; OLIVEIRA; BELTRAME, 2015).

Afinal, como também explicita França (2010), quando se soma os esforços humanos nas áreas estratégicas com o gerenciamento da produção, há a possibilidade de atingir os objetivos organizacionais e individuais.

Visto que não mais apenas o capital físico prepondera dentro da empresa, mas também o capital humano possui sua importância e vem recebendo maior atenção. Para isso, é necessário que seja compreendido como a Gestão de Pessoas é implementada nas organizações, promovendo-se uma análise de sua influência nas ações dentro da empresa e identificando as melhorias que são obtidas com a sua prática.

Logo, frente a tantos desafios e do crescente entendimento da importância das pessoas para a efetivação do negócio de uma organização, o presente trabalho tem como objetivo realizar um estudo de revisão bibliográfica como o intuito de responder ao questionamento: seria a Gestão de Pessoas uma forma de tornar as empresas do setor da Construção Civil mais competitivas dentro do mercado?

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Os trabalhadores do setor da construção civil caracterizam-se por geralmente serem pessoas advindas de camadas sociais mais desprovidas de boas condições de vida, com baixo grau de instrução e qualificação técnica, atrelado muitas vezes com altos índices de analfabetismo, onde sua única qualidade laboral acaba por ser a realização de trabalhos braçais (AMBERG; MCGAUGHEY, 2019).

Aliado a tal situação, constata-se o fato de que os procedimentos de gestão eram baseados em conhecimentos empíricos, onde os gestores de obras eram escolhidos entre os membros do próprio grupo. Contudo, atualmente o gestor de obras necessita de, pelo menos, uma formação técnica ou cursos específicos para capacitação neste cargo (PEREIRA; COSTELLA; DALCANTON, 2019).

Ainda segundo Pereira, Costella e Dalcanton (2019) tanto são escassos os estudos sobre Gestão de Pessoas na Construção Civil quanto há uma falta de políticas com a participação conjunta do gestor do setor de Recursos Humanos e o gestor de obras em todas as fases do processo, sendo que tal ação acaba por dificultar a normatização de indicadores de desempenho que poderiam servir como ferramentas para a tomada de decisões.

Seguindo também o que diz Demo, Fogaça e Costa (2018), é necessário que sejam definidos os papéis estratégicos para a Gestão de Pessoas, levando em consideração as particularidades deste setor.

De acordo com Araújo, Avelino e Araújo (2018) temos que muitas empresas construtoras apenas se preocupam em apurar custos de maneira a atender às exigências legais, com vistas à avaliação dos estoques e à composição dos balanços, em conjunto com a tomada de decisão e o exercício de processos de controle, bem como amparar o construtor para a definição do preço dos produtos e serviços.

Contudo, tal ação das empresas acaba por proporcionar um efeito contrário, visto que com a falta de investimento no capital humano componente de sua organização, a empresa compromete sua vantagem competitiva frente às outras empresas devido à falta de uma visão sistêmica de um crescimento pautado pelos funcionários que formam a empresa (FALSARELLA; JANNUZZI, 2020).

Não obstante, temos ainda que a maioria das empresas do setor da construção civil apresenta áreas de gerenciamento pouco dominadas ou com deficiência no fluxo de informações, sendo que a utilização apropriada de um gestor qualificado pode promover a compatibilização do planejamento com o controle de custos, podendo oferecer às empresas construtoras melhores condições para comparar o que foi projetado com o que foi realizado, definindo preços e, principalmente, decidindo sobre estratégias para enfrentar a concorrência com base em dados próprios e reais, dando-lhes rapidez e segurança de respostas (ARAÚJO; AVELINO; ARAÚJO, 2018).

Portanto, frente ao avanço da globalização nos mercados, ocorre o entendimento das pessoas como força de trabalho e agentes implementadores das estratégias e planos organizacionais, atribuindo competitividade às empresas no desafio do êxito organizacional, visto que a inserção da Gestão de Pessoas no setor da Construção Civil promoveu a percepção da influência humana no processo produtivo, gerando uma importância social expressiva tanto na geração de empregos como na realização das atividades com melhor aproveitamento (RONCON; OLIVEIRA; BELTRAME, 2015)

### 3. MÉTODO DA PESQUISA

O presente trabalho apresenta-se como uma revisão bibliográfica, que segundo Almeida (2011), um trabalho dessa natureza conceitua-se como uma busca entre relações e conceitos, características e ideias, na qual pode ocorrer a união de dois ou mais temas.

Segundo Severino (2007), essa modalidade de pesquisa se caracteriza pela coleta de matérias, como livros, artigos, teses e documentos impressos, sendo que os textos se tornam fontes dos temas que serão pesquisados e trabalhados.

Sendo assim, a escolha de realizar uma revisão de literatura está compreendida pelo intuito de identificar as diversas abordagens com relação à Gestão de Pessoas e a sua inserção nas organizações, mais especificadamente nas organizações do setor da Construção Civil, buscando análises e conclusões de autores sobre o tema, fomentando-se como sendo de caráter exploratório (GRAY, 2012).

Podemos afirmar ainda, segundo Vergara (2009), que existem duas formas de abordar o tratamento de dados da pesquisa, sendo estas a pesquisa de caráter quantitativo, sendo que está promove a trabalhabilidade com dados, números e estatísticas que fornecerão suporte para tirar conclusões gerais da pesquisa, apresentando resultados imediatos através da análise dos dados obtidos; e a pesquisa de caráter qualitativo é utilizada para compreender as razões, opiniões e motivações implícitas nas respostas do tópico investigado, servindo como uma compreensão aprofundada dessas análises estatísticas.

Em decorrência do já citado acima, o trabalho possuirá viés de caráter qualitativo, por promover em sua estrutura o tratamento dos dados em forma de análises, propiciando uma compreensão analítica dos resultados.

Não obstante, visando a utilização de formas relativas à pesquisa experimental, foi-se utilizado a pesquisa explicativa, onde a partir de um objeto de estudo, no qual se identificam as variáveis que participam do processo, ocorre a relação de dependência existente entre estas variáveis (VERGARA, 2009).

