



Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil

Introdução



O desafio de contratar e manter profissionais motivados

O mercado de trabalho na construção civil vem sofrendo grandes transformações. Cada vez menos jovens se qualificam nas profissões requeridas nas obras, preferindo outras atividades. Já as construtoras requerem uma mão de obra cada vez mais qualificada e escassa.

Para apoiar as construtoras, nossa entidade fortaleceu sua área educacional. A Universidade Corporativa SindusCon-SP oferece cursos rápidos de atualização aos profissionais das empresas. Em convênio com o Senai-SP, leva cursos de formação profissional aos trabalhadores nas obras. A plataforma SindusCon-SP na Prática disponibiliza cursos on-line para estagiários e recém-formados.

Em mais uma iniciativa, o Grupo de Trabalho de Recursos Humanos do nosso CTQ (Comitê de Tecnologia e Qualidade) tem pesquisado as boas práticas de RH das melhores empresas para se trabalhar. E articulou a realização, feita pela Falconi, de uma pesquisa sobre o tema junto às construtoras do SindusCon-SP.

É com grande satisfação que apresentamos os resultados da pesquisa. Este e-book traz informações preciosas sobre como o setor busca manter uma relação motivadora com sua mão de obra, com vistas à realização profissional, indispensável para a autoestima dos trabalhadores, a qualidade das obras e o aumento da produtividade.

Boa Leitura!

“A realização profissional é indispensável para a autoestima dos trabalhadores, para a qualidade das obras e para o aumento da produtividade”



Yorki Estefan

Presidente do SindusCon-SP

Introdução



O setor e suas relações com o capital humano

O setor da construção civil infelizmente leva uma fama que não corresponde à verdade: uma relação ruim entre empregadores e empregados. Tanto isso não é verdade que o SindusCon-SP mantém, há mais de oito décadas, as negociações coletivas, beneficiando ambas as partes, com especial atenção ao bem-estar e à saúde dos trabalhadores da indústria da construção civil em todo o Estado de São Paulo.

Esse estudo inédito, que apresentamos a seguir, visa justamente mapear as boas iniciativas dos departamentos de recursos humanos das construtoras de diferentes portes em prol daqueles que estão na linha de frente e na parte administrativa, traz um rico raio X das operações, do que já é realizado e do que pode ser melhorado nessa relação.

É um primeiro passo no sentido de olharmos atentamente pontos importantes como absenteísmo, turnover, perfil dos trabalhadores, panorama geral da área de gestão de pessoas e remuneração e benefícios.

O principal objetivo é mapear e especialmente acompanhar nas próximas edições como o setor desenvolve e pode aperfeiçoar as suas relações com os seus colaboradores.

Boa leitura!

“O principal objetivo é mapear e especialmente acompanhar nas próximas edições como o setor desenvolve e pode aperfeiçoar as suas relações com os seus colaboradores.”



Rodrigo Fairbanks von Uhlendorff

Coordenador do Comitê de Tecnologia e Qualidade (CTQ) do SindusCon-SP

Introdução



Para entender as práticas da gestão de pessoas na Construção Civil

A partir do Grupo de Trabalho “RECURSOS HUMANOS” do Comitê de Tecnologia e Qualidade (CTQ) do SindusCon-SP, formamos uma comissão entre o SindusCon-SP, empresas que compõem o CTQ e FALCONI para realizar uma pesquisa inédita e importantíssima para o mercado da Construção Civil, focada nas práticas de gestão de pessoas.

Com os resultados, pode-se entender melhor questões como turnover, absenteísmo, composição da mão de obra (própria ou de terceiros) e idade média dos colaboradores, das mais representativas empresas de construção do Brasil.

A análise dos resultados e diagnóstico levarão a nossa entidade a propor ações, através de grupos de trabalho entre os associados, para tratar uma importante dor que passamos: a escassez de mão de obra, pela falta de interesse e qualificação dos jovens entrantes no mercado de trabalho, no segmento da construção civil.

Não posso deixar de parabenizar o time FALCONI, pela excelência do trabalho, e agradecer a parceria. Da mesma forma, ao time SindusCon-SP e empresas associadas, em especial à colega Marcela Rittes, que coordenou os trabalhos, a minha gratidão.

Boa leitura!

“A análise nos levará a propor ações para tratar a escassez de mão de obra no segmento da construção civil”



David Fratel

Coordenador do Grupo de Trabalho RH | CTQ / SindusCon – SP
Diretor Executivo do Grupo Kallas

Introdução



Importante passo para Gestão de Pessoas do segmento

Nós da Falconi estamos muito felizes e orgulhosos com a parceria que fizemos com o SINDUSCON - SP.

Este é um trabalho inédito no segmento e temos excelentes expectativas de que seja um instrumento para ajudar as áreas de gestão de pessoas a se tornarem de fato Estratégicas.

Sabemos da importância de se ter uma melhor visão do panorama de Gestão de Pessoas e essa é nossa contribuição. Acreditamos que podemos assim ajudar a transformar a forma como times e empresas do setor são geridos. Esperamos que essa pesquisa possa ser amplamente utilizada como benchmarking, para o direcionamento de boas práticas e como um termômetro de onde existem oportunidades no segmento.

Foi dado um grande primeiro passo. Nossa intenção é que essa pesquisa seja recorrente, sendo fonte rica de informações e que se torne cada vez mais rica a partir dos aprendizados gerados nessa primeira edição.

Contem conosco nessa jornada.

Boa leitura!

“Esperamos que essa pesquisa possa ser amplamente utilizada como benchmarking, para o direcionamento de boas práticas e como um termômetro de onde existem oportunidades no segmento”



Fernando Ladeira
VP em Gestão de Pessoas na
Falconi



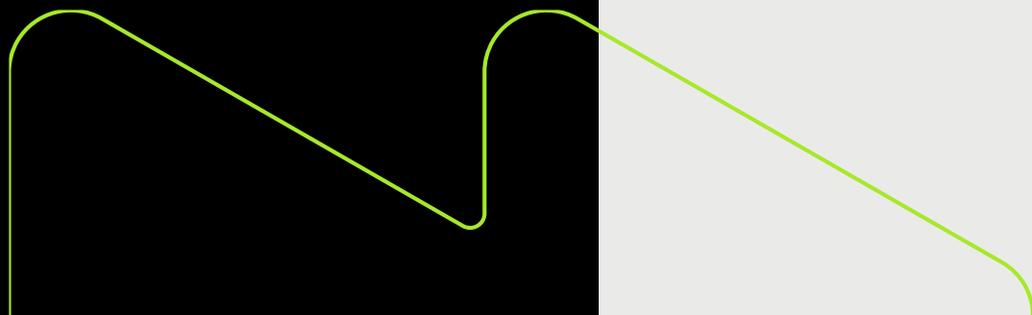
GESTÃO DE PESSOAS NA
CONSTRUÇÃO CIVIL EM
SÃO PAULO

outubro - 2023

Muito obrigado as

123

empresas participantes





**GESTÃO DE PESSOAS NA
CONSTRUÇÃO CIVIL EM
SÃO PAULO**
outubro - 2023

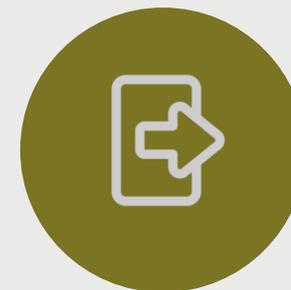
Gestores de RH avaliando os seguintes temas



