

Cauna Seidler

cauanaseidler@gmail.com

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG).

Flávia Czarneski

flavia.furg@gmail.com

Pós Doutora em Engenharia Oceânica pela COPPE/UFRJ; Doutora em Engenharia de Produção e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Graduada em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Professora Adjunta do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC) da Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Atua nos cursos: Graduação em Administração; Especialização (lato sensu) em Gestão Pública Municipal; Mestrado em Administração Pública (PROFIAP) e Mestrado em Contabilidade (PPGCont / ICEAC / FURG). Linhas de pesquisa: Pesquisa em Administração e Contabilidade; Gestão Estratégica de Pessoas; Inovações Gerenciais; Mudanças Organizacionais e Indicadores de Desempenho.

Lucas Santos Cerqueira

lucasscerqueira@gmail.com

Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano na Universidade Salvador (UNIFACS). Doutorando em Educação Ambiental pelo Programa de Pós Graduação em Educação Ambiental (PPGEA) da FURG. Mestre em Administração Estratégica na Universidade Salvador (UNIFACS) e graduação em Administração com Gestão da Informação pela União Metropolitana de Educação e Cultura (UNIME). Atualmente é professor Adjunto na Universidade Federal do Rio Grande (FURG) e coordenador do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), atuando no Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis ICEAC/FURG. Atuando também no planejamento e gestão da Educação à Distância na FURG, mais especificamente na SEAD - Secretaria de Educação à Distância na coordenação do Núcleo de Comunicação e Integração. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: tecnologia da informação nas organizações, indústria de software, sistemas de informação nas organizações, governança, participação social, relação Estado e Sociedade e gestão dos recursos hídricos.

Faculdade Adventista da Bahia

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 –
Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

Recebido em 09/setembro/2018

Aprovado em 05/novembro/2018

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

A UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DE PESSOAL EM UMA EMPRESA DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM RIO GRANDE - RS

RESUMO

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de analisar os indicadores de desempenho de pessoal e sua importância na gestão de pessoas em uma empresa de construção civil. Para isso, estudou-se uma empresa localizada no município de Rio Grande. A empresa escolhida conta com cerca de 100 trabalhadores diretos e 30 indiretos. Neste trabalho se optou por fazer uma análise qualitativa de ordem exploratória e descritiva. Em relação aos indicadores foi verificado que a empresa não buscava medir o desempenho do pessoal e não utilizava controles básicos como planilhas eletrônicas, além disso, foi verificado que a empresa foca, na maioria das vezes, na produção desconsiderando fatores como segurança do trabalho e meio ambiente, utilizando-se de horas extras excessivas, quase que diariamente, para alcance de metas, não considerando a fadiga e doenças ocupacionais que podem surgir do trabalho excessivo. Por fim, verificou-se que a implementação de políticas de benefícios e controle de desempenho ajudaria a empresa estudada a diminuir conflitos internos e aumentar seu desempenho produzindo com responsabilidade.

Palavras-chave:

Indicadores de desempenho de pessoal. Gestão de pessoas. Construção Civil.

1. INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico modifica as formas de produção constantemente e gera novas formas de negócios, a concorrência vem sendo ampliada pela globalização com a inserção de novos *playeres* e a constituição de um único mercado, crise ambiental, aprofundamento da

SEIDLER, Cauna; CZARNESKI, Flávia; CERQUEIRA, Lucas Santos. **A utilização dos indicadores de desempenho de pessoal em uma empresa da construção civil em Rio Grande – RS.** Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 11, n. 6, p. 6 - 25, dez, 2018.

flexibilização do capital e fortalecimento do capital financeiro frente ao produtivo, elementos que adicionam intensidade na relação entre empresa, consumidor e mercado. É um processo de constante ebulição, com cenários voláteis e intensos em competição. Reflexo de uma economia capitalista cada vez mais automatizada, centrada em atividades que usam Tecnologia da Informação (TI), mais concentrada, que geram transformações nas atividades e nas relações de trabalho, pois o desemprego estrutural e a metamorfose no mundo do trabalho é uma característica do capitalismo atualmente (CASTELLS, 1999).

As organizações constantemente sofrem transformações, reformulam seus processos e gerenciam seus ativos na busca por produtividade e competitividade, objetivando mais lucro ao mesmo tempo que lutam por sobrevivência e expansão. A gestão eficiente dos recursos e a forma como as organizações se relacionam com os seus funcionários podem ser elementos que as condicionem a uma condição superior aos seus concorrentes. Nessa linha, entender a gestão de pessoas como estratégico é essencial, pois tem a função de gerar competências necessárias, desenvolver políticas de melhoria contínua, motivação e qualidade de vida dentro das organizações. “Para garantir que haja contínuo equilíbrio entre empresa e pessoas, é necessário um conjunto de políticas e práticas organizacionais que sirvam de base na sustentação do equilíbrio e dos processos” (BALDUCCI; KANAANE, 2007, p.136).

Homem, Oltramari e Bessi (2009, p. 212) observam que “as organizações buscam, cada vez mais, estratégias para aumentar suas forças competitivas. Tais estratégias passam, via de regra, pelas mudanças nos processos de gestão e pela obtenção de melhores fatias de mercado”. Desta maneira, a gestão de pessoas busca ir de encontro com esses fatores e está apoiada nos gestores responsáveis, cada um na sua área, mais interligados na busca de melhoria para os processos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Os indicadores de desempenho ou sistemas de mensuração surgem da necessidade de se manter o controle sobre coisas e pessoas, eles permitem uma melhor visão do trabalho, tanto no que diz respeito ao passado quanto com a visão para o futuro, são ferramentas essenciais para extrair informações para o setor de Recursos Humanos (RH) estratégico e ajudam no desenvolvimento do trabalho - de como ele pode ser pensado e também pode refletir a saúde da empresa (FERRARO, 2012).

Dutra (2003) afirma que a avaliação de desempenho é essencial e que não existe gerenciamento sem a aplicação de avaliações de desempenho. Para ele, avaliar o desempenho de uma organização consiste em atribuir valor aquilo que a organização considera relevante em conjunto com seus objetivos estratégicos analisando em que nível de desempenho a própria organização se encontra para assim promover ações de melhoria. A utilização dos indicadores pode ser favorável também no sentido que “a presunção de controle- em qualquer ambiente -tende a modificar o comportamento das pessoas” (ASSIS, 2014, p. 56).

O estudo tem como objetivo analisar os indicadores de desempenho de pessoal adotados por uma empresa de construção civil localizada no Rio Grande do Sul. Como forma de alcançar tal objetivo, definiu-se os seguintes objetivos específicos: levantar os indicadores de desempenho de pessoal utilizados na gestão de pessoas; verificar a relação dos indicadores de desempenho com

a gestão de pessoas e discutir a importância desses indicadores de desempenho para a gestão da organização.