Com o intuito de encontrar trabalhos como fonte de pesquisa, foram empregados os termos “Gestão de Pessoas” e “Construção Civil”, no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na função “Busca Avançada”, preconizando-se pela escolha de trabalhos com publicação até o ano 2000, na língua portuguesa ou inglesa, utilizando tais trabalhos como fonte de pesquisa ao realizar a análise das informações por meio de leitura exploratória do material encontrado.

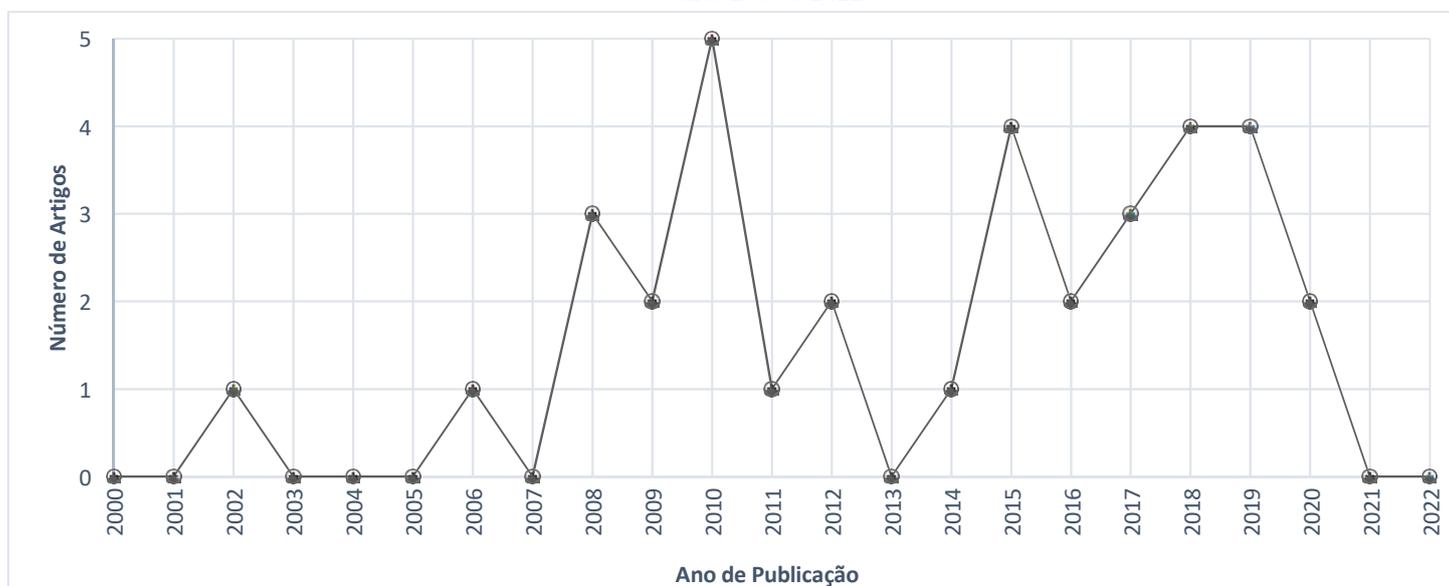
#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Quando empregado o termo “Gestão de Pessoas” foram encontrados 6.616 resultados, contudo, poucos continham relação ao tema abordado no presente trabalho, sendo necessário o emprego do segundo termo, “Construção Civil”, havendo a redução do número de resultados para 48 artigos.

Após a leitura do resumo dos 48 artigos, houveram 35 que se destacaram por remeterem-se diretamente ou indiretamente no quesito Gestão de Pessoas na Construção Civil, havendo a possibilidade de utilizá-los como fonte de pesquisa ao realizar a análise das informações por meio de leitura exploratória do material encontrado.

Após a busca dos artigos que correspondessem ao tema pesquisado, foram obtidos 35 artigos, dispostos entre os anos de 2006 e 2020. Artigos estes que mantêm um diálogo acerca da Gestão de Pessoas, a formação estrutural das organizações no setor da Construção Civil e a inserção da Gestão de Pessoas nessas devidas organizações, dando direcionamento para o presente trabalho. A evolução no número de artigos publicados ao longo desses anos, sobre o tema estudado aqui, pode ser observada seguindo-se o gráfico 1.

**Gráfico 1** – Evolução do número de artigos publicados sobre Gestão de Pessoas na Construção Civil entre os anos 2000 e 2022



Fonte: Autoria própria, 2022.

Com a análise do gráfico 1 acima, vemos que a produção científica de artigos sobre Gestão de Pessoas, dentro do intervalo de tempo referido neste trabalho, iniciou-se no ano 2002, sendo que logo após há uma pausa até 2005. Em 2006 volta a crescer e atinge um ápice em

2010. Já nos anos seguintes, houve uma redução no número de publicações de artigos, ficando o ano de 2013 sem nenhuma publicação, voltando a crescer a partir do ano de 2014 e atingindo outros três ápices, embora menores que os de 2010, sendo eles os de 2015 e 2018, mantendo-se estável até 2019. Logo após, apresentou nova redução de publicações.

Os artigos que foram base para criação do gráfico 1 e que norteiam o presente trabalho podem ser observados no APÊNDICE A – Lista de artigos selecionados no Portal de Periódicos CAPES. Através da análise dos autores destes artigos, podemos explicitar algumas mudanças na cultura organizacional das empresas que são descritas nos trabalhos captados por essa pesquisa após a inserção do termo Gestão de Pessoas, apresentadas na tabela 1 abaixo.

**Tabela 1 – Inserção da Gestão de Pessoas na Construção Civil**

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Característica</b>
GOTO TERRA	2009 2017	Valorização do capital humano frente ao capital físico
TERRA	2017	Busca e correção de falhas, sejam elas de planejamento, comunicação ou gerenciais
GIL FRANÇA RONCON; OLIVEIRA; BELTRAME.	2009 2010 2015	Utilização da Gestão de Pessoas como um conjunto de ações de cooperação onde as pessoas articulam entre si em busca de um resultado em comum, sejam eles organizacionais ou pessoais
TACHIZAWA; FARIA SCAICO FREIRE, et al.	2002 2008 2016	Engenheiro Civil adquire novas habilidades gerenciais afim de promover a administração da mão de obra

Fonte: Autoria própria, 2022.