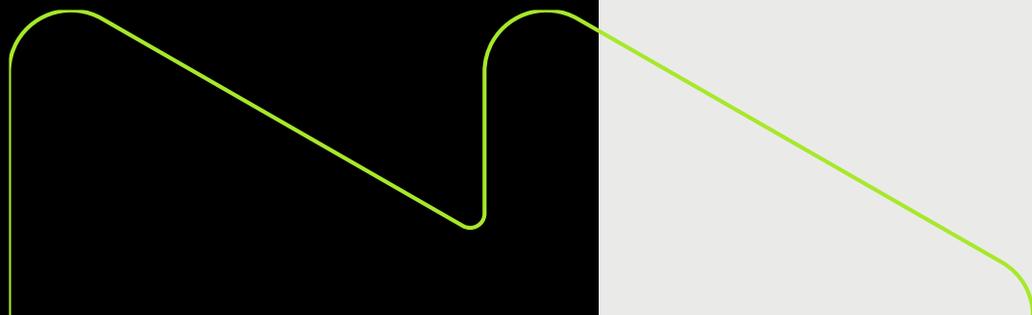
Processos de Gestão de
Pessoas



Absenteísmo



Turnover





Agenda

01. Contexto de aplicação da pesquisa

02. Panorama geral da área de gestão de pessoas

03. Gestão de indicadores e uso de dados

04. Maturidade em processos de Gente



Características gerais das empresas participantes

Falconi &



123

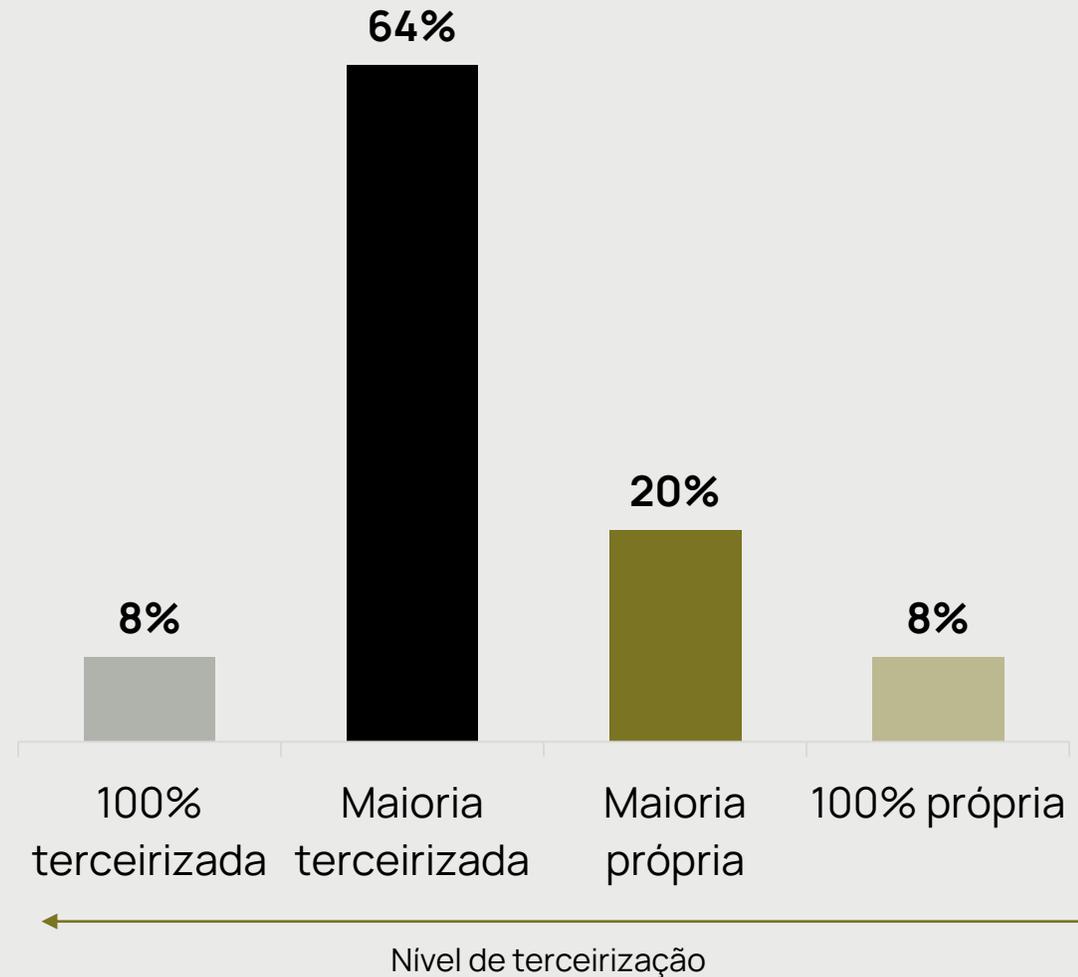
Gestores de RH
respondentes



● 72%
Presencial

● 28%
Modelo híbrido

Natureza da mão de obra operacional

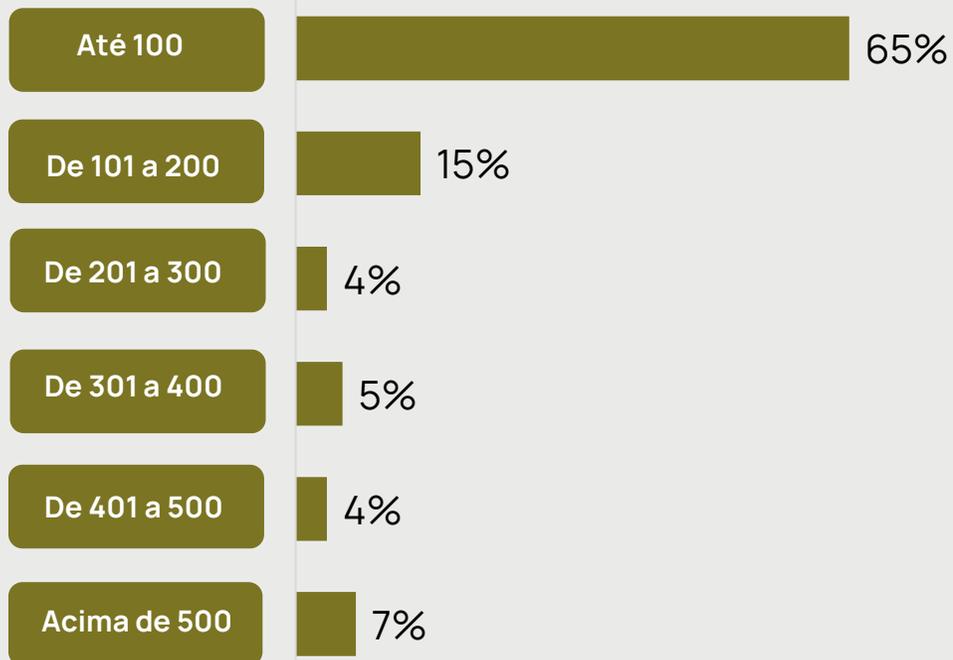


Headcount das empresas respondentes

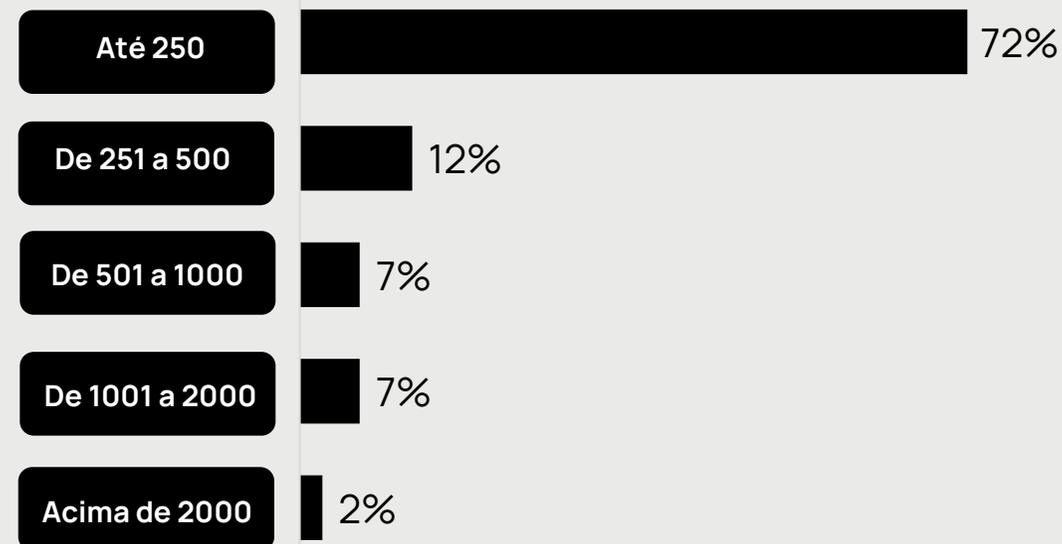
Falconi &



Quantidade de funcionários em **escritório/administrativos**



Quantidade de funcionários em **campo/obra**



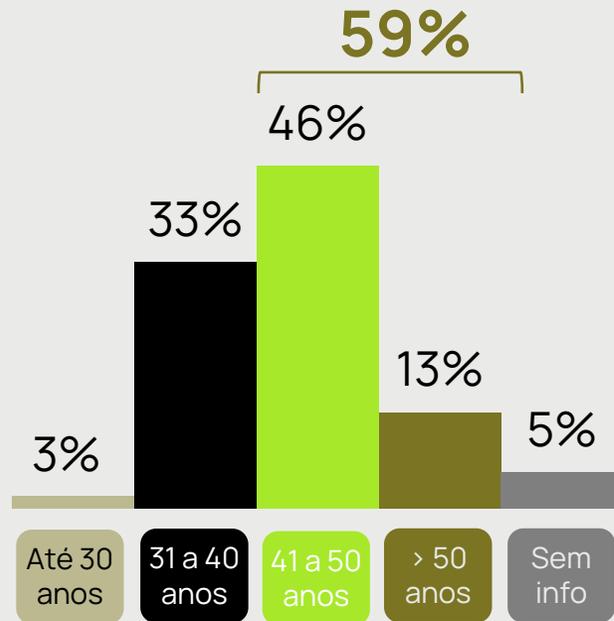
Características gerais das empresas participantes