O trabalho de justifica pela necessidade da produção de trabalhos de cunho científico que avaliem a utilização de técnicas e ferramentas gerenciais pelas organizações, na gestão de pessoas dentro do atual contexto de competição e aprofundamento dos conflitos da relação capital trabalho. Além disso, o estudo de caso em uma organização local, nesse caso em uma empresa da cidade do Rio Grande no Rio Grande do Sul (RS), é essencial para compreensão da realidade de empresas brasileiras e regionais, ou seja, produção de conhecimento de cunho nacional e local.

A gestão de pessoas se torna importante na medida em que traz para as organizações meios e técnicas adequados para a melhoria de desempenho de pessoal (SCHIKMANN, 2010). Como as ferramentas de indicadores de desempenho, utilizadas para medir desempenho, que se tornam essenciais para a análise em tomada de decisões dentro de uma organização (FERRARO, 2012). Cabe ressaltar que o objetivo do trabalho não é dizer porque determinado resultado foi encontrado, mas sim mostrar que os indicadores são fontes confiáveis e disponíveis na organização, e que sua utilização constante e adequada auxiliará no desenvolvimento da competitividade da empresa.

2. INDICADORES DE DESEMPENHO DE PESSOAL

Os profissionais de gestão de pessoas medem e controlam o desempenho com a finalidade de avaliar os investimentos realizados, se estes investimentos estão tendo retorno e estudam maneiras de melhorar os processos através dos indicadores (ULRICH, ALLEN, BROCKBANK; YOUNGER; NYMAN, 2011). Para Ferraro (2012, p. 59) “a avaliação através de indicadores é a melhor forma de demonstrar à cúpula de uma organização o retorno que dado investimento dará”. Indicadores assumem papel central, por configurarem instrumentos capazes de fornecer informações no processo de tomada de decisão (NASCIMENTO; BORTOLUZZ; DUTRA; ENSSLIN, 2011).

Para Assis (2014), os processos de melhoria dentro de uma organização dependem de avaliações, medições e diagnósticos para evolução dos processos e gerar valor, medir é fundamental para se determinar um ponto de chegada, determinar estratégias, entender os processos, mobilizar recursos, reforçar ações, reconhecer esforços e recompensar empenho e comprometimento.

Para Silveira e Maestro (2013) a mensuração dos dados permite que as organizações atuem preventivamente com as práticas que não são eficazes e acabam por desgastar o processo, assim decidindo melhor onde investir e direcionando melhor o desempenho dos indivíduos. Assis (2014) salienta que informações repassadas sem a devida verificação dos dados são prejudiciais para a organização, pois quando se processa métricas de maneira a apenas cumprir processos burocráticos sem a devida responsabilidade, esses indicadores perdem o sentido e acabam por distorcer informações.

Dutra (2003) destaca aspectos que não seriam possíveis de serem feitos pelos gestores sem os indicadores de desempenho: comunicar a seus colaboradores as expectativas de desempenho esperadas pela organização; saber o que está acontecendo em cada área de atuação da organização; identificar os aspectos deficientes e/ou eficientes no desempenho da organização, gerando oportunidade de eliminação ou revisão deles; fornecer feedback aos colaboradores que demonstrarem um desempenho aquém do planejado pela organização; identificar os aspectos que apresentam melhor desempenho; tomar decisões baseadas em informações sólidas, transparentes que possam ser justificadas.

Assis (2014) analisa que os indicadores podem ser de natureza quantitativa, quando são processos derivados de tempo, custo, qualidade ou quantidade sem que haja julgamento pessoal e subjetivo, ou qualitativos quando derivados da percepção humana e potencialmente influenciada. Para ele os indicadores podem ser separados também em eficiência ou eficácia e simples ou compostos. Ele também cita algumas dificuldades, dentro do setor de Recursos Humanos, para um bom gerenciamento de indicadores de desempenho, são elas: falta de sensibilidade para o tema, quando os próprios profissionais de RH não consideram os indicadores importantes; falta de utilidade, quando embora possa ser importante para o profissional de RH, mas não é para a alta gestão da empresa; falta de tempo ou de recursos humanos, quando não há tempo para correta coleta e apuração dos dados e os processos operacionais são priorizados; falta de recursos de informática, quando os recursos não são suficientes para a manutenção efetiva desses dados; falta de conhecimento, quando não há conhecimento técnico para o desenvolvimento e monitoramento dos indicadores; falta de consistência dos dados, quando não são eficientes nem eficazes para avaliar os processos de RH.

2.1 ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE

As empresas, em constante busca por competitividade, têm seu processo produtivo cada vez mais intenso. Do trabalhador, por sua vez, é extraído a mais valia, intensificado seu ritmo de trabalho e estendendo sua jornada, porém quando esse trabalhador não comparece ao seu posto de trabalho ou quando há uma rotatividade expressiva dentro da empresa, a organização perde em produtividade e em consequência perde também na parte financeira. Para Vasconcelos e Faria (2007) a rotatividade e o absenteísmo são as situações que mais preocupam os gestores das organizações.

Assis (2014) define absenteísmo como faltas ou atrasos que são justificados ou não e alerta que suas causas podem estar relacionadas ao nível de satisfação dos empregados, que por sua vez podem ser derivadas de conflitos com superiores ou as políticas da empresa.

O absenteísmo e a rotatividade representam um grande desafio para os gestores das empresas é uma preocupação pelos elevados custos e perda de produção. Esses fatores podem ter alguns motivos que muitas vezes independe da decisão do empregado, como ocorre nas doenças e

acidentes graves. Por outro lado, o absenteísmo pode, também, demonstrar uma rejeição ao trabalho, insatisfação com o salário, com as políticas da empresa ou com as condições de trabalho (MARQUES, 2016).

Marques (2016) relata que o absenteísmo aparece como um problema gerencial que deve ser incorporado e trabalhado pela área de Recursos Humanos em conjunto com a área de saúde, segurança do trabalho e do corpo de gestores para que deem apoio ao problema facilitando o desenvolvimento de programas e eventos que gerem bem-estar aos funcionários. O RH por sua vez tem o papel de investigar os indicadores de absenteísmo e desenvolver políticas de motivação. Assim as organizações devem traçar suas diretrizes dos programas de incentivo, tornando o ambiente de trabalho em algo desafiador aguçando a capacidade criativa das pessoas (SOUSA, 2013).

Para a análise de absenteísmo pode se usar os indicadores demográficos de forma a ter uma visão ampla dessa medição. Assis (2014) demonstra que para calcular o índice de absenteísmo total devemos dividir o número de horas não trabalhadas, decorrentes de faltas ou atrasos, pelo número total de dias ou horas disponíveis para o trabalho multiplicado pelo número de trabalhadores.

$$\textit{Absentismo total} = \frac{\textit{N}^{\circ} \textit{ de dias não trabalhados}}{\textit{N}^{\circ} \textit{ de Empregados X} \textit{ N}^{\circ} \textit{ de dias úteis}}$$

O autor relata que esse índice é geralmente apresentado através de um gráfico de linha para dar mais visibilidade às oscilações, pode ser também comparado com outros períodos e utiliza-se de expectativas máximas- metas para comparação. O absenteísmo pode também ser calculado desconsiderando as faltas ou atrasos que são consideradas justificáveis pela empresa. O autor salienta que o absenteísmo é um indicador quantitativo, ajuda na compreensão do que está acontecendo, mas não dos motivos.