Por ser um setor que se difere dos demais em muitos pontos, a Construção Civil apresenta algumas particularidades que o fazem possuir uma estrutura dinâmica e complexa, que segundo Polito (2015), uma dessas particularidades é o ambiente aonde ocorre a obra, o canteiro de obra.

No mercado contemporâneo, complementando a afirmação acima, percebemos que o capital físico não mais prepondera sobre o capital humano, pelo contrário, percebemos em

muitos casos uma equanimidade, e até uma certa superioridade do capital humano, pois percebeu-se que com o processo de globalização da economia há uma maior exigência quanto à qualidade dos produtos finais (GOTO, 2009).

Mesmo com a constante evolução de técnicas e tecnologias e a entrada de novos métodos e processos de gerência no setor da construção civil, sua eficácia para com a utilização de sua mão de obra ainda é muito baixa, de forma que se torna nítido a observação de que as empresas não conseguem alocar sua mão de obra numa sequência lógica de produção, sendo que mesmo que o operário tente ir contra tal falta de planejamento, suas ações acabam sendo ignoradas, desestimulando sua participação (BANDEIRA et al., 2017).

Surge então um novo enfoque na gestão de produção das empresas de construção, a implantação de técnicas gerenciais mais sofisticadas além da constante valorização da mão de obra, pois as construtoras que valorizam seus operários possuem a probabilidade de se valorizarem no mercado competitivo (TERRA, 2017).

A Gestão de Pessoas aparece como um relevante instrumento que pode ser utilizado frente às necessidades apresentadas pelo mundo contemporâneo, pois segundo Roncon, Oliveira e Beltrame (2015), é no interior das organizações que as pessoas articulam entre si e promovem trocas de conhecimento em busca de um resultado em comum, além de ser um local onde passam a maior parte das suas vidas.

Podemos definir, dessa forma, a Gestão de Pessoas como sendo uma função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2009 apud RONCON; OLIVEIRA; BELTRAME, 2015).

Assim como também temos França (2010), que também conceitua a Gestão de Pessoas como sendo um conjunto de ações ligadas a força humana que são voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional.

O processo de gerir compreende-se, primeiramente, na determinação das condições de trabalho, pois ao determinar como se procede a dinâmica dentro da organização, poderemos perceber aonde ocorrem as falhas, sejam elas de planejamento, comunicação ou gerenciais, para assim realizar as correções necessárias aos processos, havendo também a necessidade de desenvolver maneiras de melhor aproveitar o capital humano, pois para que haja o progresso dentro da organização é necessário que as pessoas que nela trabalhem sejam geridas da forma correta (TERRA, 2017).

A valorização da figura do gestor na construção civil é de certa forma recente, apesar da extrema necessidade da relação de interação entre os objetivos pessoais dos colaboradores e

os objetivos organizacionais da empresa de gerir pessoas e insumos, temos que Gil (2009) apud Roncon, Oliveira e Beltrame (2015), denota que este pode ser caracterizado como um novo profissional, visto que se requer dele um conjunto de atitudes e práticas bastante diferenciadas com o intuito de transformar e desenvolver a estrutura organizacional antiga da empresa para uma nova estrutura organizacional centrada na dinâmica, competitividade, produtividade e qualidade.

Seguindo nessa ótica, Scaico (2008), denota que o engenheiro civil é por formação acadêmica um profissional preparado para idealizar a concepção, executar e entregar com qualidade seu produto final. Contudo, devido à necessidade de crescimento da empresa ficou-se mais que perceptível a necessidade de o engenheiro de adquirir e aplicar a habilidade da técnica gerencial, pautada pela administração da força de trabalho da organização.

E ainda temos segundo Tachizawa e Faria (2002), que independente da função específica que irá realizar dentro da obra, quando o engenheiro é incumbido de gerir uma obra necessita estabelecer novas habilidades técnicas, comportamentais e conceituais, pautadas pela gestão empresarial em uma ampla formação, desenvolvendo atividades que são importantes no contexto da gestão da obra e da obtenção de sucesso na empreitada.

Dentre essas atividades, a administração de pessoas é de suma importância para o atual cenário, pois o engenheiro passa a ser responsável pelo desenvolvimento do capital humano e de seu desempenho, seja numa obra de grande ou pequeno porte e tendo disponível ou não uma estrutura de apoio, deve possuir habilidades comportamentais necessárias para poder administrar a sua força de trabalho (FREIRE, et al, 2016).

#### 4.1 O ENGENHEIRO CIVIL COMO GESTOR

A efetiva participação do engenheiro civil dentro da obra já sofreu diversas modificações ao longo do tempo, onde uma das mais recente é a adaptação do cargo para as atuais definições de gestor, sendo que este torna-se um agente responsável pelo gerenciamento de pessoas e insumos, que deve fazer interagir entre si os recursos da empresa em busca de um objetivo em comum.

Como gestor na obra, o engenheiro necessita ser preventivo, ao saber antecipar futuros problemas que poderiam comprometer a execução da obra; orientativo, ao saber nortear as ações das equipes executoras; e decisivo, no que diz respeito de ser sua a última palavra dentro do processo produtivo.

Com a análise dos 10 artigos abaixo explicitados na tabela 2 poderemos entender melhor a ação do engenheiro gestor.