Falconi &



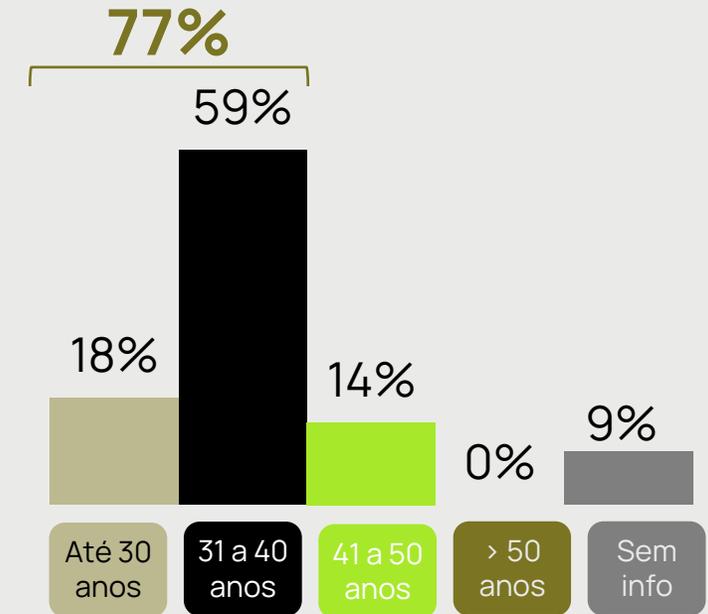
Idade média da liderança

(diretores, gerentes, coordenadores, engenheiro, mestre, encarregados)



Idade média dos demais cargos

(operação, administrativo etc)



59% das lideranças têm acima de 40 anos, enquanto que nos demais cargos, 77% têm até 40 anos



Agenda

01. Contexto de aplicação da pesquisa

02. Panorama geral da área de gestão de pessoas

03. Gestão de indicadores e uso de dados

04. Maturidade em processos de Gente

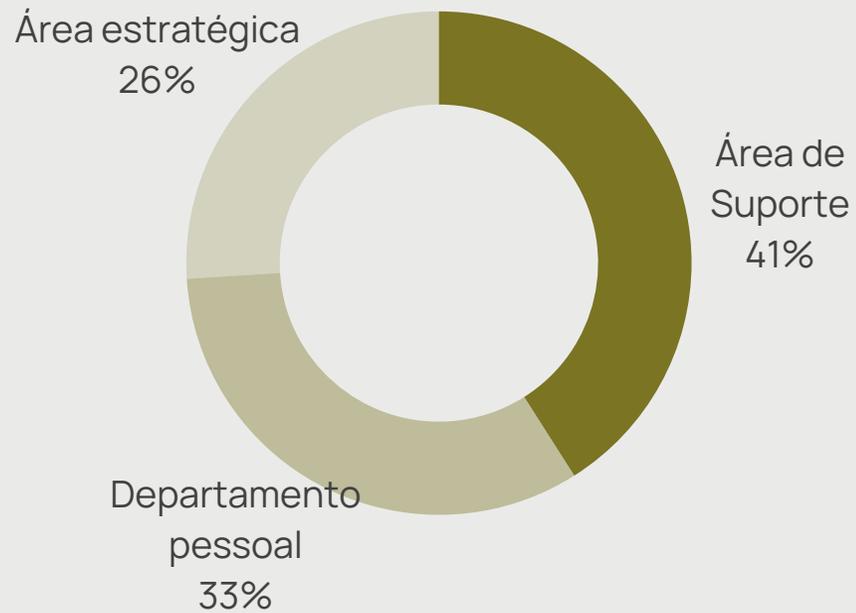


Panorama geral da área de gestão de pessoas

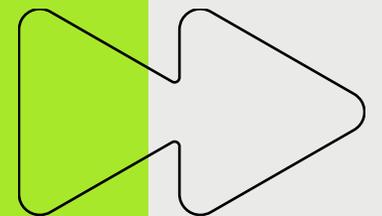
Falconi &



Como a área é vista pela empresa atualmente?



Para **74%** dos gestores, a área de Recursos Humanos não é percebido como uma área estratégica para empresa. Ser estratégico é participar da tomada de decisão, direcionando

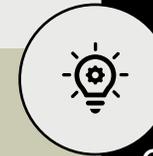
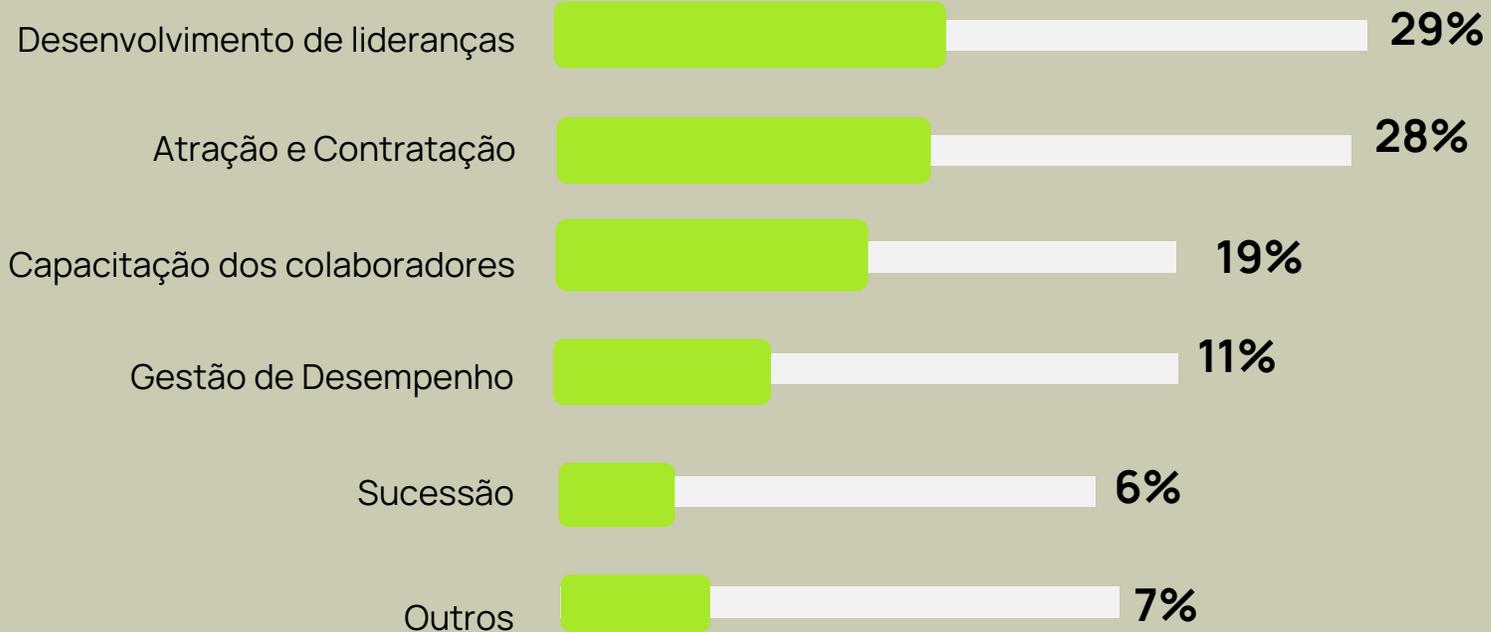


Panorama geral da área de gestão de pessoas

Falconi &



Principais desafios das áreas de gestão de pessoas



Atrair e contratar pessoas e capacitá-las para suas funções (time e liderança) lideram 76% das respostas.

Panorama geral da área de gestão de pessoas

Falconi &

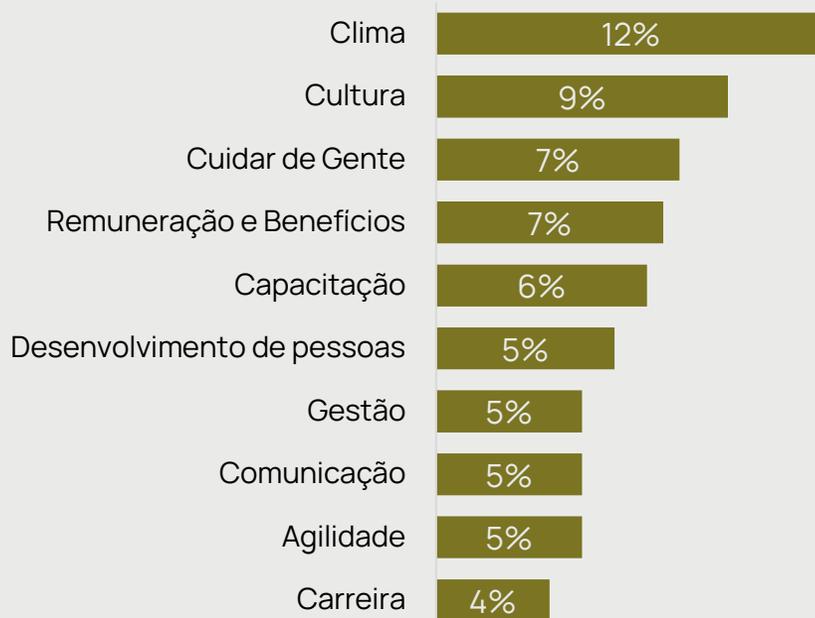


Para as perguntas abaixo, os respondentes puderam escrever comentários abertos, que posteriormente foram categorizados e contabilizados.