O *turnover* por sua vez “é a média dos indicadores de entrada (admissão) e saída (desligamento)” (ASSIS, 2014, p. 63). O *turnover* tem a intenção de captar a flutuação entre a entrada e saída de pessoal da organização, para que a partir desses dados possa avaliar impactos negativos com rotatividades não desejadas pela organização. O *turnover* global considera todas as entradas (admissões) e saídas (desligamento e demissões) dentro da organização, sem levar em conta fatos específicos e é calculado pela seguinte fórmula:

$$\textit{Turnover Global} = \frac{\textit{N}^{\circ} \textit{ de admissões (no mês)} + \textit{N}^{\circ} \textit{ de demissões(no mês)}}{2 \textit{ N}^{\circ} \textit{ de empregados mês anterior}}$$

Algumas empresas não entendem o turnover como algo negativo, pois tem na sua estratégia de desenvolvimento dos profissionais a rotatividade. Um pequeno índice de rotatividade pode agregar valor à organização, possibilitando a entrada de novos colaboradores (BORGES; RAMOS, 2011).

Quando o percentual obtido pelo índice de rotatividade é transformado em custo da rotatividade esse aspecto negativo é melhor percebido. A criação de um novo posto de trabalho ou o desligamento de um funcionário pela extinção de um posto não deve ser contabilizado como turnover (ASSIS, 2014).

Para Pinheiro e Souza (2013) o alto índice de rotatividade está ligado à má gestão de pessoas e a falta de planejamento. Os autores Strapasson, Concolatto e Ferreira (2007) entendem que o planejamento de pessoal precisa ter um conhecimento profundo a respeito da rotação de pessoal. Para eles é preciso identificar os motivos da flutuação de funcionários entre uma organização e o seu ambiente externo para que esse fator não fuja do controle da organização, pois a perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, como também entendimento e de domínio dos processos.

Strapasson, Concolatto e Ferreira (2007) separam as causas da rotatividade em organizacionais, externas a organização e individuais.

- Organizacionais: falta de critério tanto na entrevista de seleção, quanto no desligamento; a política salarial e de benefícios da organização; o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; as oportunidades de crescimento oferecidas pela organização; o tipo de relacionamento humano dentro da organização; condições físicas e ambientais de trabalho da organização; os critérios e programas de treinamento de recursos humanos; critérios de avaliação do desempenho; o grau de flexibilidade das políticas da organização.

- Externas a organização: aquecimento da oferta de empregos; a conjuntura econômica; mudanças tecnológicas.

- Individuais: inadequação dos trabalhadores; mudança de município ou de estado; busca de melhores salários, insatisfação no trabalho; razões ligadas à idade, saúde e família; condições socioeconômicas dos funcionários.

Na visão de Borges e Ramos (2011) uma ferramenta que deve ser usada para se ter um entendimento dos índices elevados de rotatividade é a entrevista de desligamento. Os autores também alertam que a rotatividade de pessoal tem inúmeros aspectos negativos, principalmente quando exercida pela empresa no sentido de obter em curto prazo, alguns resultados que podem ser falsas vantagens, como a redução de pessoal sem um planejamento adequado.

A partir disso se entende que tanto a rotatividade quanto o absenteísmo podem ser prejudiciais as empresas e que seu controle e mensuração deve ser constante, suas causas devem ser investigadas para que a empresa a partir disso possa tomar medidas que colaborem tanto para uma maior saúde organizacional como para a diminuição de custos e perda de produtividade com esses fatores.

2.2 HORA HOMEM TREINAMENTO (HHT)

O treinamento de pessoal é um importante mecanismo utilizado pelas organizações. Um dos seus propósitos mais tradicionais está relacionado à identificação e à superação de deficiências no desempenho de empregados, como também à preparação de empregados para novas funções e a adaptação de pessoal à introdução de novas tecnologias no trabalho (ANDRADE; CASTRO, 1995). Elencado a isso se entende que as práticas de gestão de pessoas relacionadas a desenvolvimento e treinamento de pessoal são capazes de elevar o valor do capital humano (SILVEIRA; MAESTRO, 2013). A partir disso, Bastos (2000) relata que é importante se ter planos de treinamento e desenvolvimento relacionados a estrutura da empresa, pois promover treinamentos sem qualquer plano ou necessidade orientado para objetivos e metas organizacionais não traduz benefício para o pessoal nem para a organização e acabam por ser vistos como despesas em vez de investimentos. Os indicadores são essenciais, pois saber por que treinar é uma forma de saber o que mudar para se alinhar as necessidades dos indivíduos com a organização. Para Ferraro (2012) profissionais bem treinados refletem a imagem da empresa e são peça chave no crescimento econômico, uma equipe bem treinada colabora para o resultado final de qualquer processo.

Segundo os autores Bastos (2000) e Assis (2014), alguns instrumentos permitem avaliar os resultados de treinamentos, tais como teste, questionários, entrevistas, entre outros. Para se ter uma visão adequada de como estão os processos de Treinamento dentro da empresa utiliza-se o indicador de Hora Homem Treinamento que é o indicador mais completo para expressar a política de valorização de recursos humanos, esse indicador é relativo ao percentual de pessoal que realiza treinamento. Assim o HHT é medido a partir das informações relativas a quantidade de treinamentos, tipo de eventos, duração e investimentos realizados. Este valor relacionado com o efetivo de pessoal permite conhecer a quantidade de horas destinadas para treinamento num determinado período, esse cálculo de HHT é obtido pela quantidade total de horas em treinamento e desenvolvimento dividido pelo total de efetivo de pessoal, considerando mesmo os que não foram submetidos a nenhum tipo de treinamento.

$$\text{HHT} = \frac{\text{Total de Horas em T\&D}}{\text{Número de Empregados}}$$

Pomi apud Assis (2014) elenca que outro ponto importante deve ser levado em conta, que apenas indicadores quantitativos não são suficientes para avaliar a qualidade e o retorno de investimento em processos de treinamento. Desta maneira, Assis (2014) elenca outro tipo de indicadores que podem ser utilizados para medir a efetividade dos processos, medir a opinião do público treinado, como o nível de aprendizado, de compreensão dos participantes, e opinião sobre quem conduziu o evento já que os eventos de Treinamento e Desenvolvimento tem o objetivo de atender certas demandas.