**Tabela 2** – Lista de artigos selecionados no Portal de Periódicos CAPES

<b>Ano</b>	<b>Título do Artigo</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Periódico</b>	
1	2009	Treinamento de Mão-de-obra na Construção Civil.	GOTO, R. D. A.	Departamento de Engenharia Civil, Universidade Federal de São Carlos.
2	2010	ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE MÚLTIPLOS PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: Iniciativa das Empresas de Construção Civil.	ALENCAR, L. H.; SANTANA, M. de O.	GeP, ed. 1, ano 1
3	2010	Planejamento e Controle - O novo perfil do engenheiro para a gestão de pessoas.	SERRA, S.M.B.	Construção Mercado, ed. 109.
4	2010	Major challenges to the successful implementation and practice of programme management in the construction environment: a critical analysis.	SHEHU, Z. and AKINTOYE, A.	International Journal of Project Management, 28(1)
5	2012	Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia.	BERG, E. A.	1. ed. Curitiba
6	2014	Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil.	TAVARES A. et al.	XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rezende
7	2015	Práticas de Gestão de Pessoas: Uma Análise a partir a percepção de Gerentes e não Gerentes.	RIBEIRO, I.; CARVALHO, A. O. de; SERRA, F. A. R.	GeSec, ed. 6, ano 1.
8	2016	Corporate University Network: Initial Considerations for a New Modelo of Corporate Education.	FREIRE, P. S. et al.	Revista ESPACIOS 37(5)
9	2017	Gestão de pessoas na construção civil: aspectos metodológicos e práticos.	TERRA, M. M.	Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2017.
10	2019	Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: Desafios e Aproximações Possíveis para as Relações Públicas.	DALCOL, C.; GRAZIADEI, C.; MÜLLER, F.	Revista Caderno Comum, ed. 23,

Fonte: Autoria própria, 2022.

O engenheiro civil quando está à frente de uma obra, nas palavras de Freire et al, (2016), deve ater-se que a gestão da mão de obra se torna uma questão estratégica para as organizações, pois passa a ser o processo viabilizador para a transformação do conhecimento tácito dos trabalhadores em conhecimento explícito.

Uma característica que o engenheiro gestor deve possuir é a boa comunicação, sendo esta uma prática inerente à natureza das organizações, visto que forma um elo de ligação entre as partes constituintes da empresa, além de sua importância em processos como capacidade de negociação e capacidade de liderança e motivação (DALCOL; GRAZIADEI; MÜLLER, 2019).

Ao aplicar a gestão de pessoas dentro da obra, o engenheiro gestor, conforme diz Terra (2017), necessita desenvolver alguns conhecimentos multidisciplinares, como da administração de empresas, psicologia do trabalho e engenharia de produção.

Dentro da empresa deve haver um alinhamento entre a visão e as ações que o gerente apresenta e os desejos e as necessidades dos liderados, fazendo com que os gestores necessitem de ter uma mentalidade criativa na cultura da empresa, sendo mais versáteis e conduzindo os processos de forma mais dinâmica (SERRA, 2010).

O conhecimento na Gestão de Pessoas por parte do engenheiro civil, nas palavras de Shehu e Akintoye (2010), é de extrema importância, com o intuito de manter um alinhamento entre planejamento, coordenação e execução de múltiplos projetos em um processo produtivo realizado com elevado nível de precisão.

Gerir pessoas não é mais um processo mecanicista, sistemático e metódico e gerenciar não é mais tão relacionado a controlar, mas sim para influenciar e motivar, colocando a Gestão de Pessoas como um meio que visa melhorar o desempenho funcional por meio de processos de integração, treinamento e estímulo aos empregados, promovendo um ambiente harmônico para o crescimento da organização (RIBEIRO; CARVALHO; SERRA, 2015)

Um ambiente harmônico é capaz de proporcionar crescimento à empresa, porém nem sempre conseguimos que isto ocorra, pois de acordo com Goto (2009), devido às diferenças culturais, sociais e hierárquicas entre os funcionários da empresa, um dos problemas mais frequentes no ambiente de trabalho e nas mais diversas formas de relacionamento humano, é o conflito.

Afinal, um conflito quando criado com o intuito de promover debates com boa quantidade de informação, faz com que o grupo desperte e busque soluções mais criativas e eficazes para realizar determinada tarefa, promovendo maior entrosamento dentro da empresa

trazendo aos funcionários um ambiente profissional prazeroso, sendo considerado este um conflito proveitoso (BERG,2012).

Porém, agora de acordo com Tavares et al (2014), se o conflito ocasiona disputas hostis e a antipatia, comprometendo o ambiente produtivo e as relações entre os funcionários, este é o conflito do tipo prejudicial.

Como visto acima, o engenheiro civil como gestor possui atribuições que podem ser resumidas de forma prática na tabela 3 abaixo:

**Tabela 3 – Competências do Engenheiro Civil como gestor da obra**

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Competências do Engenheiro Civil como gestor da obra</b>
SHEHU; AKINTOYE	2010	Manter uma força de trabalho comprometida com os objetivos da empresa afim de manter um alinhamento entre planejamento, coordenação e execução no processo produtivo.
SERRA TERRA	2010 2017	Adquirir conhecimentos multidisciplinares afim de ser ágil na resposta às modificações que se processam em um ambiente de grande complexidade gerando uma mente criativa.
RIBEIRO; CARVALHO; SERRA.	2015	Utilizar a valorização, a motivação e a satisfação dos empregados como prioridades corporativas.
GOTO BERG TAVARES et al	2009 2012 2014	Promover o estímulo da criatividade e do senso crítico através do conflito proveitoso, buscando eliminar os conflitos prejudiciais.

Fonte: Autoria própria, 2022.

O resultado final de uma obra é um aspecto que está diretamente ligado à forma como esta é manejada, pois o engenheiro civil como sendo gestor da obra necessita desempenhar suas funções gerenciais demonstrando competência e habilidade no ato de administrar a mão de obra com o auxílio da fomentação de treinamentos e qualificações, sendo assim capaz de entregar um produto final com qualidade (ALENCAR; SANTANA, 2010).

#### 4.2. DIFICULDADES DO ENGENHEIRO GESTOR

Dentro de uma obra é uma tarefa um tanto quanto complicada o ato de manter os funcionários da empresa focados em um objetivo final em comum, visto a diferente formação sociocultural de cada indivíduo que forma o quadro de mão de obra, afinal, todos têm pensamentos, valores e experiências de vida diferentes, que acarreta na necessidade de lidar de forma diferente com cada indivíduo.

Diante de tal fato acima citado, aparece dentro do canteiro as mais variadas adversidades, cabendo ao gestor saber contornar tais situações, buscando e executando sempre a melhor solução para a empresa e funcionários.