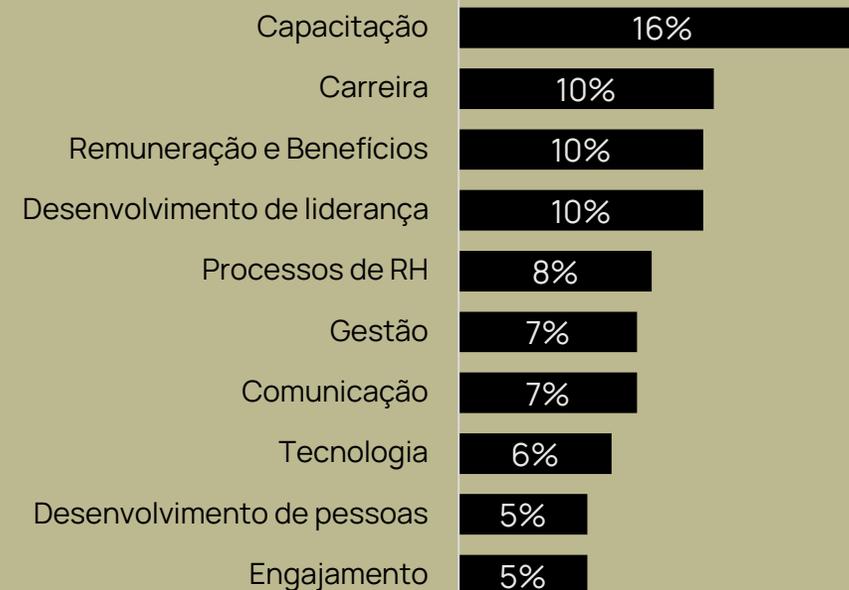


Fatores vinculados ao ambiente organizacional foram destacados quanto aos pontos positivos. Já em relação aos de melhorias, o destaque vincula-se aos processos internos de RH, sendo aprofundados ao longo do estudo.

Top 10 pontos **positivos** quanto a gestão de pessoas



Top 10 pontos de **melhoria** quanto a gestão de pessoas





Agenda

01. Contexto de aplicação da pesquisa

02. Panorama geral da área de gestão de pessoas

03. Gestão de indicadores e uso de dados

04. Maturidade em processos de Gente



Maturidade em dados

Falconi &



Nível de maturidade em dados na área de RH

Inexistente: não há coleta de dados e não são feitas análises ou acompanhamento de indicadores atualmente.



Coletados: há coleta de dados, que são usados em indicadores e análises pontuais, mas não há uma arquitetura padronizada para utilizá-los em análises.



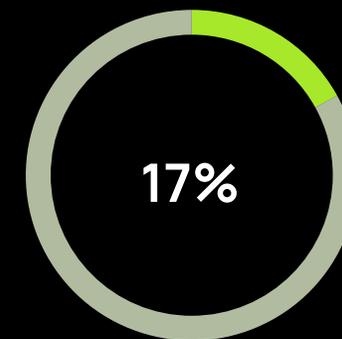
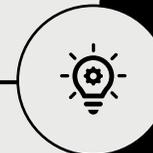
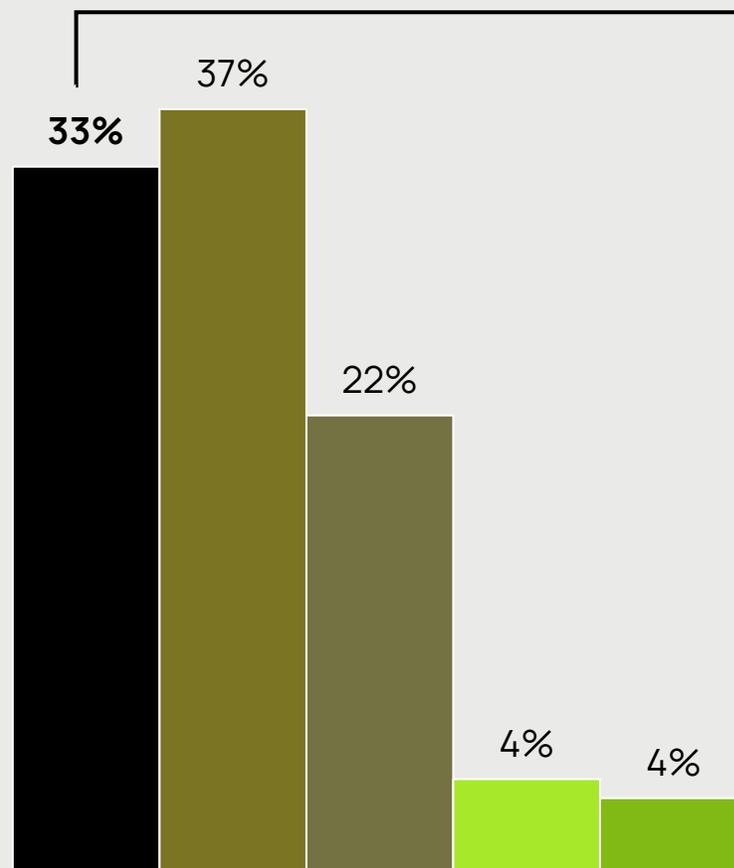
Monitorados: os dados são tratados e é possível visualizá-los e acompanhá-los por meio de painéis/dashboards.



Sistematizados: os dados são coletados, tratados e aplicados em modelos estatísticos e/ou matemáticos automaticamente para tomar decisões no dia a dia.



Aplicados: os dados são utilizados para responder perguntas por meio de modelos estatísticos e/ou matemáticos pontuais.

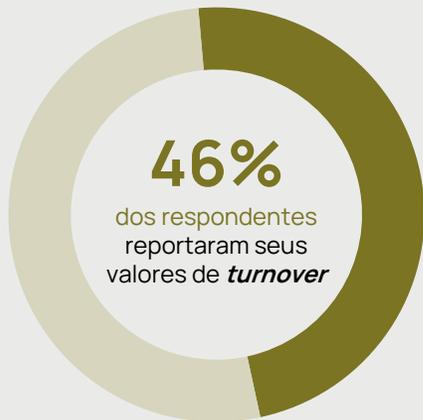


Em 2020, estudo apontava que **17% das organizações** entrevistadas **ainda não usam dados** para tomada de decisão relacionadas a Gestão de Pessoas*.

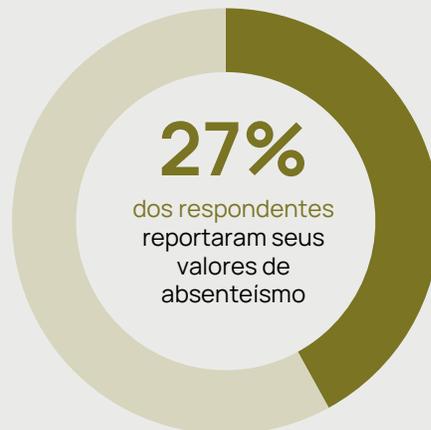
7 a cada 10 empresas não possuem acompanhamento de indicadores em dashboards de forma estruturada

Participação das empresas por tema

Turnover



Absenteísmo



Processos de Gente



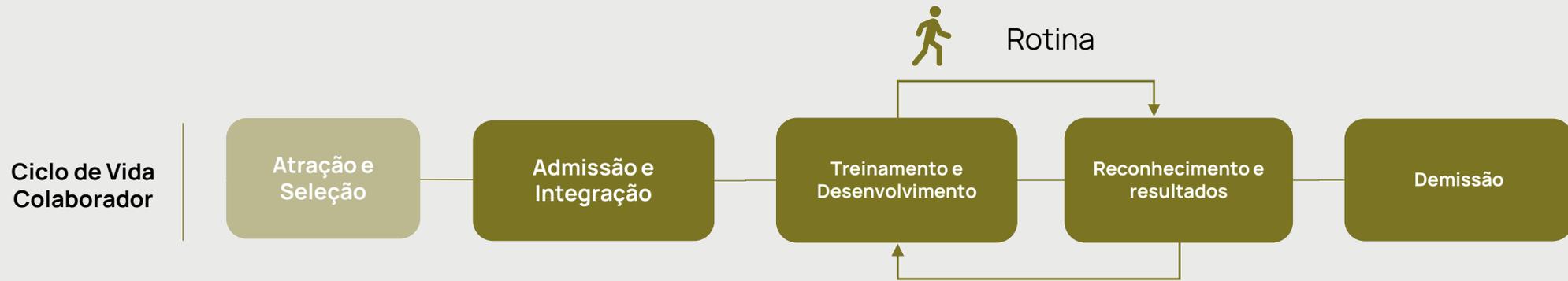
A baixa adesão para os indicadores de turnover e absenteísmo dos respondentes pode indicar uma **baixa maturidade de gestão** desses indicadores ou **desconhecimento do tema** por parte dos respondentes



Agenda

01. Contexto de aplicação da pesquisa
02. Panorama geral da área de gestão de pessoas
03. Gestão de indicadores e uso de dados
- 04. Maturidade em processos de Gente**





Maturidade dos processos de Gente

de acordo com a visão dos Gestores de RH

Atração e Seleção

Admissão e Integração

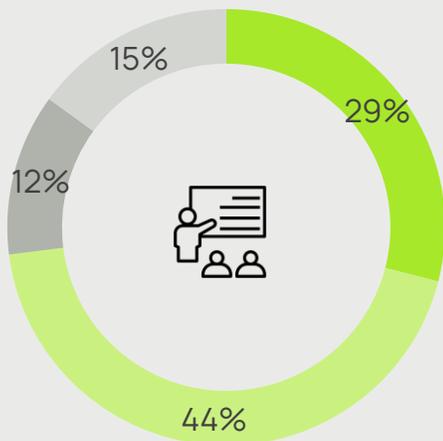
Treinamento e desenvolvimento

Rotina

Reconhecimento e resultados

Demissão

Integração na empresa



73%

das empresas possuem **Integração** para novos colaboradores.

