

Desafios de People Management: Retenção e Performance na Construção Civil

Diogo Araujo, Porto Business School e diogo.araujo45@hotmail.com

Óscar Libério Viana Rocha, Porto Business School e Oscarliberio@gmail.com

Virgínia Amélia Silva Coelho, Porto Business School e virg.silva.coelho@gmail.com

Pedro Alexandre Pereira Lajas, Porto Business School e palexlajas@gmail.com

Abstract

This study explores the relevance of People Management (PM) in the daily operations of companies, proposing a collaborative approach between operational managers and Human Resources (HR) professionals. The central hypothesis is that the responsibility for applying PM policies should not be exclusively handled by HR but shared with those who directly interact with employees on a day-to-day basis. To test this hypothesis, the study examined the reality of a Portuguese company in the construction sector facing challenges in staff retention. Exit interview data were related with organizational performance, considering stakeholder perceptions of the impact on operations and profitability. The data analysis allowed the development of an intervention plan aimed at improving talent retention and enhancing the efficiency of the company's projects. The findings suggest that implementing PM practices closer to operational managers can bring significant benefits in terms of both staff retention and organizational performance.

Keywords: People Management, Staff Retention, Organizational Performance, Human Resources, Construction Industry.

Resumo

Este estudo investiga a relevância da Gestão de Pessoas (People Management - PM) nas operações diárias das empresas, propondo uma abordagem colaborativa entre gestores operacionais e profissionais de Recursos Humanos (RH). A hipótese central é que a responsabilidade pela aplicação das políticas de PM não deve ser exclusiva do RH, mas partilhada por quem lida diretamente com os colaboradores no dia a dia. Para testar esta hipótese, analisou-se a realidade de uma empresa portuguesa do setor da construção civil que enfrenta desafios na retenção de colaboradores. Foram relacionados dados de entrevistas de saída com a performance organizacional, envolvendo a percepção dos stakeholders sobre o impacto nas operações e rentabilidade. A análise dos dados permitiu a elaboração de um plano de intervenção que visa melhorar a retenção de talento e aumentar a eficiência dos projetos da empresa. Os resultados sugerem que a implementação de práticas de PM mais próximas dos gestores operacionais pode gerar benefícios significativos, tanto em termos de retenção de colaboradores como na performance organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Retenção de Colaboradores, Performance Organizacional, Construção Civil.

Introdução

A indústria da construção é um sector vital tanto para a economia nacional quanto internacional, sendo um dos principais impulsionadores do crescimento económico. Contudo, enfrenta desafios significativos na atração e retenção de talento, o que pode comprometer o desempenho organizacional, dificultar o alcance dos objetivos estratégicos e ter consequências a longo prazo em projetos, orçamentos e no sucesso geral. Um aspeto crucial para superar esses desafios é a Gestão de Pessoas, que abrange um conjunto de práticas que vai além das funções tradicionais dos Recursos Humanos.

Num ambiente empresarial cada vez mais competitivo, as organizações precisam adotar uma abordagem mais holística para a gestão de pessoas. Esta abordagem reconhece a importância do desenvolvimento, do compromisso e do bem-estar dos colaboradores como motores dos resultados empresariais. A Gestão de Pessoas deve focar-se na criação de um ambiente em que os colaboradores se sintam valorizados, capacitados e motivados para contribuir para o sucesso da organização.

Nos últimos anos, a gestão de pessoas (People Management) tem-se tornado uma área de interesse crescente no mundo corporativo, particularmente no setor da construção civil, onde os desafios relacionados com a retenção de colaboradores e o impacto da rotatividade sobre a performance organizacional têm levantado preocupações significativas. Este estudo tem como foco uma empresa de construção civil, que enfrenta sérias dificuldades na retenção de pessoas. A hipótese levantada, é a de que as funções relacionadas com a gestão de pessoas, frequentemente atribuídas exclusivamente ao departamento de Recursos Humanos (RH), devem ser partilhadas com os gestores operacionais. Estes, por estarem em contacto direto com os colaboradores, têm uma oportunidade única de influenciar positivamente a motivação, desempenho e retenção.

Com este estudo pretendemos, assim, contextualizar os principais desafios de gestão de pessoas enfrentados pela empresa e delinear as soluções propostas para criar uma estrutura mais eficaz, capaz de melhorar a retenção de talentos e otimizar o desempenho organizacional. Ao longo desta análise, reforça-se a importância de uma gestão descentralizada, em que os gestores operacionais assumem um papel mais ativo na gestão de pessoas, com suporte e alinhamento estratégico por parte do RH, e propõe-se uma nova forma de organizar as responsabilidades dentro da empresa, trazendo a gestão de pessoas para mais perto das operações.