Com a utilização dos 7 artigos abaixo listados na tabela 4, temos uma base que nos possibilita analisar quais são as dificuldades enfrentadas pelos gestores.

**Tabela 4** – Lista de artigos selecionados no Portal de Periódicos CAPES

<b>Ano</b>	<b>Título do Artigo</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Periódico</b>	
1	2009	Treinamento de Mão-de-obra na Construção Civil.	GOTO, R. D. A.	Departamento de Engenharia Civil, Universidade Federal de São Carlos.
2	2010	Planejamento e Controle - O novo perfil do engenheiro para a gestão de pessoas.	SERRA, S.M.B.	Construção Mercado, ed. 109.
3	2012	Bônus e políticas de incentivo favorecem produtividade nos canteiros.	NAKAMURA, J.	São Paulo: Construção Mercado.
4	2012	HRM outsourcing: the impact of organizational size and HRM strategic involvement.	SHEEHAN, C.; COOPER, B. K.	Personnel Review, 40(6).
5	2015	Terceirização: Necessidade para a Economia, desafio para o Direito..	PASTORE, J. E. G.	São Paulo: Ltr.
6	2016	. TERCEIRIZAÇÃO TRABALHISTA E A CONSTRUÇÃO CIVIL.	PEREIRA FILHO, H. M.; LUCENA FILHO, H.	Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho, ed. 2, ano 2.
7	2017	Gestão de pessoas na construção civil: aspectos metodológicos e práticos.	TERRA, M. M.	Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2017.

Fonte: Autoria própria, 2022.

Como agente proativo na obra, o gestor deve estar o mais presente e preparado possível, pois como afirma Nakamura (2012), cabe a este saber se colocar no lugar do funcionário, de forma a respeitar as individualidades, aceitando os pontos de vista diferentes e auxiliando o funcionário na busca por crescimento, não perdendo de vista as metas.

Dentre os possíveis problemas que podem surgir na obra, Terra (2017) analisa que são praticamente problemas de cunho organizacional, como a falta de organização e planejamento gerado pela pouca ou ausência da qualificação técnica necessária.

Uma medida a ser tomada é a de investir na qualificação e treinamento do gestor da obra, realizando a troca dos tradicionais chefes e gerentes pelos novos gestores, sendo estes a ponte entre a empresa e os operários (SHEEHAN; COOPER, 2012).

Outra dificuldade encontrada no ato de gerir uma obra está evidenciada por Serra (2010) e Goto (2009), onde os autores trazem a terceirização como um problema, pois há a subcontratação de setores específicos.

Muitas vezes a empresa terceirizada pode apresentar problemas quanto à gestão de seus funcionários, visto que o setor da construção civil se configura como uma indústria de montagem, estabelecendo-se numa sequência de serviços específicos e complementares para concretizar a edificação planejada, expandindo o leque de prováveis adversidades na qual esta possa encontrar (PASTORE, 2015).

Seguindo o exposto acima, o engenheiro civil, como gestor da obra, está inserido num meio onde podem ocorrer adversidades, ocasionando dificuldades no ato de gerir, como resumido na tabela 5 abaixo:

**Tabela 5** – Dificuldades do Engenheiro Civil como gestor da obra

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Dificuldades do Engenheiro Civil como gestor da obra</b>
SHEEHAN; COOPER. TERRA	2012 2017	Problemas de cunho organizacional, como a falta de organização e planejamento, sendo necessário o investimento em qualificação e treinamento para o gestor da obra.
GOTO SERRA PASTORE	2009 2010 2015	Terceirização como um problema devido ao fato da contratada muitas vezes possuir problemas de gestão de pessoas semelhantes à empresa contratante.

Fonte: Autoria própria, 2022.

Podemos afirmar também conforme Pereira Filho e Lucena Filho (2016), que os problemas quanto à qualificação técnica dos funcionários da empresa contratada são os que mais geram perdas econômicas durante o processo produtivo, visto que este possui diversas especificidades nas fases que compõem uma obra.

#### 4.3 O SETOR DE RECURSOS HUMANOS VOLTADO À INSERÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Da forma como o mercado se tornou exigente para com seus prestadores de serviço, através das mudanças tecnológicas e econômicas, o setor de Recursos Humanos têm mudado sua prerrogativa, pois agora com uma crescente ênfase nos talentos e competências humanas

como fatores diferenciais para o sucesso da empresa, torna-se necessário uma nova visão acerca da gestão da mão de obra.

Podemos compreender melhor essa nova visão através de 6 artigos pautados na tabela 6 abaixo, que explicitam a área de atuação do setor de Recursos Humanos, possibilitando a análise da forma prática como este setor interfere na estrutura da empresa.

**Tabela 6** – Lista de artigos selecionados no Portal de Periódicos CAPES

<b>Ano</b>	<b>Título do Artigo</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Periódico</b>
1 2006	O discurso se Aplica na Prática? - Uma Discussão Sobre o Papel Estratégico da Área de Recursos Humanos.	CESAR, A. M. R. BIDO, Diógenes de Souza. SAAD, S. M.	In: Enanpad, 30°, Anpad.
2 2008	Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.	CHIAVENATO, I.	3. ed. Elsevier Editora Ltda.
3 2008	Dar+ Valor às Pessoas: Gestão de recursos humanos segundo a norma NP	GAMEIRO, J.	Borba: Valor-in/Equal.
4 2010	As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil.	TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L.	Revista de Administração Contemporânea, RAC, v. 14, n. 4, art. 2.
5 2018	Afinal, rh para quê?: Um estudo em economia periférica.	SANT'ANNA, A. de S.; DINIZ, D. M.; PAIVA, S. M. G.	RCA, ed. 20.
6 2020	Revisitando as Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos: Estudo em Empresas no Brasil.	CANÇADO, V. L.; VENDRAMINE, V.; OLIVEIRA, E. de J.	Navus, ed. 10.

Fonte: Autoria própria, 2022.