2.3 PRODUTIVIDADE

Os objetivos dos indicadores de produtividade referem-se a análise da evolução do desempenho dos colaboradores de uma empresa de maneira a comparar se a produtividade está sendo alcançada, analisando fatores internos e externos. Para Bancalero (2006) o desenvolvimento de uma cultura focada no desempenho tem que estar conectada aos objetivos e deve ser amplamente visualizada, deve-se, a partir disto, eliminar os processos pouco produtivos, avaliar e acompanhar o desempenho dos colaboradores e focar no desenvolvimento dos colaboradores que se mostrem engajados na cultura da empresa, além de reforçar o valor através de sistemas de recompensas, recompensando desempenhos excepcionais e penalizando desempenhos abaixo do esperado. Essas recompensas, por sua vez, devem ser vistas pela gestão da empresa como um investimento e não custo. O índice de produtividade geral pode ser obtido através da equação abaixo, segundo Bancalero (2006):

$$\textit{Produtividade} = \frac{\textit{Total de unidades produzidas}}{\textit{Total de horas de produção}}$$

A produtividade também pode ser medida considerando cada recurso, se for entendida a produtividade como a razão entre quantidade de produtos ou serviços produzidos e a quantidade necessária de recursos em um determinado tempo se pode, a partir daí, medir produtividade conforme cada recurso, sendo: produtividade de capital, dada pela razão entre produção e ativo; produtividade de materiais, dada pela razão entre produção e gastos em materiais; produtividade de mão de obra, dada pela razão entre produção e quantidade de horas de mão de obra demandadas (PEREIRA; GARCIA, 2006).

2.4 TAXA DE EFETIVAÇÃO E DESLIGAMENTO

Para Ferraro (2012), a taxa de efetivação nada mais é que a taxa de permanência na organização ao término do período de experiência do funcionário, o que, por sua vez, está diretamente ligado ao processo de seleção e as políticas de retenção de talentos. Para o autor, um colaborador que não permanece após o período de experiência gera custos que poderiam ser evitados se o processo seletivo fosse adequado. Para Assis (2014) a taxa de efetivação pode ser relacionada com o índice de retenção, pois este analisa também a taxa de permanência do colaborador em um determinado período de tempo. Para Peloso e Yonemoto (2010) é necessário que as empresas tenham um objetivo bem definido na hora de realizar a gestão de talentos de maneira a desenvolver políticas de retenção de talentos.

Já o objetivo da taxa de desligamento é acompanhar e conhecer interna e externamente os índices

de pessoal que deixa a empresa. Esse desligamento pode ser de forma voluntária quando é o trabalhador que pede o desligamento, ou por iniciativa da empresa. Desta maneira é importante analisar esses índices, pois uma taxa elevada de abandono pode ser um indicativo de problemas na gestão da empresa (BANCALEIRO, 2006). Para Assis (2014) os indicadores de desligamento têm a função de auxiliar na identificação do impacto percentual das saídas, tanto das demissões quando os pedidos de demissão sobre o quadro geral de empregados usando como base o número de empregados no mês anterior, outras variáveis também podem ser levadas em conta de forma a analisar os motivos desses desligamentos, como as demissões por justa causa, mortes de empregados e aposentadoria, esse indicador analisado em conjunto com a taxa de efetivação auxilia na análise da rotatividade e seus motivos. O cálculo, segundo Assis (2014) de indicador geral de desligamento é obtido através da seguinte equação:

$$\textit{Taxa de desligamento} = \frac{\textit{N}^{\circ} \textit{ de desligamentos no mês}}{\textit{N}^{\circ} \textit{ de empregados no mês anterior}}$$

Para Zucatti (2012), os custos de desligamento de pessoal são de difícil mensuração devido as suas variáveis, pois esses além dos custos com rescisão e exames demissionais também devem estar relacionados com o aumento de horas extras para manter a produtividade devido à falta de mão de obra, como também aos custos de contratação e treinamento de pessoal substituto, entre outros. Para a autora, um método eficaz na tentativa de elencar os motivos de desligamento, através da coleta de informações, é a entrevista de desligamento. Chiavenato apud Zucatti (2012) elenca como principais abordagens que devem ser feitas pelo superior imediato na entrevista de desligamento como: a impressão do colaborador desligado sobre a empresa, sobre a política de gestão de pessoas, sobre o relacionamento com seus superiores e colegas, nível de satisfação com a posição ou cargo que ocupava, sobre horário de trabalho, remuneração e benefícios.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Neste trabalho se optou por fazer uma análise qualitativa de ordem exploratória e descritiva, onde o método utilizado será um estudo de caso em uma indústria situada no município de Rio Grande. A empresa escolhida conta com cerca de 100 trabalhadores diretos e 30 indiretos.

Para Oliveira (2011) a pesquisa qualitativa é entendida como uma expressão genérica que compreende atividades ou investigação que podem ser denominadas específicas. Já o estudo de caso, segundo Yin (2005), é caracterizado pelo estudo profundo dos fatos e objetos de investigação que permite um conhecimento da realidade dos fenômenos pesquisados, é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da

vida real.

Segundo Gil (2002) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Esse tipo de pesquisa geralmente envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Para a coleta de dados foi utilizado a técnica de entrevista semiestruturada com os gestores da empresa e os colaboradores. Segundo Roesch (2010) a entrevista semiestruturada se trata de um método de coleta de dados que se utiliza de questões que permitem que o entrevistador entenda e capte as perspectivas dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas com três gestores e dezenove colaboradores. Os dados também foram coletados através do método de observação que, segundo Triviños (1987) Observar é destacar de um conjunto de fatores algo especificamente analisando suas características descobrir seus aspectos aparências, até captar, se for possível, sua essência numa perspectiva específica e ampla, ao mesmo tempo, de contradições, dinamismos, de relações.

Também foi utilizado a análise documental, com o intuito de medir os indicadores de desempenho de pessoal propostos no presente trabalho. A pesquisa documental se refere a fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias e podem ser feitas no momento em que o fato ocorre ou depois (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para a análise foi utilizado o levantamento de dados junto ao Departamento de Recursos Humanos – análise documental, bem como os dados das entrevistas realizadas. Os dados utilizados para análise dos indicadores foram coletados por meio de informações obtidas em abril, maio e junho de 2017, bem como de dados fornecidos pelo setor de Recursos Humanos.

Os indicadores escolhidos para análise na empresa em estudo são os relacionados ao setor de Recursos Humanos, apresentados na revisão teórica do presente trabalho, que são: Indicador de absenteísmo, rotatividade, hora homem treinamento, produtividade, taxa de efetivação e taxa de desligamento. A análise dos indicadores se torna útil para a identificação de problemas organizacionais.

Por fim, se utilizou a técnica de análise de conteúdo para a compreensão dos dados coletados nas entrevistas. Lakatos e Marconi (1991) registram ser essa a principal fase da pesquisa, uma vez que a análise busca evidenciar as relações entre o fenômeno estudado e outros fatores. Segundo os autores, a interpretação dos dados procura dar um significado do material coletado em relação aos objetivos propostos. Assim, nesta etapa, faz-se a descrição e a análise dos dados obtidos na pesquisa de campo, confrontando-as com os referenciais teóricos.