Objetivo do Estudo:

Este estudo tem como objetivo explorar esta lacuna, examinando o papel das áreas operacionais e de gestão na Gestão de Pessoas. Ao questionar a distribuição de responsabilidades entre gestores e profissionais de Recursos Humanos, pretende-se salientar a necessidade de uma abordagem mais colaborativa e integrada para a gestão de pessoas. Este tema é particularmente relevante na indústria da construção, onde os gestores de projeto, diretores de obra e encarregados desempenham um papel crítico na gestão de pessoas e recursos.

A análise dos dados provenientes das entrevistas de saída permite identificar temas e padrões chave que podem orientar o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de retenção e de desempenho.

O RH deve servir como suporte e assegurar que as políticas de PM são aplicadas corretamente, mas os líderes operacionais devem ser os responsáveis diretos pela implementação.

Na empresa em estudo, a rotatividade de colaboradores é um dos maiores problemas, principalmente nos primeiros meses de contratação. A empresa emprega muitos trabalhadores estrangeiros, o que traz desafios adicionais em termos de integração cultural e comunicação.

No decorrer deste estudo tentamos identificar as razões que levam os colaboradores a sair e como isso impacta a performance organizacional.

Metodologia

A abordagem metodológica foi qualitativa, com entrevistas semiestruturadas realizadas a stakeholders-chave dentro da empresa, incluindo o Administrador, Diretores de Obra e Encarregados de Obra. As entrevistas tiveram como objetivo recolher perceções sobre a gestão de pessoas, os desafios de retenção e os impactos dessa rotatividade na operação.

Além das entrevistas, também foram analisados dados quantitativos sobre a rotatividade de colaboradores entre 2022 e o primeiro trimestre de 2024. As entrevistas de saída foram uma fonte essencial para entender porque os trabalhadores estavam a deixar a empresa.

A análise dos dados permitiu criar uma correlação entre a retenção de trabalhadores e o desempenho dos projetos, identificando padrões que sugerem falhas nos processos de integração.

Os resultados indicam vários fatores que contribuem para a alta rotatividade de trabalhadores na empresa, entre eles:

Rotatividade elevada: Verificou-se que a empresa tem uma taxa de saída de 51,2% em 2022 e 48,1% em 2023, o que é considerado muito elevado. Muitos trabalhadores saem nos primeiros seis meses de contratação, o que sugere que o processo de integração não está a funcionar como deveria.

Diversidade cultural: Mais de 50% dos trabalhadores que saem são de nacionalidades diferentes da portuguesa, o que indica que existem desafios de integração cultural e comunicação. O feedback dos Diretores destacou problemas com a linguagem e diferenças culturais que, muitas vezes, geram conflitos e mal-entendidos, impactando a coesão da equipa e, por conseguinte, a produtividade.

Impacto da rotatividade na performance: A alta rotatividade afeta diretamente a produtividade e a moral dos colaboradores que permanecem. Por exemplo, um dos diretores menciona que o facto de ter que formar constantemente novos colaboradores quebra o ritmo de trabalho, afetando a eficiência das operações.

Proposta de Intervenção

Com base nos resultados obtidos, sugerimos várias medidas que podem ajudar a empresa a melhorar a retenção de colaboradores e a sua performance:

Revisão das condições contratuais: Sugere-se que a empresa reveja periodicamente as condições de trabalho, como os salários e benefícios, para se manter competitiva no mercado de trabalho e atrair e reter talento.

Revisão dos descritivos de funções: É proposta a revisão dos descritivos das funções dos colaboradores, especialmente para clarificar as responsabilidades de gestão de pessoas para aqueles que estão em funções de liderança, como encarregados e diretores de obra.

Formalização do processo de saída: Muitas saídas de trabalhadores não estão a ser devidamente registadas ou investigadas. Sugere-se a formalização de um processo de entrevistas de saída, para que a empresa possa compreender melhor as razões pelas quais os colaboradores decidem sair e, assim, agir preventivamente.

Melhorias no onboarding: O processo de integração dos novos colaboradores deve ser reformulado. Sugere-se que a empresa prolongue o acompanhamento durante os primeiros meses e ofereça um suporte mais estruturado para que os trabalhadores se sintam bem integrados nas equipas e no ambiente de trabalho.

Academia de formação para gestores intermédios: Uma proposta importante é a criação de uma academia interna de formação para gestores intermédios, com o objetivo de desenvolver

competências técnicas e de liderança, de modo a melhorar a capacidade de gestão de equipas e a retenção de talento.