Demandando de uma visão mais estratégica e proativa por parte dos administradores da empresa, os autores Sant'anna, Diniz e Paiva (2018), e Tanure, Evans e Cançado (2010), denotam a criação de uma nova perspectiva, de que agora será necessário que o setor de Recursos Humanos execute funções mais complexas e paradoxais, sendo estas funções baseadas no fortalecimento da cultura organizacional, na participação ativa do planejamento estratégico da empresa e a criação de um ambiente interno que permita aos funcionários aplicar as suas competências.

Para isso, deve alinhar suas estratégias para com as da empresa, pois de acordo com o que diz Cançado, Vendramine e Oliveira (2020), o setor de Recursos Humanos ao seguir uma linha mais psicanalítica, pratica-se também o fortalecimento da cultura organizacional, porém tendo como princípio a motivação do funcionário e a inovação no ambiente de trabalho.

Um ponto importante sobre o Setor de Recursos Humanos é que este possui uma fraca integração dentro da empresa, havendo-se a percepção de que apenas copiou o modelo de funcionamento de outros setores, passando a atuar com a finalidade pautada pelo retorno financeiro da empresa, trazendo à tona uma visão, de que se afastou do papel que deveria efetivamente executar, negligenciando seu objeto de trabalho, que é promover o reconhecimento do valor de seu colaborador (GAMEIRO, 2008).

Tal falta de postura proativa do setor de Recursos Humanos, onde esta deveria ser pautada pela colaboração entre seus profissionais afim de transmitir seus conhecimentos, experiências e atitudes, acaba por dificultar nas tomadas de decisão, que poderiam alavancar o desempenho da organização (CHIAVENATO, 2008).

Dessa forma, o setor de Recursos Humanos assume novas premissas, que de forma resumida podemos tomar conhecimento pela tabela 7 abaixo:

**Tabela 7 – Novas competências do setor de Recursos Humanos**

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Novas competências do setor de Recursos Humanos</b>
SANT'ANNA; DINIZ; PAIVA. TANURE; EVANS; CANÇADO. CANÇADO; VENDRAMINE; OLIVEIRA.	2010 2018 2020	Executar funções mais complexas que promovam o fortalecimento da cultura organizacional e a elaboração de um planejamento estratégico, propiciando a motivação do funcionário e a inovação no ambiente de trabalho.
CHIAVENATO GAMEIRO	2008 2008	Promover o reconhecimento do valor do colaborador pautando-se na transmissão de conhecimento, experiências e atitudes entre os profissionais.

Fonte: Autoria própria, 2022.

Afinal, é função dos gestores lidarem com questões das mais diversas áreas da empresa vinculadas à gestão de pessoas, criando relações de confiança e fornecendo a assessoria necessária para a gestão de pessoas ao longo da organização, criando uma função denominada de consultoria de gestão, onde deve ser apoiado a elaboração do planejamento estratégico da

empresa definindo as prioridades em termos de gestão de pessoas, bem como o ato de assumir a função de representante dos funcionários perante o presidente (CESAR; BIDO; SAAD, 2006).

## 5. CONCLUSÃO

Com a realização desse trabalho foi possível elucidar como a Gestão de Pessoas aparece nas organizações do setor da Construção Civil como uma possível solução para que a empresa se torne mais competitiva dentro do mercado, sendo que podemos concluir, com uma amostra de 35 artigos que possuem relação para com o tema proposto, que a inserção da Gestão de Pessoas no setor da Construção Civil acaba por proporcionar novas condições para o desenvolvimento e a plena utilização do potencial das pessoas que compõem a empresa, visto que tal ação permite que ocorra a melhoria na capacitação e desenvolvimento dos funcionários através da proatividade na preparação de gestores que irão promover um controle técnico da mão de obra afim de suprir as demandas que surgem dia a dia.

A ação do gestor dentro da obra tem sido de grande importância, pois este proporciona uma melhoria contínua na organização do trabalho através da garantia da autonomia de cada funcionário dentro de sua função, além da efetivação de um sistema organizacional que promova maior integração entre todos os setores da organização.

A importância de tais gestores dentro da organização está sendo reconhecida devido sua contínua melhoria na organização do trabalho, embora o gestor também necessite de constante profissionalização, pois possui diversas adversidades dentro de sua área de atuação. Sendo no canteiro ou sendo em escritório, o gestor lida com pessoas diferentes entre si em vários aspectos, devendo saber dialogar, motivar e cativar sua mão de obra, se utilizando de métodos como o bom conflito para promover saudáveis competições.

Constatou-se também a necessidade da efetiva participação do setor de Recursos Humanos dentro das empresas, sendo está um importante instrumento de controle da mão de obra, pois promove uma visão estratégica acerca das ações a serem realizadas, do planejamento organizacional estabelecendo eficientes relações entre diferentes setores dentro da empresa e para com os funcionários, sendo necessário uma nova linha de raciocínio, respaldada por uma nova visão, sendo esta mais estratégica e proativa por parte dos administradores da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Luciana Hazin; SANTANA, Marina de Oliveira. **ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE MÚLTIPLOS PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: Iniciativa das Empresas de Construção Civil.** GeP, Universidade Federal do Pernambuco, ed. 1, ano 1, p. 74-92, 2010.
- ALMEIDA, M. de S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** São Paulo: Atlas, 2011.
- AMBERG, Joe J; MCGAUGHEY, Sara L. **Strategic human resource management and inertia in the corporate entrepreneurship of a multinational enterprise.** The International Journal of Human Resource Management, v. 30, n. 5, p. 759-779, 2019.
- ARAÚJO, N. M. C; AVELINO, L. L; ARAÚJO, V. S. **Compatibilização entre o planejamento e o controle no processo de execução de obras de edificações verticais: um estudo multicaso na cidade de João Pessoa-pb.** HOLOS, João Pessoa, ed. 08, ano 34, 2018.
- BANDEIRA, Emanuella Lustosa *et al.* **Panorama da gestão de pessoas no setor público.** RPCA, Rio de Janeiro, ed. 11, p. 86-103. 2017.
- BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia.** 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BOON, Corine; DEN HARTOG, Deanne N; LEPAK, David P. **A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement.** Journal of Management, v. 45, n. 6, p. 2498-2537, 2019.
- CANÇADO, Vera L.; VENDRAMINE, Varaí; OLIVEIRA, Elizângela de Jesus. **Revisitando as Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos: Estudo em Empresas no Brasil.** Navus, Florianópolis, ed. 10, p. 01-14, 2020.
- CASTRO, A. B. C. de; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. de S. **A RESSIGNIFICAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E OS NOVOS PAPÉIS DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES.** HOLOS, Rio Grande do Norte, ano 33, p. 408-423, 2017.
- CESAR, A. M. R. BIDO, Diógenes de Souza. SAAD, S. M. **O discurso se Aplica na Prática? - Uma Discussão Sobre o Papel Estratégico da Área de Recursos Humanos.** In: Enanpad, 30°, 2006, Salvador. Anais... Salvador: Anpad, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 589 p, 2008.
- DALCOL, Charlene; GRAZIADEI, Carolina; MÜLLER, Fabrise. **Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: Desafios e Aproximações Possíveis para as Relações Públicas.** Revista Caderno Comum, Rio Grande do Sul, ed. 23, p. 1-24, 2019.
- DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. **Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa.** Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 2, p. 250-263, 2018.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa. **Inteligência organizacional e competitiva e big data: uma visão sistêmica para a gestão sustentável das organizações.** PCI, São Paulo, ed. 1, ano 25, p. 179-204, 2020.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, v. 14, 2010. 267 p.