A seguir apresenta-se o Quadro de Análise proposto para o trabalho, Quadro 1.

CONCEITO	DIMENSÃO	INDICADORES	FONTE DE DADOS	AUTORES
Indicadores de Desempenho de Recursos Humanos	Perfil: técnico e pessoal	Idade Sexo Escolaridade Experiência profissional Tempo na empresa	Entrevista semiestruturada com os colaboradores e gestores	Triviños (1987) Sarathy e Barbosa (1981)
	Realização do trabalho	Satisfação no trabalho Motivos de faltas/ausências Promoção Recompensas Salários/benefícios Segurança Acidentes de trabalho Relação com a chefia Jornada de trabalho	Entrevista semiestruturada com os colaboradores Pesquisa documental Observação	Bancaleiro (2006) Druck (2011) Gaulke e Nicoleti (2007) Marques (2016) Marques (2016) Vasconcelos e Faria (2007)
	Gerenciamento	Medidas de desempenho Retenção de pessoal Entrevistas de desligamento Treinamentos Satisfação Avaliação de desempenho Atrasos/faltas Promoção Recompensas Salários/benefícios Segurança Acidentes de trabalho Jornada de trabalho	Entrevista semiestruturada com os gestores Pesquisa documental Observação	Bancaleiro (2006) Borges e Ramos (2011) Druck (2011) Espíndola e Cruz (2014) Gaulke e Nicoleti (2007) Oliveira <i>et al.</i> (2012) Pinheiro e Souza (2013) Reginatto (2004) Silva (2010) Silva e Alvarães (2012) Vasconcelos e Faria (2007)
	Medição dos indicadores	Absenteísmo Rotatividade Hora Homem Treinamento Produtividade Taxa de Efetividade Taxa de Desligamento	Entrevista semiestruturada com a supervisora de RH Pesquisa documental	Andrade e Castro (1996) Assis (2014) Bancaleiro (2006) Borges e Ramos (2011) Ferraro (2012)

Quadro 1 – Quadro de análise.

Fonte: Elaborado pelos autores

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A empresa estudada é uma empresa brasileira do ramo de engenharia de projetos e construção civil pesada, com sua sede situada no Paraná. A empresa foi fundada em 1986 e realiza obras em diversos ramos de engenharia e infraestrutura por diversas partes do Brasil, especializada em construções de pontes, viadutos, terminais, estruturas portuárias, dragagem, hidrovias entre outros.

A fase de coleta de dados iniciou primeiramente com um pedido formal para a coordenação da obra sobre a realização da pesquisa, foram apresentados todos os dados que seriam necessários

e documentos descrevendo o trabalho, e como seriam realizadas as entrevistas. Logo após a liberação iniciou-se uma observação, pelo pesquisador, do ambiente de trabalho e extensão da obra. A seguir, começou-se a realização das entrevistas com diversos colaboradores da empresa.

Nas primeiras entrevistas participaram cinco colaboradores (pedreiros e operadores), após foi realizada a entrevista com o responsável pela obra. Todos os colaboradores e gerência foram solícitos em participar da pesquisa. As perguntas realizadas foram diferentes para a gerência e colaboradores.

Foram utilizados dois roteiros de entrevistas e as mesmas foram realizadas de forma individual, sem a presença de chefia ou outros colaboradores. Conforme o andamento das atividades, as entrevistas foram sendo intercaladas entre gestores e colaboradores. As entrevistas, coleta de documentos e observação do ambiente de trabalho ocorreram nos meses de abril, maio e junho de 2017.

Entre os colaboradores entrevistados estão, pedreiros, técnico de segurança do trabalho, auxiliar de compras, assistente de recursos humanos, comprador, auxiliar de topografia, topógrafo, engenheiro geral, engenheiro, operador de máquinas, assistente de laboratório, encarregados de obra, técnico de meio ambiente e serviços gerais. Foram feitas no total 22 entrevistas, sendo 19 colaboradores e 3 gestores (supervisora, engenheiro e gerente).

Entre os entrevistados, os com mais tempo de empresa foram os gestores que estão na empresa há mais de dois anos e têm mais de cinco anos de profissão. O gerente está há cinco anos no cargo e possui uma experiência de treze anos na função. Entre os colaboradores, oito deles relataram estar há um ano ou menos na empresa e outros oito relataram estar há quase dois anos na empresa. Somente um tem mais de três anos de empresa. Segundo Sarathy e Barbosa (1981) o colaborador que permanece mais tempo em determinada empresa adquire experiência e habilidade no desempenho de suas tarefas, alcançando produtividade mais elevada, colaborando assim para uma produtividade eficiente.

Em relação ao tempo de profissão, sete dos colaboradores entrevistados relataram ter menos de três anos de profissão, cinco têm menos de seis anos de profissão, três têm entre seis e nove anos na profissão e dois deles têm mais de nove anos de profissão. As experiências anteriores dos colaboradores se tornam importantes a medida que qualificam o colaborado para exercer as suas funções. Para Sarathy e Barbosa (1981) um novo colaborador sem experiência, além de diminuir o ritmo de produção ainda necessitará de mais treinamentos para desenvolver suas tarefas o que acarretará em gastos maiores por parte da empresa.

Nas entrevistas com os gestores, quando perguntado sobre os indicadores de desempenho utilizados nesta operação, o gerente relatou que alguns indicadores como, por exemplo, a rotatividade e o absenteísmo são analisados pela empresa; porém não foi dada a continuidade do uso destas ferramentas. O engenheiro e a supervisora de RH responderam que não utilizam nenhum indicador de desempenho. Segundo Assis (2014) Através da análise de indicadores é possível comparar resultados de diferentes períodos, identificar pontos de melhoria e propor ações de melhoria.

Ao questionar se encontravam dificuldade para retenção de mão de obra, o gerente relatou que em alguns cargos mais específicos sim, pois não se encontra pessoal qualificado e, em geral, os *“trabalhadores por qualquer coisinha já querem sair”*. Segundo ele, a empresa tenta manter somente os profissionais com qualificação de difícil recrutamento no mercado, como os topógrafos, operadores e segurança do trabalho. Já o engenheiro e a supervisora de RH relataram que a dificuldade está na falta de benefícios dados pela empresa, *“a empresa só oferece o salário”*, disse o engenheiro. A empresa não tem benefícios que atraiam os funcionários, *“qualquer benefício que outra empresa ofereça eles já vão”*, disse a supervisora de RH. Para Gaulke e Nicoletti (2007) um programa de benefícios atende normalmente a organização e o dos indivíduos, pois segundo as autoras quando se eleva a qualidade de vida dos trabalhadores isso se reflete no aumento da qualidade do produto, os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades dos funcionários o que reflete em baixos índices de rotatividade no mercado de trabalho.

