



Práticas de Gestão de Pessoas na Construção Civil

SUMÁRIO

.01
INTRO
DUÇÃO
pag. 07

.02
PANORAMA
GERAL DA
ÁREA DE
GESTÃO DE
PESSOAS
pag. 07

.03
GESTÃO DE
INDICADORES
E USO DE
DADOS
pag. 10

.04
MATURIDADE
EM
PROCESSOS
DE GENTE
pag. 13

.05
CONTEXTO DE
APLICAÇÃO
DA PESQUISA
pag. 23

Introdução

01

C A P Í T U L O

Introdução

A Falconi está feliz e orgulhosa com a parceria com o SindusCon-SP. Este é um trabalho inédito no segmento. Nós 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, assim, podemos ajudar a transformar a maneira 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 esse estudo seja recorrente, sendo uma fonte rica de informações e que se torne cada vez mais completo a partir dos aprendizados gerados nessa primeira edição.

Contem conosco nessa jornada.

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 para soluções de Gente da Falconi

O desafio de contratar e manter profissionais motivados



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



Yorki Stefan

Presidente do SindusCon-SP

O setor e suas relações com o capital humano



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

Por dentro das práticas de gestão de pessoas



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

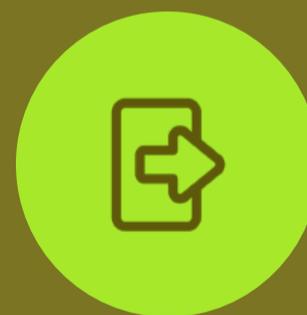
Na pesquisa, os gestores de RH avaliaram os seguintes temas:



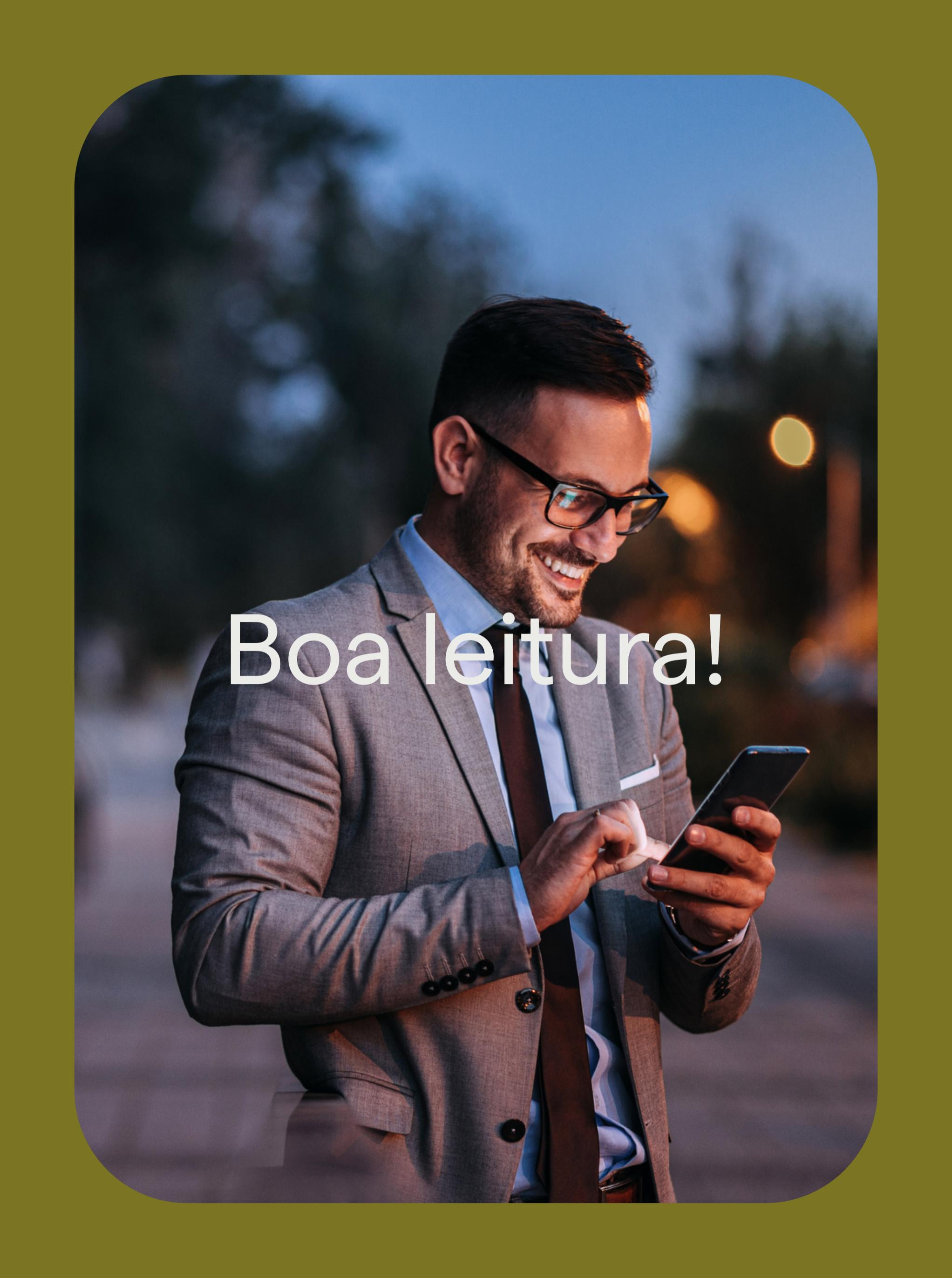
Absenteísmo



Processos de
Gestão de
Pessoas



Turnover

A man with a beard and glasses, wearing a grey suit jacket, a light blue shirt, and a dark tie, is smiling while looking at his smartphone. He is standing outdoors at night, with blurred city lights in the background. The image has rounded corners and is set against a dark green background.