FREIRE, P. S., DANDOLINI, G., A.; SOUZA, J. A. de, TRIERWEILLER, A. C., SILVA, S. M. da; SELL, D., PACHECO, R. C. dos S., TODESCO, J. L., & STEIL, A. V. (2016). **Corporate University Network: Initial Considerations for a New Model of Corporate Education.** Revista ESPACIOS. 37(5), 2016.

GAMEIRO, J. **Dar+ Valor às Pessoas: Gestão de recursos humanos segundo a norma NP 4427.** Borba: Valor-in/Equal, 203 p. 2008.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

GOTO, R. D. A. **Treinamento de Mão-de-obra na Construção Civil.** Orientador: Sheyla Mara B. Serra. 2009. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Civil, Departamento de Engenharia Civil, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.

GRAY, David E; **Pesquisa no Mundo Real;** Porto Alegre; Penso; 2012

NAKAMURA, J. **Bônus e políticas de incentivo favorecem produtividade nos canteiros.** São Paulo: Construção e Mercado, 2012.

PASTORE, José Eduardo G. **Terceirização: Necessidade para a Economia, desafio para o Direito.** São Paulo: Ltr, 2015.

PEREIRA FILHO, Herbet Miranda; LUCENA FILHO, Humberto Lima de. **TERCEIRIZAÇÃO TRABALHISTA E A CONSTRUÇÃO CIVIL.** Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho, Curitiba, ed. 2, ano 2, p. 209-226, 2016.

PEREIRA, V. R. **Validação de um modelo de indicadores de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas da construção civil.** 2017. 142 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia e Gestão da Inovação) - Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, 2018.

PEREIRA, Vilmar Roque; COSTELLA, Marcelo Fabiano; DALCANTON, Francieli. **Modelo de indicadores de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas de construção.** Navus, Florianópolis, p. 1-18, 2019.

POLITO, G. **Gerenciamento de obras: boas práticas para a melhoria da qualidade e da produtividade.** São Paulo: PINI, 2015.

RIBEIRO, Ivano; CARVALHO, Antônio Oliveira de; SERRA, Fernando Antônio Ribeiro. **Práticas de Gestão de Pessoas: Uma Análise a partir a percepção de Gerentes e não Gerentes.** GeSec, São Paulo, ed. 6, ano 1, p. 1-22, 2015.

RONCON, Aleksander; OLIVEIRA, Marcia Langamer; BELTRAME, Indiara. **Processos gerenciais de gestão de pessoas em empresas do setor da construção civil**. ReCaPe, São Paulo, ed. 1, 2015.

SCAICO, Oswaldo. **O ADMINISTRADOR E O GESTOR DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA REFLEXÃO SOBRE AS FRONTEIRAS TÊNUES DA ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA E COMO PROFISSÃO**. Revista da Micro e Pequena Empresa, São Paulo, ed. 2, p. 49-57, 2008.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; DINIZ, Daniela Martins; PAIVA, Susan Mara Gaudensi. **Afinal, rh para quê?: Um estudo em economia periférica**. RCA, Rio de Janeiro, ed. 20, p. 138-151, 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007

SERRA, S.M.B. **Planejamento e Controle - O novo perfil do engenheiro para a gestão de pessoas**. Construção Mercado, ed. 109, ago. 2010.

SHEEHAN, C.; COOPER, B. K. **HRM outsourcing: the impact of organizational size and HRM strategic involvement**. Personnel Review, 40(6), 742-760, 2011.

SHEHU, Z. and AKINTOYE, A. **Major challenges to the successful implementation and practice of programme management in the construction environment: a critical analysis**. International Journal of Project Management, 28(1), 26-39, 2010.

TAVARES, A. et al. **Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rezende: RJ, 2014.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. **As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, p. 594-614, 2010

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S. **Criação de Novos Negócios: gestão de micro e pequenas empresas**. 2ª. edição revista e ampliada. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getulio Vargas. 2002.