Sobre a realização de entrevista de desligamento, os três gestores responderam que a empresa não utiliza esta ferramenta. Para Silva e Alvarães (2012), a entrevista de desligamento é um instrumento utilizado a fim de coletar informações diversas e relevantes dos colaboradores desligados, pois muitas questões que envolvem a saída de um colaborador podem ficar ocultas se não houver um instrumento que proporcione esta coleta de forma estruturada como fonte de decisões estratégicas.

Sobre os motivos que levam ao desligamento dos colaboradores, o engenheiro respondeu que os motivos são a falta de comprometimento por parte dos funcionários e também as faltas excessivas dos mesmos. Já o gerente relatou também o boicote com relação aos equipamentos da empresa, que segundo ele ocorrem com frequência quando um colaborador está insatisfeito. Um fator que demonstra o baixo comprometimento dos colaboradores com a organização são as faltas e atrasos frequentes. O absenteísmo pode ser causado por diversos fatores presentes cotidianamente nas organizações, prejudicando o ambiente de trabalho, a produtividade e assim o lucro da empresa, por esse motivo é tão importante o controle do absenteísmo e ações de melhoria através desse indicador (MARQUES 2016).

Quando perguntado se a empresa oferece treinamentos para os colaboradores, o gerente e o engenheiro responderam que são oferecidos treinamentos específicos quando necessário, mas sem periodicidade. Já a supervisora de RH relatou que isto ocorreu somente uma vez em um mês específico. Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, pode-se aprender fazendo, reavaliar e mudar comportamentos.

Quando perguntado como era visto o desempenho dos colaboradores, o gerente respondeu que, em geral, os colaboradores tinham comprometimento em atingir as metas estabelecidas pela empresa e que para incentivar os colaboradores ao alcance das metas foi implementado a política de bonificação em dinheiro, para as equipes que atingissem as metas no tempo determinado. Já a supervisora de RH relatou perceber muita rotatividade e que os colaboradores, segundo ela, não tinham tanto comprometimento com o trabalho. O engenheiro respondeu que na percepção dele os colaboradores em geral tinham um desempenho médio, pois na grande maioria das

vezes estavam ali por necessidade. Segundo Espíndola e Cruz (2014), existem diferentes formas de incentivar e motivar os empregados a melhorar o desempenho da organização. Uma forma utilizada é por meio da remuneração estratégica que serve como um incentivo aos colaboradores.

Sobre as faltas e atrasos serem prejudiciais, todos concordaram que sim e que isso ocorre com frequência na empresa. Segundo o gerente, ocorriam muitas faltas em dia de pagamento e perto de feriados, por isso foi implementado a política de bonificação para também tentar suprir esse ponto. O engenheiro relatou que começou a ser oferecido um café da manhã para os colaboradores, que anteriormente a empresa não disponibilizava e que isso ajudou a diminuir os atrasos. As outras ações também podem ser feitas na tentativa de diminuir os atrasos. Segundo Oenning, Carvalho e Lima (2013) a promoção de políticas de melhoria da saúde, tomadas pela empresa, estão associadas diretamente à diminuição do absenteísmo.

Quando questionado sobre os meios para retenção de pessoal adotado pela empresa, os gestores responderam que a empresa não possui nenhum. Segundo Souza (2011) reter talentos deve ser encarado como uma prática ou política empresarial imprescindível para a sobrevivência da empresa, pois quanto melhor a qualidade de seu quadro de colaboradores, maior a sua eficiência na consecução dos objetivos propostos e, sendo mais eficiente, tanto mais lucrativa e competitiva será.

Já sobre o alcance das metas da empresa, as respostas apontaram que existe o alcance das metas estabelecidas, porém somente com incentivos financeiros e com muitas horas extras. Com relação a necessidade de utilização de horas extras, os respondentes relataram que são utilizadas horas extras diariamente para poder manter as metas e que os colaboradores muitas vezes "*fazem de tudo*" para poder ficar e ganhar horas extras.

Nas entrevistas realizadas com os colaboradores, quando questionado sobre gostar de trabalhar na empresa, somente três colaboradores responderam que não gostavam. Quando questionado o motivo de ter escolhido a empresa, as respostas em geral foram que, dentro da atual situação econômica e da crise, foi o trabalho que apareceu; somente um respondente relatou que achou atrativo pelo porte da empresa. Segundo Santos (2012) o que gera satisfação e motivação para o trabalho são os fatores como a realização pessoal, o reconhecimento dentro da empresa, a progressão de cargo e o crescimento pessoal.

Quando questionado sobre gostar de trabalhar no setor de construção civil, a maioria dos respondentes relatou gostar bastante, pois não percebem uma monotonia, aprendem coisas novas com frequência e têm a experiência de ver as coisas sendo montadas, criando forma. Um colaborador relatou que não gosta de trabalhar no setor, pois não há boas condições de trabalho e as normas de meio ambiente e segurança não são respeitadas; outro alegou não gostar pelo desgaste físico e por ter que passar horas embaixo do sol. Para Costa *et al.* (2015) devido a suas características de força de trabalho transitória, baixos salários, realização horas extras com frequência, trabalho exaustivo e precário, o setor de construção civil é o setor que gera muita desmotivação e estresse nos seus funcionários.

Ao questionar se já pensaram em trocar de segmento e/ou trabalhar em outras empresas, a grande maioria disse que sim, pois almejam condições melhores de trabalho e salários mais atrativos.

Quando questionado sobre faltas no trabalho, dez colaboradores relataram que já haviam faltado ao trabalho pelo menos uma vez; na grande maioria das vezes por motivos de doença e outros dois abordaram ser por motivo de viagem pessoal, sendo o tempo máximo relatado por um dos respondentes foi de dois dias de ausência. Assis (2014) alerta que as causas do absenteísmo podem ser derivadas de conflitos com superiores ou as políticas da empresa.

Em relação aos atrasos a grande maioria, treze dos respondentes, acusaram que chegaram ou já chegaram atrasados no trabalho, sendo que destes, cinco relataram chegar atrasados com frequência durante a semana; os outros alegaram ter dificuldades com atrasos do ônibus. As faltas podem demonstrar falta de comprometimento e até mesmo insatisfação e desmotivação com o trabalho e organização que estão inseridos. Para Hoffmann (2005) o comprometimento tem uma relação direta com a satisfação no trabalho, a satisfação está diretamente ligada a fatores como a melhora de produção, já a falta de satisfação no trabalho causa falta de comprometimento e está diretamente ligado ao absenteísmo, a rotatividade e ao baixo desempenho no trabalho.