Boa leitura!

Panorama geral da área de gestão de pessoas

CAPÍTULO 2

Como a área é vista pela empresa atualmente?

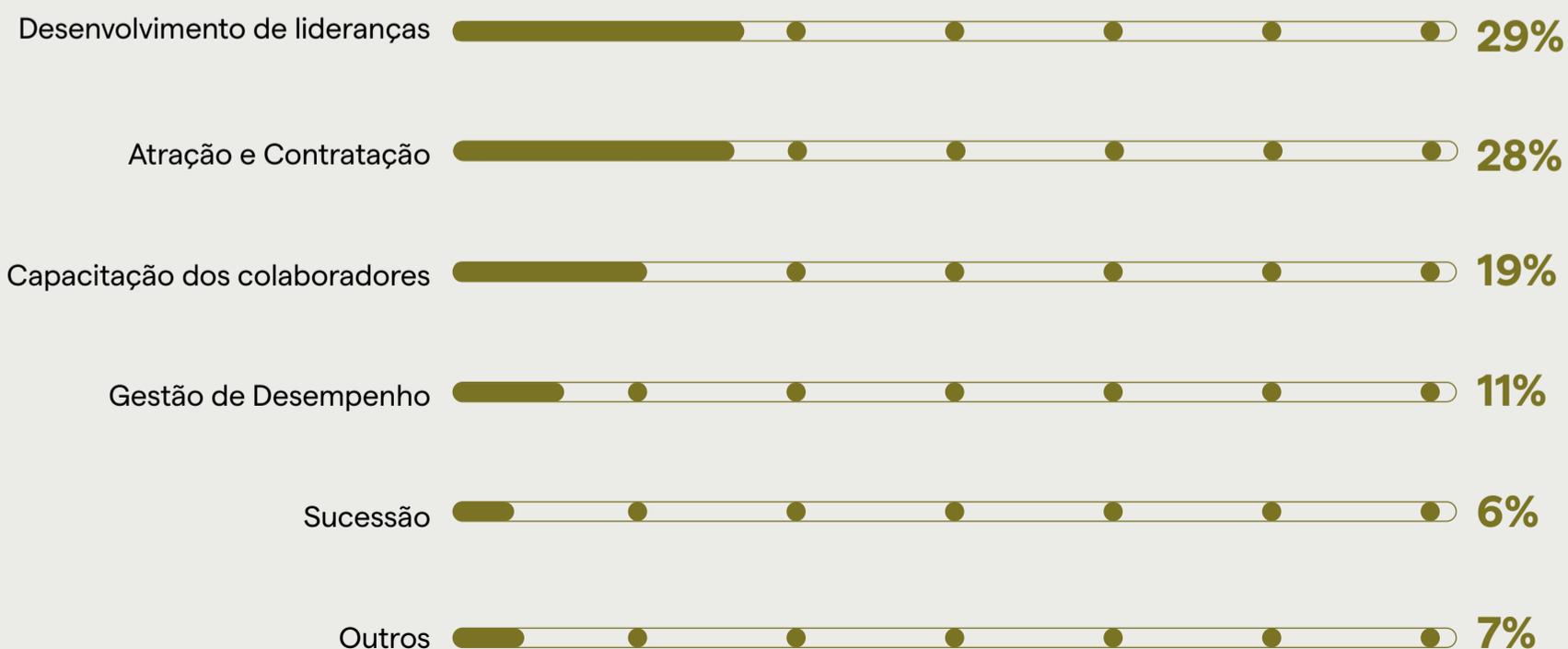


- **41%**
Área de Suporte
- **33%**
Área de Pessoal
- **26%**
Área Estratégica

Para **74% dos gestores, a área de Recursos Humanos não é percebida como estratégica para empresa.** Ser estratégico é participar da tomada de decisão, direcionando as políticas e práticas organizacionais relacionadas às pessoas de maneira alinhada aos objetivos e metas da empresa.