TERRA, M. M. **Gestão de pessoas na construção civil: aspectos metodológicos e práticos**. Orientador: Jorge Santos. 2017. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Civil, Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009

**APÊNDICE A – Lista de artigos selecionados no Portal de Periódicos CAPES**

<b>Ano</b>	<b>Título do Artigo</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Periódico</b>	
1	2010	ANÁLISE DO GERENCIAMENTO DE MÚLTIPLOS PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL: Iniciativa das Empresas de Construção Civil.	ALENCAR, L. H.; SANTANA, M. de O.	GeP, ed. 1, ano 1
2	2019	Strategic human resource management and inertia in the corporate entrepreneurship of a multinational enterprise.	AMBERG, J. J; MCGAUGHEY, S. L.	The International Journal of Human Resource Management, v. 30, n. 5
3	2018	Compatibilização entre o planejamento e o controle no processo de execução de obras de edificações verticais: um estudo multicaso na cidade de João Pessoa-pb.	ARAÚJO, N. M. C; AVELINO, L. L; ARAÚJO, V. S.	HOLOS, ed. 08, ano 34
4	2017	Panorama da gestão de pessoas no setor público.	BANDEIRA, E. L. <i>et al.</i>	RPCA, ed. 11
5	2012	Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia.	BERG, E. A.	1. ed.
6	2019	A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement.	BOON, C.; DEN HARTOG, D. N; LEPAK, D. P.	Journal of Management, v. 45, n. 6
7	2020	Revisitando as Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos: Estudo em Empresas no Brasil.	CANÇADO, V. L.; VENDRAMINE, V.; OLIVEIRA, E. de J.	Navus, ed. 10
8	2017	RESSIGNIFICAÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E OS NOVOS PAPÉIS DAS PESSOAS E DAS ORGANIZAÇÕES.	CASTRO, A. B. C. de; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. de S. A	HOLOS, ano 33
9	2006	O discurso se Aplica na Prática? - Uma Discussão Sobre o Papel Estratégico da Área de Recursos Humanos.	CESAR, A. M. R. BIDO, Diógenes de Souza. SAAD, S. M.	In: Enanpad, 30°, Anpad.
10	2008	Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.	CHIAVENATO, I.	3. ed. Elsevier Editora Ltda.
11	2019	Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: Desafios e Aproximações Possíveis para as Relações Públicas.	DALCOL, C; GRAZIADEI, C; MÜLLER, F.	Revista Caderno Comum, ed. 23

12	2018	Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa.	DEMO, G; FOGAÇA, N; COSTA, A. C.	Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 2
13	2020	Inteligência organizacional e competitiva e big data: uma visão sistêmica para a gestão sustentável das organizações.	FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. S. C.	PCI, ed. 1, ano 25
14	2010	Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.	FRANÇA, A. C. L.	São Paulo: Atlas, v. 14
15	2016	Corporate University Network: Initial Considerations for a New Modelo of Corporate Education.	FREIRE, P. S. et al	Revista ESPACIOS
16	2008	Dar+ Valor às Pessoas: Gestão de recursos humanos segundo a norma NP	GAMEIRO, J.	Borba: Valor-in/Equal.
17	2009	Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.	GIL, A. C.	São Paulo: Atlas, 2009.
18	2009	Treinamento de Mão-de-obra na Construção Civil.	GOTO, R. D. A.	Departamento de Engenharia Civil
19	2012	Bônus e políticas de incentivo favorecem produtividade nos canteiros.	NAKAMURA, J.	São Paulo: ConstruçãoeMercado, 2012.
20	2015	Terceirização: Necessidade para a Economia, desafio para o Direito.	PASTORE, J. E. G.	São Paulo: Ltr, 2015.
21	2016	TERCEIRIZAÇÃO TRABALHISTA E A CONSTRUÇÃO CIVIL.	PEREIRA FILHO, H. M; LUCENA FILHO, H. L. de.	Revista do Direito do Trabalho e Meio Ambiente do Trabalho, ed. 2, ano 2
22	2018	Validação de um modelo de indicadores de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas da construção civil.	PEREIRA, V. R.	Universidade Comunitária da Região de Chapecó,
23	2019	Modelo de indicadores de gestão de pessoas em pequenas e médias empresas de construção.	PEREIRA, V. R; COSTELLA, M. F; DALCANTON, F.	Navus
24	2015	Gerenciamento de obras: boas práticas para a melhoria da qualidade e da produtividade.	POLITO, G.	São Paulo: PINI
25	2015	Práticas de Gestão de Pessoas: Uma Análise a partir a percepção de Gerentes e não Gerentes.	RIBEIRO, I; CARVALHO, A. O. de; SERRA, F. A. R.	GeSec, São Paulo, ed. 6

26	2015	Processos gerenciais de gestão de pessoas em empresas do setor da construção civil.	RONCON, A; OLIVEIRA, M. L; BELTRAME, I.	ReCaPe, ed. 1
27	2008	O ADMINISTRADOR E O GESTOR DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA REFLEXÃO SOBRE AS FRONTEIRAS TÊNUES DA ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA E COMO PROFISSÃO.	SCAICO, O.	Revista da Micro e Pequena Empresa, ed. 2
28	2018	Afinal, rh para quê?: Um estudo em economia periférica.	SANT'ANNA, A. de S.; DINIZ, D. M.; PAIVA, S. M. G.	RCA, ed. 20.
29	2010	Planejamento e Controle - O novo perfil do engenheiro para a gestão de pessoas.	SERRA, S.M.B.	Construção Mercado, ed. 109
30	2011	HRM outsourcing: the impact of organizational size and HRM strategic involvement.	SHEEHAN, C.; COOPER, B. K.	Personnel Review
31	2010	Major challenges to the successful implementation and practice of programme management in the construction environment: a critical analysis.	SHEHU, Z. AKINTOYE, A.	International Journal of Project Management
32	2014	Conflitos na Gestão de Pessoas na Construção Civil.	TAVARES, A. et al	XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia
33	2010	As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil.	TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L.	Revista de Administração Contemporânea, 14, n. 4
34	2002	Criação de Novos Negócios: gestão de micro e pequenas empresas.	TACHIZAWA, T.; FARIA, M. S.	2ª. edição revista e ampliada. Editora Fundação Getulio Vargas
35	2017	Gestão de pessoas na construção civil: aspectos metodológicos e práticos.	TERRA, M. M.	Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro



## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Entrega de TCC

**Assunto:** Entrega de TCC  
**Assinado por:** Tiago Emanuel  
**Tipo do Documento:** Despacho  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Tiago Emanuel Evangelista Lins Figueiredo, ALUNO (201512200352) DE BACHARELADO EM ENGENHARIA CIVIL - CAJAZEIRAS**, em 23/09/2022 15:26:49.

Este documento foi armazenado no SUAP em 23/09/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 633728  
Código de Autenticação: d9485fd658