Quando a pergunta foi sobre em que segmento o colaborador permaneceu mais tempo trabalhando e o motivo da permanência, doze dos respondentes relataram ter permanecido por mais tempo nas empresas que ofereceram oportunidade de crescimento e que ofereciam bom ambiente de trabalho; um deles chegou a permanecer por oito anos na mesma empresa; o tempo mínimo de permanência relatado pelos respondentes foi de dois anos, onde alegaram ter saído por falta de oportunidades de crescimento. Segundo Oliveira *et al.* (2012), um bom ambiente de trabalho e o relacionamento entre colegas reflete na produtividade e está ligado a saúde da empresa, gerando satisfação do trabalhador e seus resultados na corporação.

Sobre promoções recebidas na empresa estudada, dez colaboradores relataram ter recebido promoções, onde oito deles receberam mudança de função e aumento salarial e dois somente o aumento salarial. Em geral a promoção é uma maneira do empregador dar o reconhecimento aos seus funcionários que tiveram um bom desempenho além de elevar sua satisfação (SILVERSTEIN, 2009).

Quando perguntados se sentiam que a empresa recompensava os esforços dos colaboradores, cinco dos respondentes responderam que sim e que isto foi feito através das promoções dadas, outros doze relataram não sentir qualquer forma de recompensa por parte da empresa. Para Gaulke e Nicoletti (2007) as empresas que conseguem oferecer um ambiente em que os incentivos estão disponíveis para aumentar os anseios profissionais de seus colaboradores, motivam seus funcionários e aumento a produtividade.

Sobre a opinião dos colaboradores em relação aos salários e benefícios oferecidos pela empresa, nove dos entrevistados disseram que os salários estavam abaixo da sua categoria sindical e oito dos entrevistados achavam os salários oferecidos pela empresa adequados. Todos os respondentes consideraram que a empresa não oferece benefícios e que benefícios como, plano de saúde e vale alimentação poderiam ajudar bastante até mesmo nas questões como faltas e atrasos. Para Silva (2010) salários mal ajustados além de gerar insatisfação e desestimular o trabalhador podem

colocar em risco a eficiência e eficácia da organização. Gaulke e Nicoleti (2007) apontam as vantagens sentidas pelos funcionários de uma empresa que trabalha com política de benefícios: assistência na solução de problemas pessoais; aumenta a satisfação no trabalho; contribui para o bem estar e desenvolvimento profissional; reduz o sentimento de insegurança; melhora a relação com a empresa.

Quando perguntados se estavam satisfeitos com seus atuais salários, dez dos respondentes disseram estar satisfeitos, pois devido a crise econômica não tinham muita escolha. Já seis dos colaboradores alegaram não estar satisfeito com o que recebem, para eles além do salário estar abaixo do indicado na categoria, a empresa não oferece nenhum benefício que pudesse suprir isso. Segundo Gaulke e Nicoleti (2007) o salário pago para o trabalhador constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as organizações podem oferecer a seus funcionários para reter pessoal e torna-los satisfeitos e comprometidos.

Sobre se os colaboradores sentiam segurança trabalhando na empresa, treze deles relataram não se sentir seguros e que a empresa não oferecia suporte na área de segurança do trabalho, somente quatro se sentiam seguros e atendidos no seu setor no que diz respeito a segurança do trabalho, porém um dele relatou a falta de treinamento para exercer funções de risco. Para Druck (2011) as condições de saúde e a segurança do trabalho que são constantemente desrespeitados em busca somente de uma produtividade excessiva trazem mais precarização ao trabalho.

Quando a pergunta foi se os colaboradores já tinham sofrido algum tipo de acidente de trabalho, três dos colaboradores alegaram já ter se acidentado sem gravidade, porém não foi feito registro desses acidentes. A falta de treinamento pode gerar acidentes de trabalho na medida em que um trabalhador não devidamente treinado não exercer com segurança suas atividades. Para Druck (2011) isso se dá pelos padrões de gestão, que desrespeitam o necessário treinamento, as informações sobre riscos, as medidas preventivas coletivas.

Sobre a relação com a chefia cinco dos colaboradores entrevistados alegaram ter problemas de relacionamento com o seu superior imediato, já os outros doze alegaram gostar e ter um bom relacionamento com a chefia. Sobre o planejamento das atividades os colaboradores em geral alegaram falta de planejamento adequado para a realização das tarefas o que acarreta muitas vezes em necessidade de horas extras. Para Vasconcelos e Faria (2007) e Assis (2014) o relacionamento com o superior imediato está diretamente ligada a fatores que influenciam no desempenho e satisfação dos empregados e se relaciona com demissões e atrasos.

Quando perguntados sobre o que pensavam de sua jornada de trabalho, em geral os respondentes relataram ter excesso de jornada, onde são realizadas horas extras diariamente, os colaboradores relataram que isso, apesar de desgastante, aumenta o salário, somente dois respondentes alegaram que isso prejudica sua vida fora do trabalho. Para Dalri *et al.* (2014) cada vez mais as organizações envolvem modelos de produção de trabalho aceleradas e intensificado. Esse modelo determina o aumento da produtividade, aumentando o ritmo de trabalho, a responsabilidade e reduzindo os intervalos de descanso do trabalhador. O que segundo esses autores pode levar a riscos ocupacionais diversos.

Sobre a quantidade de horas extras realizadas, dez dos respondentes disseram realizar diariamente no mínimo duas horas extra; três dos colaboradores relataram que algumas vezes já realizaram mais de oito horas extras no mesmo dia e que as horas extras ultrapassam o limite legal com frequência; outros três relataram que seria comum trabalhar treze horas extras no domingo, além das horas normais já realizadas durante a semana, mesmo isso descumprindo o devido descanso previsto por lei. Os autores Franco, Druck e Silva (2010) relatam que ritmo e a intensidade do trabalho cada vez maior, como realização de hora extra, banco de horas não acompanham os biorritmos dos indivíduos e podem gerar acidentes e adoecimento.

Para análise dos indicadores de desempenho foi realizada uma entrevista com a supervisora de RH para a obtenção dos índices necessários para o cálculo e análise dos indicadores, conforme as fórmulas presentes no estudo. Também ocorreu a análise de documentos da empresa, como relatórios diários de obra, onde consta algumas variáveis como tempo e quantidade de pessoal envolvidos em cada atividade diária, foi analisado também o registro ponto, onde consta todas as informações de horas de trabalho, afastamentos e faltas.

Os resultados dos indicadores de desempenho foram baseados em pesquisa documental, onde a pesquisadora baseando-se nos documentos fornecidos pela empresa calculou as métricas, não foi possível se chegar aos indicadores de 'Taxa de Efetivação' e 'Taxa de Produtividade', pois a empresa estudada não faz uso de controle de efetivação e unidades produzidas.

Diante dos dados apresentados na Tabela 1 se pode chegar a alguns fatores importantes, como em relação a admissões e demissões de pessoal, onde percebe-se que o percentual de admissões foi maior que o percentual de demissões, obtendo uma taxa de rotatividade de 2,95% e uma taxa de desligamento de 2,62% ao mês.