Não existe

Em desenvolvimento

Existe, mas pode melhorar

Existe e atende às necessidades

Uma experiência positiva em *onboarding* resulta em mais engajamento, maior retenção para novos funcionários, mais velocidade no ganho de produtividade e aprendizagem.

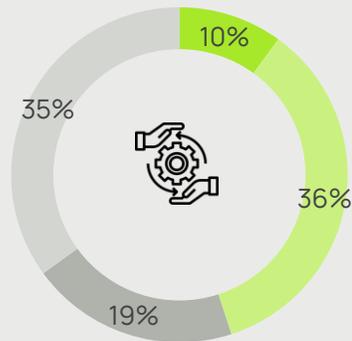
Atração e
SeleçãoAdmissão e
IntegraçãoTreinamento e
desenvolvimento

Rotina

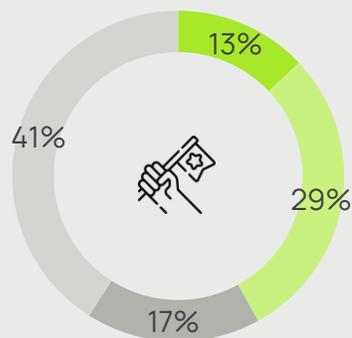
Reconhecimento e
resultados

Demissão

Capacitação do time e lideranças



46%
das empresas possuem **Trilhas
de Desenvolvimento**

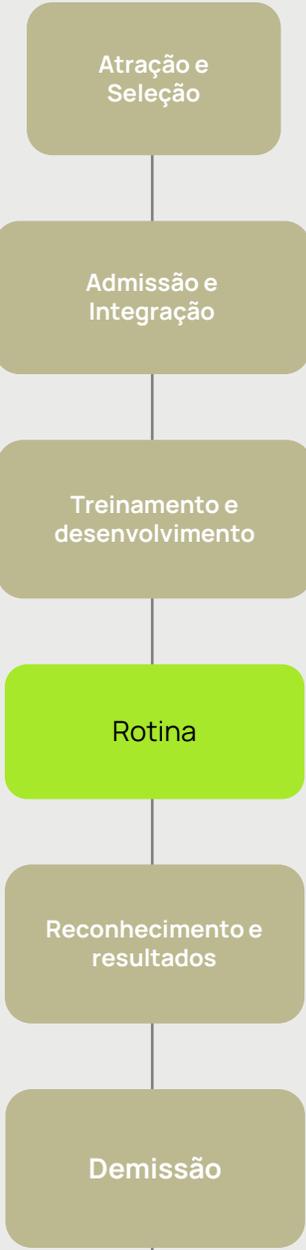


42%
das empresas possuem
**Programa para Formação
de Liderança.**

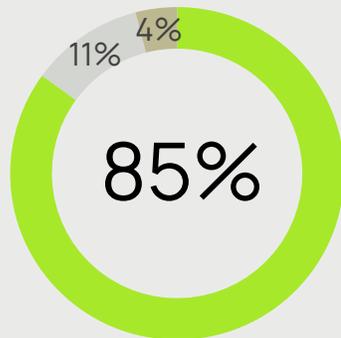
Não existe Em desenvolvimento Existe, mas pode melhorar Existe e atende às necessidades



48% dos respondentes trouxeram **Desenvolvimento de Líderes e Capacitação** como principais desafios de Gestão de Pessoas do segmento.



Remuneração e benefícios



dos respondentes **acreditam** que os salários estão **compatíveis** com o mercado

Discordam Não sabem Concordam

Benefícios ofertados pelas empresas



55% acreditam ter uma estrutura de cargos e salários que atende as necessidades da empresa

Atração e Seleção

Admissão e Integração

Treinamento e desenvolvimento

Rotina

Reconhecimento e resultados

Demissão

Absenteísmo

Empresas participantes

27%

73%

Não respondeu o indicador

Enviou o indicador

21%
acima de 7% ao mês
(alto absenteísmo)

25%
entre 2% e 7% ao mês

54%
até 2% ao mês
(baixo absenteísmo)



O absenteísmo impacta diretamente a **produtividade**, a **preservação do conhecimento** e o **engajamento**, entre outros aspectos. Por essa razão, é fundamental compreender as **razões por trás das faltas**, a fim de orientar **estratégias eficazes** para a equipe.

Atração e
SeleçãoAdmissão e
IntegraçãoTreinamento e
desenvolvimento

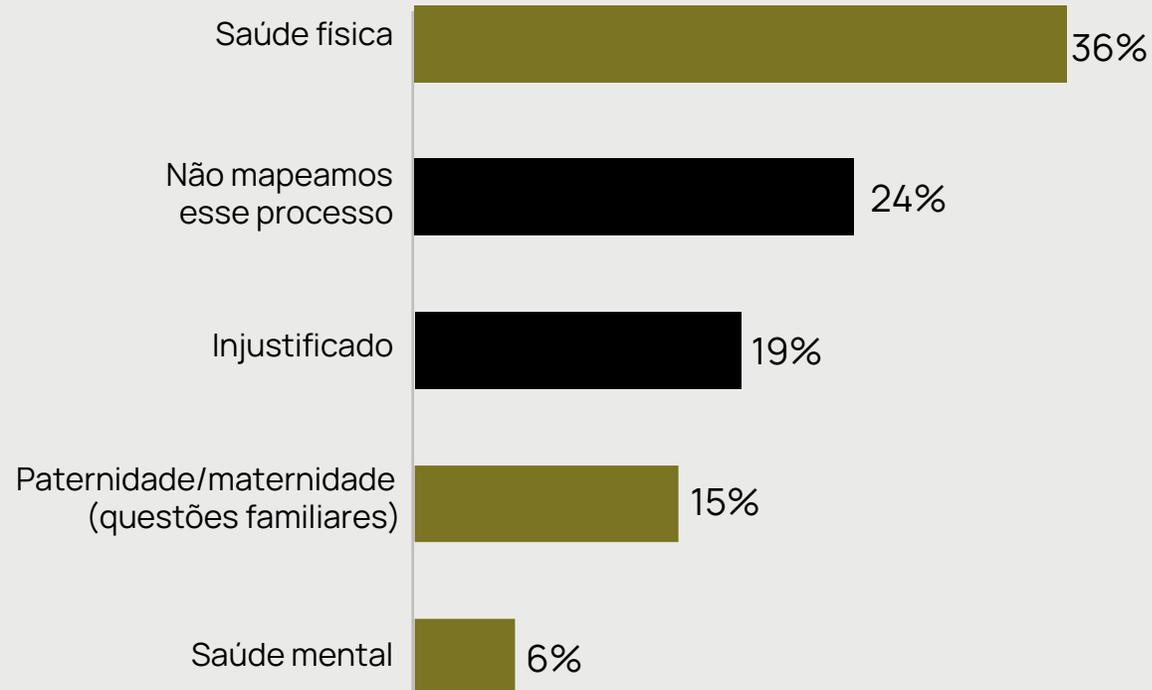
Rotina

Reconhecimento e
resultados

Demissão

Absenteísmo

Principal Motivo de Absenteísmo



1 em cada 4 empresas **não realiza o mapeamento** dos motivos de **absenteísmo** entre seus colaboradores. Esta lacuna na análise pode impactar a compreensão dos fatores que levam à ausência no ambiente de trabalho.

Absenteísmo injustificado pode ser um indicativo de **desengajamento** e pode estar relacionado a um sintoma de **turnover**.

Atração e Seleção

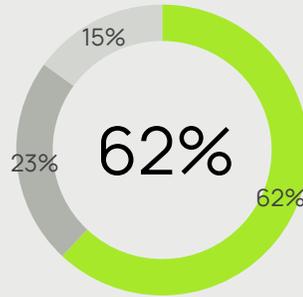
Admissão e Integração

Treinamento e desenvolvimento

Rotina

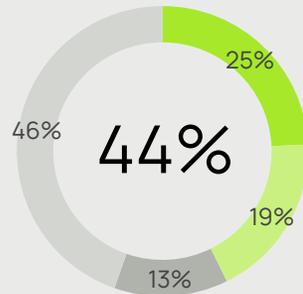
Reconhecimento e resultados

Demissão



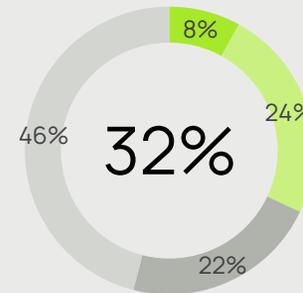
Comunicação

usam com frequência os **canais formais de comunicação** para fornecer informações e avisos aos colaboradores.