Formação em liderança: Sugere-se que os gestores e diretores recebam formação em liderança para que possam gerir melhor as suas equipas, motivando e retendo os melhores colaboradores.

Sistema de avaliação de performance: A empresa deve implementar um sistema de avaliação de desempenho que ligue a performance individual e de equipa à rentabilidade dos projetos. Desta forma, seria possível responsabilizar os gestores pelos resultados e pelas saídas de colaboradores, alinhando as avaliações com os objetivos estratégicos da empresa.

Áreas de Exploração

Algumas áreas potenciais de exploração incluem:

O impacto dos estilos de liderança no envolvimento e motivação dos colaboradores.

O papel da formação e do desenvolvimento na melhoria da satisfação e do desempenho no trabalho.

A importância da comunicação e do feedback na construção de confiança e colaboração.

Ao avaliar estes fatores, as empresas poderão desenvolver uma compreensão mais aprofundada das complexas relações entre Gestão de Pessoas, retenção de talento e desempenho na indústria da construção.

Conclusões

Após a análise dos dados e da literatura, é possível tirar várias conclusões:

Integração entre RH e Operações: Um dos desafios principais é a desconexão entre as áreas de RH e operações. Superar este desafio requer uma abordagem colaborativa, onde os profissionais de RH e os gestores de projeto atuem de forma integrada.

Estilos de Liderança e Comunicação: O estilo de liderança e a eficácia da comunicação são fundamentais para o envolvimento e a motivação dos colaboradores, especialmente num setor com desafios tão específicos como o da construção.

A implementação de uma gestão de pessoas mais estratégica e integrada pode, assim, ser um diferencial competitivo para as empresas do setor da construção, potenciando a retenção de talento e o sucesso organizacional a longo prazo.

No decorrer do estudo concluímos que a empresa poderia melhorar a sua performance se os princípios de Gestão de Pessoas fossem mais distribuídos entre todos os níveis da organização, em vez de ficarem centralizados no departamento de Recursos Humanos. Os gestores operacionais, como diretores e encarregados, devem assumir um papel mais ativo na gestão diária dos colaboradores, com o apoio do RH.

A relação entre a retenção de colaboradores e a performance dos projetos foi amplamente corroborada pelos entrevistados, mas a implementação das propostas de intervenção ainda precisaria de ser testada para verificar a sua eficácia. No estudo, reforçamos a importância de repensar a cultura organizacional, de forma que todos os níveis da empresa estejam envolvidos na gestão de pessoas.

Evidenciamos a importância de uma gestão de pessoas descentralizada e próxima dos colaboradores, especialmente em setores com alta rotatividade, como a construção civil. Propomos soluções práticas para aumentar a retenção de talento e melhorar o desempenho da organização, através de melhorias nos processos de integração, formação e liderança. A implementação de tais medidas seria crucial para enfrentar os desafios da retenção de colaboradores e garantir a competitividade no mercado.

Bibliografia

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Alves, M., & Ozaki, C. (2009). *Gestão estratégica de pessoas: Retendo talentos na organização*. São Paulo: Editora Atlas.
 - Atmojo, M. (2012). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(1), 113-128. <https://doi.org/10.21632/irjbs.5.1.113-128>
 - Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (5th ed.). Boston: Pearson.
 - Booth, S., & Hamer, K. (2007). Labour turnover in the retail industry: Predicting the role of individual, organizational and environmental factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(4), 289-307. <https://doi.org/10.1108/09590550710736210>
 - Boxall, P., Macky, K., & Rasmussen, E. (2003). Labour turnover and employee loyalty in New Zealand: A national survey of employers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2), 195-214. <https://doi.org/10.1177/1038411103041002007>
 - Branham, L. (2005). The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late. AMACOM.
 - Buhler, P. M. (2009). *Managing in the new millennium: Choosing the right management model for your organization*. New York: American Management Association.
 - Busnardo, R. R. (2006). *Rotatividade de pessoal: Uma abordagem prática para gerenciar este problema*. São Paulo: Editora Senac.
 - Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103-114. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.010>
 - Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2018). *Onboarding: Getting new hires off to a flying start*. CIPD.
 - Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
 - Costa, S. G. (2011). *A rotatividade de mão-de-obra no setor da construção civil*. Porto: Universidade do Porto.
 - Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
 - Ferreira, R., Martinez, L. F., Lemos, A. H. C., & Rodrigues, R. I. (2015). *Gestão de recursos humanos: teoria e prática* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
 - Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>