Quando analisado o indicador de absenteísmo, que é o indicador que mede as faltas e atrasos em período laboral, o percentual chega a 4,74% ao mês, o que representa um total de 4.862.8 horas não trabalhadas no período estudado, isso é o que representa manter dois trabalhadores na empresa por onze meses sem exercer atividade neste período.

Com esses dados, se pode calcular os indicadores de desempenho apresentados na Tabela 1.

DADOS DA EMPRESA – ANO DE 2016

Mês	N. de colaboradores no mês	N. de colaboradores no mês anterior	Amis-sões	Demis-sões	Taxa de Rotati-vidade	Taxa de desli-gamen-to	Absen-teísmo	Horas de trei-na-mentos	HHT
Janeiro	87	85	2	0	1,76%	0%	6,57%	0	0
Fevereiro	94	87	7	0	4,0%	0%	2,80%	0	0
Março	83	94	0	11	4,25%	11,70%	5,01%	0	0
Abril	84	83	1	0	0,60%	0%	4,68%	0	0
Maio	92	84	8	0	4,76%	0%	6,22%	0	0
Junho	99	92	7	0	3,80%	0%	3,68%	0	0
Julho	97	99	0	2	1,01%	2,02%	4,06%	0	0
Agosto	99	97	2	0	1,03%	0%	2,88%	0	0
Setembro	100	99	1	0	0,50%	0%	3,99%	0	0
Outubro	91	100	0	9	4,5 %	9%	5,05%	0	0
Novembro	83	91	0	8	4,39%	8,79%	3,92%	0	0
Dezembro	91	83	8	0	4,81%	0%	8,11%	215	2,36
Média anual	91,66	91,16	3	2,5	2,95%	2,62%	4,74%	17,91	0,19

Tabela 1 – Indicadores de desempenho da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

Outro fator importante foi a análise de horas de treinamento, que na Tabela 1 representa apenas um total de 17,91 horas ao mês de treinamento oferecido, o que torna o percentual de HH de 0,19% ao mês, um percentual baixo se tratando de atividade como a construção civil, onde se encontra um grande demanda de atividade que exigem especialização e geralmente uma gama de atividades que envolvem riscos, se verifica também que essas horas de treinamento foram concentradas somente em um único mês, em dezembro, o que demonstra uma clara despreocupação da empresa em relação aos treinamentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de analisar os indicadores de desempenho de pessoal e sua importância na gestão de pessoas em uma empresa de construção civil. Para isso, estudou-se uma empresa localizada no município de Rio Grande. Foram levantados indicadores de desempenho de pessoal, verificando-se quais as estratégias adotadas pela empresa em relação ao desempenho, onde foi constatado que a empresa utiliza meios para aumentar o desempenho, porém sem nenhum embasamento para tal, como, por exemplo, a política de bonificação em

dinheiro para quem trabalha de sete horas da manhã até meia noite, totalizando dezesseis horas de trabalho no mesmo dia, o que gera desgaste físico e mental do colaborador, que precisa estar de volta ao seu posto de trabalho, na maioria das vezes, no outro dia pela manhã.

Verificou-se que os projetos característicos deste tipo de segmento, construção civil, não possibilitam, na maioria das vezes, que os colaboradores fiquem por muitos anos na mesma empresa, por serem projetos com apenas poucos anos entre seu começo e término, o que, por sua vez, gera ansiedade nos colaboradores pela expectativa de término e o desemprego.

Em relação aos indicadores foi verificado que a empresa não buscava medir o desempenho do pessoal e não utilizava controles básicos como planilhas eletrônicas, além disso, foi verificado que a empresa foca, na maioria das vezes, na produção desconsiderando fatores como segurança do trabalho e meio ambiente, utilizando-se de horas extras excessivas, quase que diariamente, para alcance de metas, não considerando a fadiga e doenças ocupacionais que podem surgir do trabalho excessivo. Porém, para o colaborador as horas extras se mostravam atraentes pela possibilidade de aumento do salário. Outro fator importante é que a empresa não oferecia qualquer tipo de treinamento para o desempenho das funções e nem alertava sobre os perigos e riscos das atividades e não utilizava nenhum meio de promoção de saúde e bem estar de seus funcionários o que gerava preocupação e ansiedade nos colaboradores.

Verificou-se também que os benefícios são fatores importantes na promoção de saúde e bem estar dos trabalhadores e que, na empresa estudada, o fato de não oferecer qualquer tipo de benefício aos colaboradores gera descontentamento e descompromisso com o trabalho e com a empresa. Foi verificado que os colaboradores não tinham comprometimento com os horários de chegada e os atrasos eram frequentes, porém o que levava aos colaboradores a permanecerem na organização e a falta de outras possibilidades de recolocação no mercado devido a crise vivida no momento atual.

Por fim, verificou-se que a implementação de políticas de benefícios e controle de desempenho ajudaria a empresa estudada a diminuir conflitos internos e aumentar seu desempenho produzindo com responsabilidade.

Para futuras pesquisas indica-se a implementação das ferramentas sugeridas neste trabalho, como os indicadores de desempenho de pessoal para análises de melhoria; como também um estudo aprofundado das relações de trabalho dentro da construção civil; estudos relacionados à avaliação de desempenho de pessoal dentro da construção civil; e ainda, estudos empíricos sobre a precarização e saúde mental dos trabalhadores em empresas da construção civil.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Jairo E; CASTRO, Gardênia A. D. O. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, São Paulo v.31 , n.2, p.112-125, abril/junho 1996
- ASSIS, Marcelino T. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014. p. 56, 63.
- BANCALEIRO, Jose. Indicadores tradicionais de recursos humanos. **Seminário HR metrics-IIR**, Lisboa, 2006.
- BASTOS NETO, C. P. Gestão estratégica de recursos humanos: desenvolvimento e aplicabilidade dos indicadores de desempenho. **Dissertação de Mestrado**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: FGV/ EBAPE, 2000.
- BORGES, Mara S; RAMOS, Noézia M. Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial? **VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2011.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COSTA, S.T.F.L. et a. A construção civil e o estresse como uma realidade. 2015. Disponível em: https://www.cramif.fr/pdf/aiss/Salvador/posters/bresil/da_costa1.pdf. Acesso em: 20 jul. 2017.
- DALRI, Rita; DA SILVA, Luiz; MENDES, Aínda; ROBAZZI, Maria Lúcia. Carga horária de trabalho dos enfermeiros e sua relação com as reações fisiológicas do estresse. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf> . Acesso em: 20 jul. 2017.
- DRUCK, Graça. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? **Caderno CRH**, Salvador, v. 24, n. SPE 01, p. 37-57, 2011.
- DUTRA, A. Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa á MCDA Construtivista-Sistêmico-Sinérgica. **Tese de Doutorado**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- ESPÍNDOLA, Manuela; CRUZ, Helio A. Remuneração Estratégica: uma análise da percepção de profissionais atuantes na grande Florianópolis/SC. **Simpósio de excelência em gestão da tecnologia**, Rezende, RJ, 2014.