Compliance

Possuem canal de **compliance estruturado e divulgado**



Diversidade

possuem programa de **diversidade e inclusão** (e apenas 8% diz atender as necessidades da companhia)

Não existe Em desenvolvimento Existe, mas pode melhorar Existe e atende às necessidades

O canal de compliance contribui para um ambiente de trabalho mais transparente e alinhado com as diretrizes da empresa. As iniciativas de diversidade e inclusão e práticas de reconhecimento eficazes são importantes para manter o engajamento das pessoas e pode influenciar diretamente na produtividade.



Ao investir nessas três iniciativas, as empresas podem criar um ambiente de trabalho mais ético e produtivo

Atração e Seleção

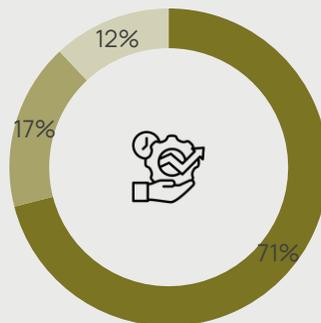
Admissão e Integração

Treinamento e desenvolvimento

Rotina

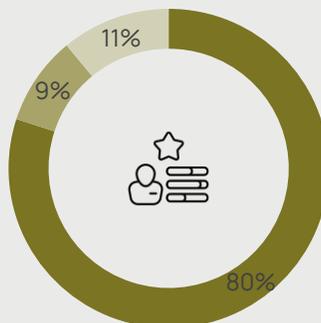
Reconhecimento e resultados

Demissão



71%

acreditam que o nível de **produtividade** dos colaboradores atende as necessidades da empresa



80%

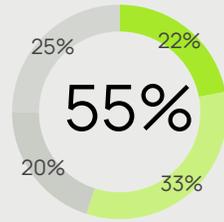
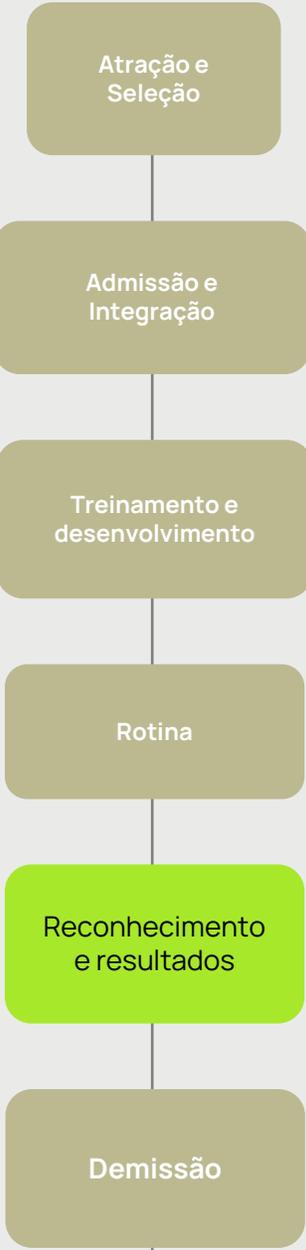
acreditam que os colaboradores estão **engajados** nos trabalhos que realizam

Concordo

Discordo

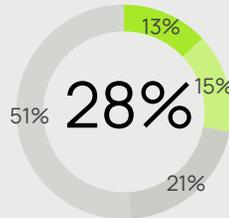
Não sei

Indicadores de produtividade e engajamento costumam andar muito juntos. Importante que sejam bem monitorados e entendidos especialmente pelas áreas de Operação e Recursos Humanos.



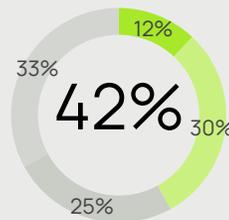
Avaliação

possuem processos para **avaliar os colaboradores**, mesmo que necessitem de melhoria



Reconhecimento

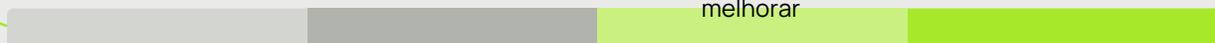
possuem processo de **Recompensa e Reconhecimento** definido e em execução,



Promoção

passos e critérios formais para **promoção** de seus colaboradores.

Não existe Em desenvolvimento Existe, mas pode melhorar Existe e atende às necessidades



Possuir um processo de avaliação de desempenho é essencial para que os colaboradores possam receber feedbacks e acompanharem sua evolução. Hoje 55% das empresas disseram já tê-lo implementado.

Existe uma boa perspectiva, considerando que mais 20% das empresas disseram estar em fase de desenvolvimento. Importante reforçar o desenho formal dos processos de reconhecimento e promoção e que sejam implementados e divulgados. O ciclo completo de Avaliação e Reconhecimento tem impacto direto em engajamento e turnover

Quais os impactos do turnover em uma organização?

Além do custo financeiro, existem diversos impactos na operação:



Perda de produtividade



Perda de qualidade de produção



Piora no clima e engajamento



Sobrecarga dos demais colaboradores

Atração e Seleção

Admissão e Integração

Treinamento e desenvolvimento

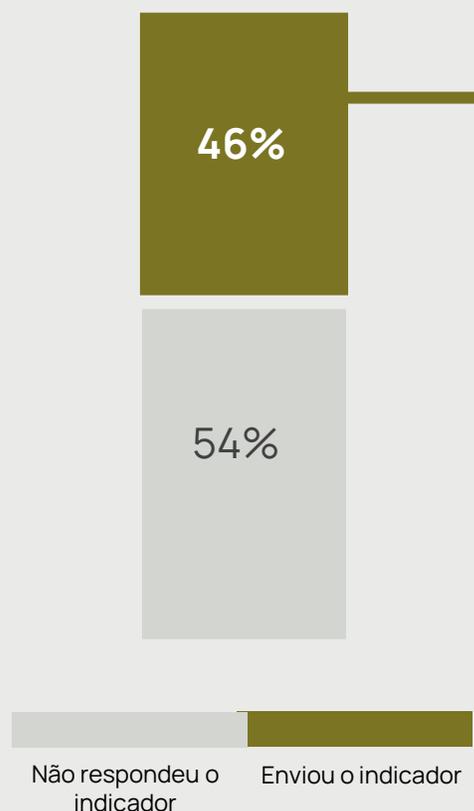
Rotina

Reconhecimento e resultados

Demissão

Turnover Voluntário

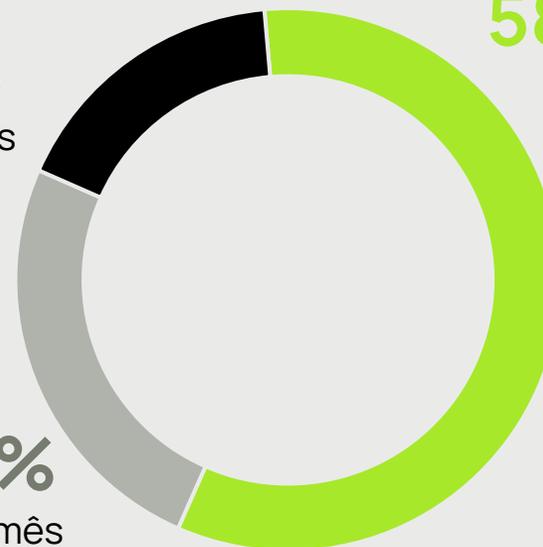
Empresas participantes



17%
acima de 6% ao mês
(alto turnover)

25%
entre 2% e 6% ao mês

58% até 2% ao mês
(baixo turnover)



17% das empresas respondentes possuem turnover maior que 6% ao mês, o que significa uma rotatividade e de aproximadamente **72% ao ano**.

Esse é um patamar considerado alto e possui grande potencial de melhoria caso seja feito um diagnóstico adequado e possua um processo de execução de ações corretivas e acompanhamento do indicador.

Atração e Seleção

Admissão e Integração

Treinamento e desenvolvimento

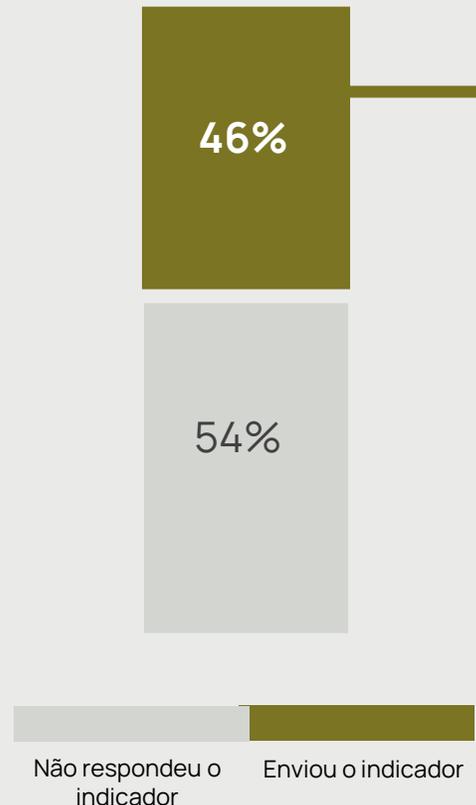
Rotina

Reconhecimento e resultados

Demissão

Turnover Involuntário

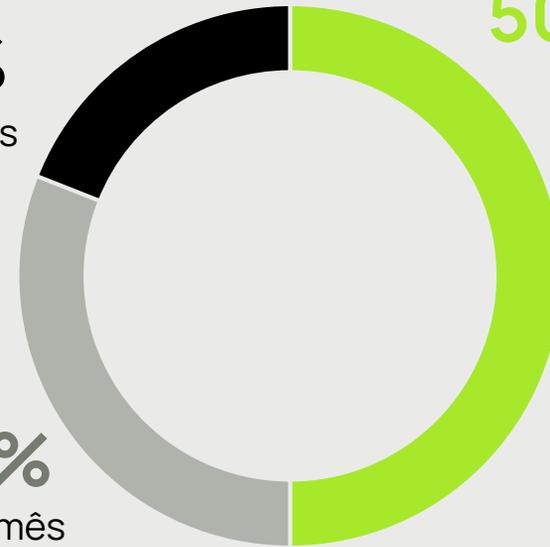
Empresas participantes



19%
acima de 6% ao mês
(alto turnover)

31%
entre 2% e 6% ao mês

50% até 2% ao mês
(baixo turnover)



19% das empresas respondentes possuem turnover maior que 6% ao mês, o que significa uma rotatividade de aproximadamente **72% ao ano**.

Esse é um patamar considerado alto e possui grande potencial de melhoria caso seja feito um diagnóstico adequado e possua um processo de execução de ações corretivas e acompanhamento do indicador.

Atração e Seleção

Admissão e Integração

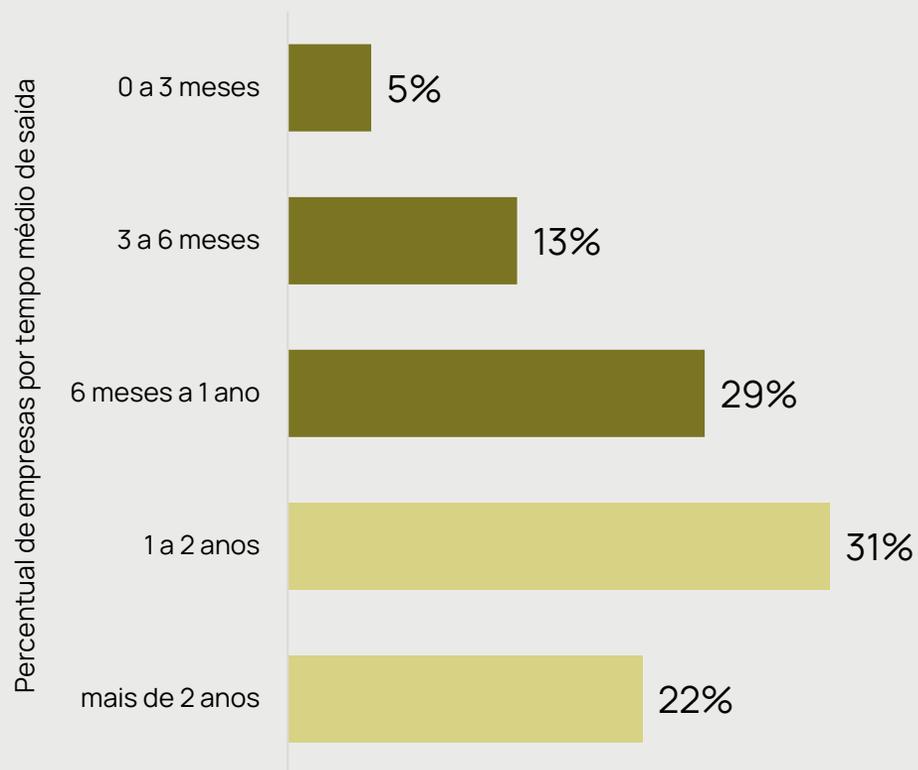
Treinamento e desenvolvimento

Rotina

Reconhecimento e resultados

Demissão

Concentração de demissões considerando o tempo de casa das áreas de **operação**



47%

das empresas perdem seus funcionários em até 1 ano.

As empresas que possuem o turnover voluntário acumulado nos primeiros 6 meses de contratação podem apresentar oportunidades de melhoria quanto ao **Recrutamento & Seleção, Onboarding e pertencimento.**



27% das empresas ainda não acompanham o tempo de desligamento de sua operação

Atração e Seleção

Admissão e Integração

Treinamento e desenvolvimento

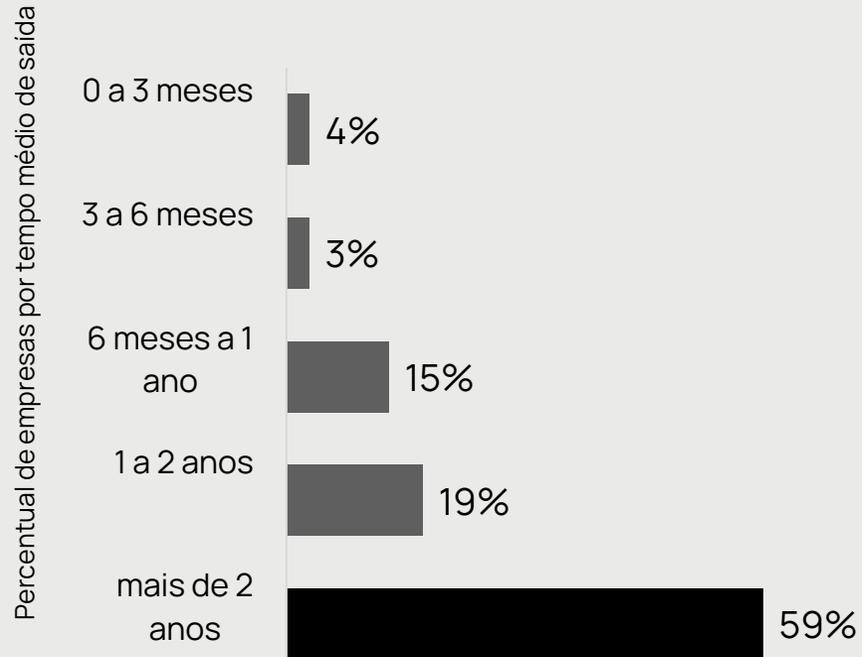
Rotina

Reconhecimento e resultados

Demissão

Concentração de demissões considerando o tempo de casa das áreas de **operação**

Liderança



59%

empresas dizem que o tempo de casa médio para os desligamentos **após 2 anos de casa**

A concentração de desligamentos após 2 anos de casa direciona o foco ao **desenvolvimento de incentivos de longo prazo e trilhas de carreira**. Neste ponto, a rotina também passa a ser avaliada, assim como fatores de reconhecimento.



37% das empresas ainda não acompanham o tempo de desligamento de sua liderança

Atração e Seleção

Admissão e Integração

Treinamento e desenvolvimento

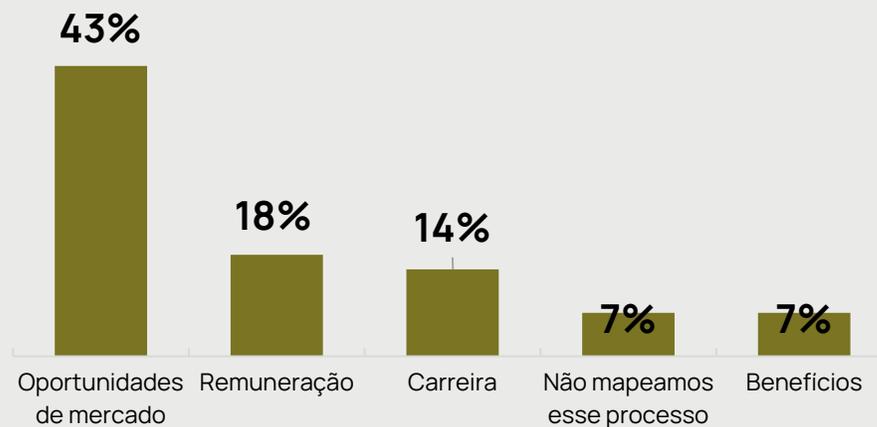
Rotina

Reconhecimento e resultados

Demissão

Motivos de *Turnover*

Top 5 turnover voluntário



Oportunidade de mercado, carreira e remuneração representam 75% dos motivos de desligamento voluntário

Top 5 turnover involuntário



Aproximadamente metade das demissões involuntárias estão relacionadas ao desempenho

Atração e Seleção

Admissão e Integração

Treinamento e desenvolvimento

Rotina

Reconhecimento e resultados

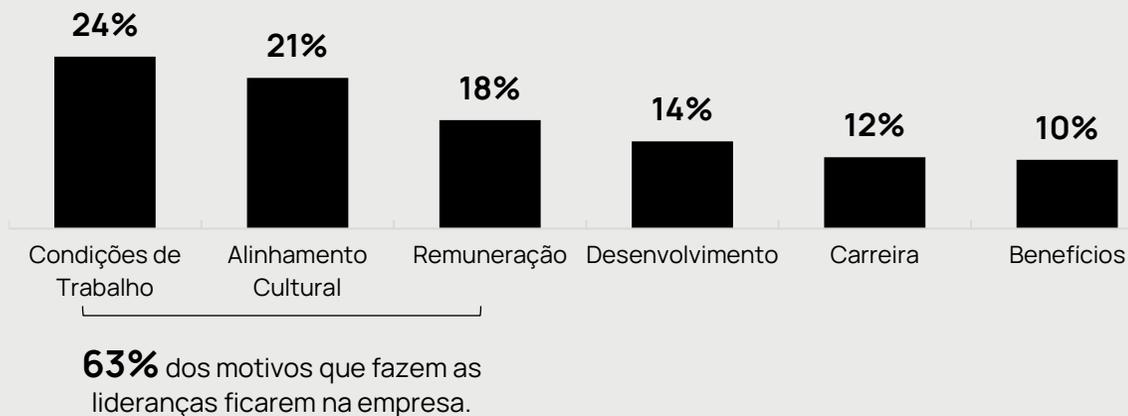
Demissão

Motivos de *Turnover* & Retenção - LIDERANÇAS

Motivos para sair da empresa



Motivos de permanência



Oportunidades de mercado lideram os **desligamentos voluntários**, seguidas por questões como remuneração e carreira. Os gestores de RH indicaram que em média lideranças pedem demissão acima de 2 anos de empresa. Entender o motivo que as lideranças buscam ou aceitam outras oportunidades no mercado é importante para viabilizar adaptações e melhorias em processos e viabilizar ações preventivas. Alta rotatividade de lideranças pode gerar desengajamento do time, perda de continuidade de trabalho, impacto em clima e cultura, entre outros.

Atração e
SeleçãoAdmissão e
IntegraçãoTreinamento e
desenvolvimento

Rotina

Reconhecimento e
resultados

Demissão

Práticas de gestão de turnover

Práticas atuais para controle do turnover



Cerca de **33%** dos entrevistados não apresentam iniciativas para acompanhar o turnover. Acompanhar o indicador é o primeiro passo para entender se esse é um problema relevante para a companhia e quais seus impactos. Além disso, especialmente para as empresas que possuem um valor de turnover relevante, construir um plano de ação estruturado, através de um diagnóstico efetivo, é a forma mais eficiente e eficaz de tratar o problema.

Atração e
SeleçãoAdmissão e
IntegraçãoTreinamento e
desenvolvimento

Rotina

Reconhecimento e
resultados

Demissão

Práticas de gestão de turnover

Principais dificuldades para controle do indicador de turnover

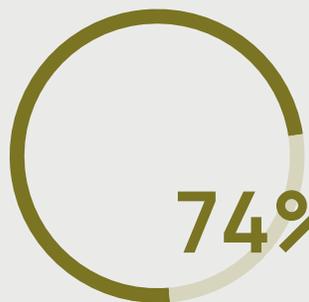


Cerca de **34%** dos entrevistados identificam a **ausência de uma cultura de acompanhamento** como uma das principais dificuldades para controle do indicador, além da **carência de dados** pertinentes para acompanhamento desse processo. Incentivar a cultura de dados e indicadores nos RHs é um caminho essencial para que as decisões sejam tomadas de forma direcionada e que entreguem a devida credibilidade e importância aos temas de Gente.



Gestão de indicadores é essencial para se ter dimensão de possíveis problemas, conhecer o impacto e principais fatores correlacionados. Essa gestão dá suporte a construção de um bom plano de ação e atuação estratégica do RH. Medir o indicador de turnover é importante e, em geral, pode ser feito inclusive com ferramentas de menor complexidade no universo de dados.

O que percebemos:



74% das empresas tem oportunidade de se tornarem e serem vistas como áreas estratégicas para suas companhias

01

Com pontos fortes

Cuidar de Gente, Clima e Cultura

02

Cenário atual

Diversos processos de RH sendo desenvolvidos e melhorados



O que trazemos de aprendizados e desafios?

01

Uso de análise de dados e rotina de gestão de indicadores

02

Capacitação do time e lideranças e R&S sendo principais desafios do segmento

03

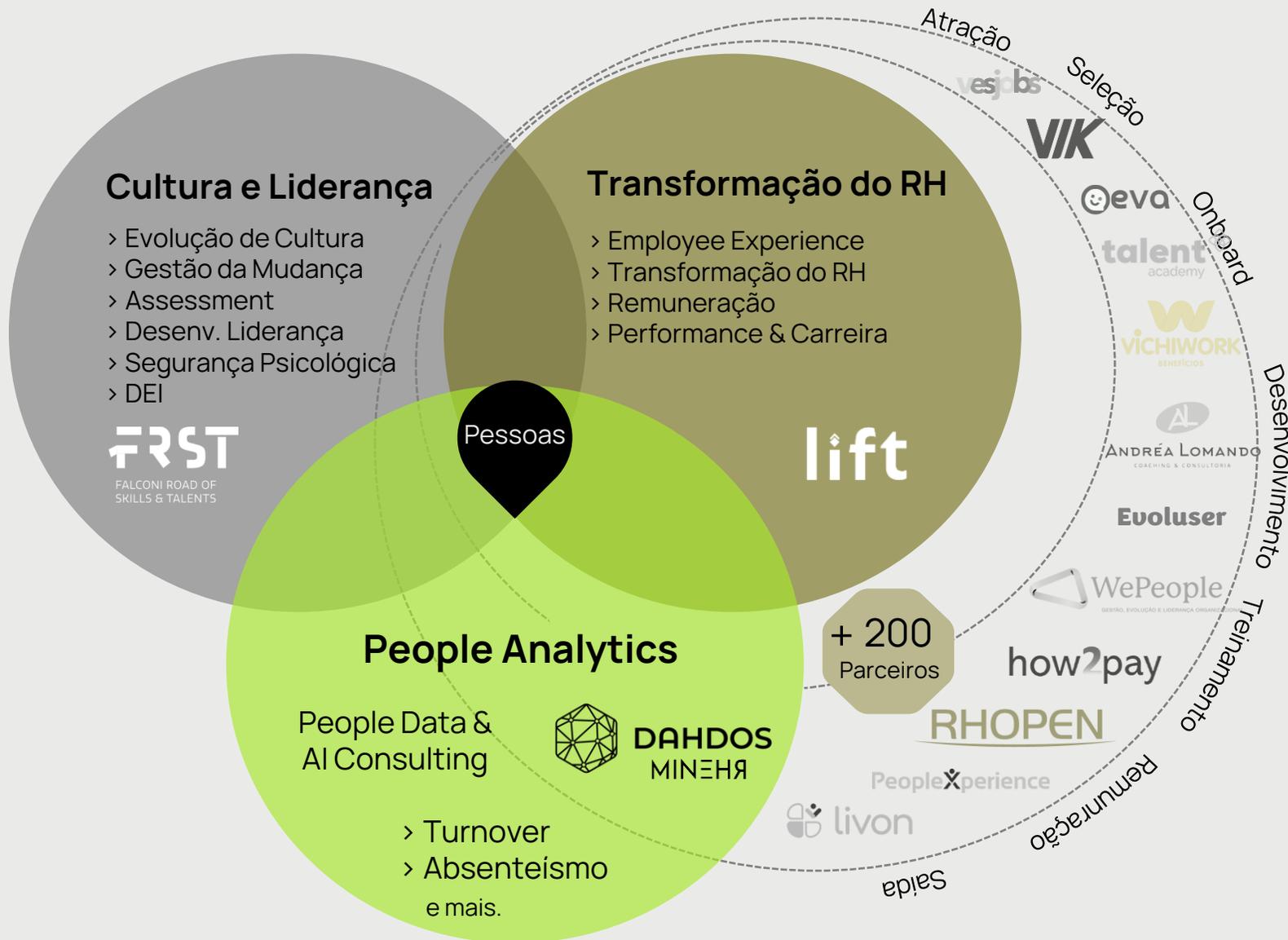
Necessidade de melhoria dos processos de ciclo de avaliação e reconhecimento

04

Gestão absenteísmo e turnover. Mapeando números e causas

Soluções de Gente Falconi

Nosso modelo de atuação é focado nas pessoas e está organizado em três dimensões. Além disso, temos 3 ofertas digitais e parceiros do Ecossistema de HR Techs focados nos diversos subsistemas de Gestão de Pessoas.



TOP **2**

Ranking Open Corps **Serviços Profissionais** 2023

TOP **33**

Ranking Open Corps 2023

TOP **2**

Ranking Open Corps **Middle Market** 2023



Um novo FUTURO começa agora.
Vamos JUNTOS?

Falconi

&



SINDUS
CON SP