Principais desafios

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

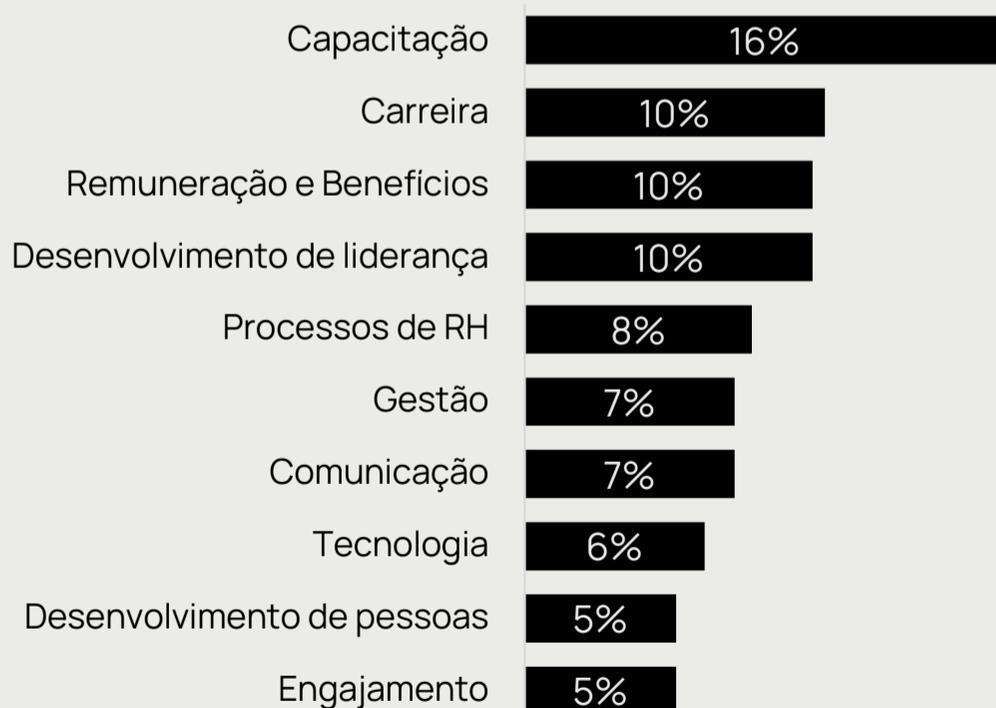


Para as perguntas abaixo, os respondentes puderam escrever comentários abertos, que posteriormente foram categorizados e contabilizados.

Top 10 pontos positivos quanto à gestão de pessoas



Top 10 pontos de melhoria quanto à gestão de pessoas



Fatores vinculados ao ambiente organizacional foram destacados como pontos positivos. Já em relação aos pontos que precisam de melhorias, o destaque está nos **processos internos de RH**, sendo aprofundados ao longo do estudo.

Gestão de indicadores e uso de dados



Nível de maturidade em dados na área de RH

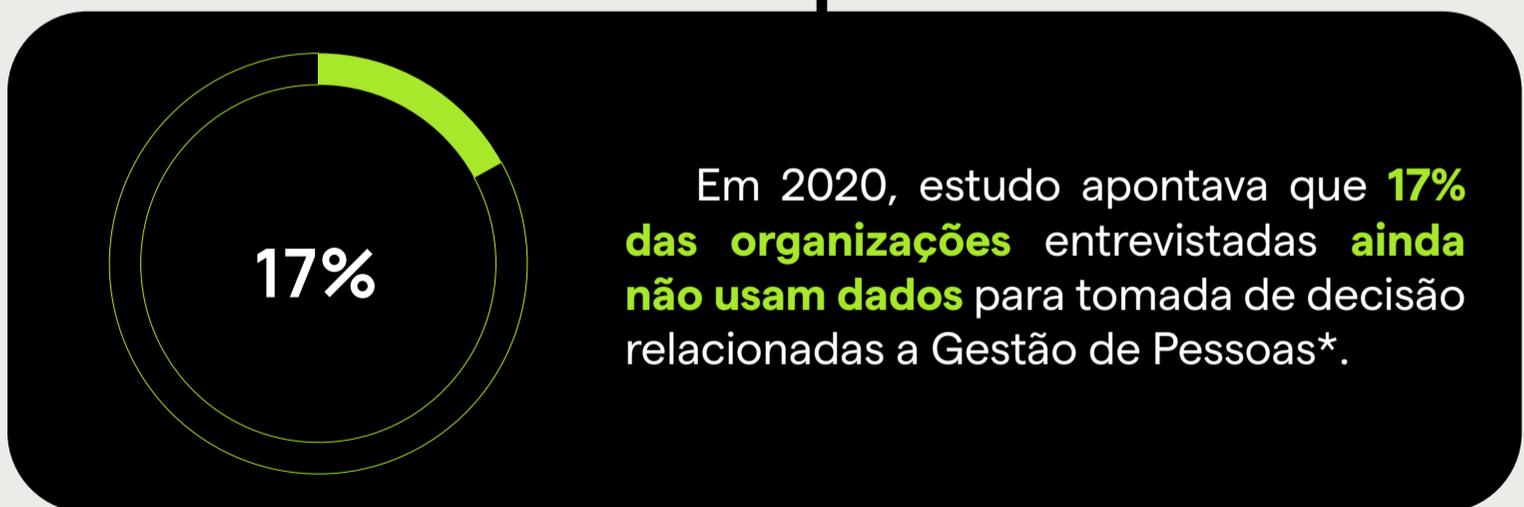
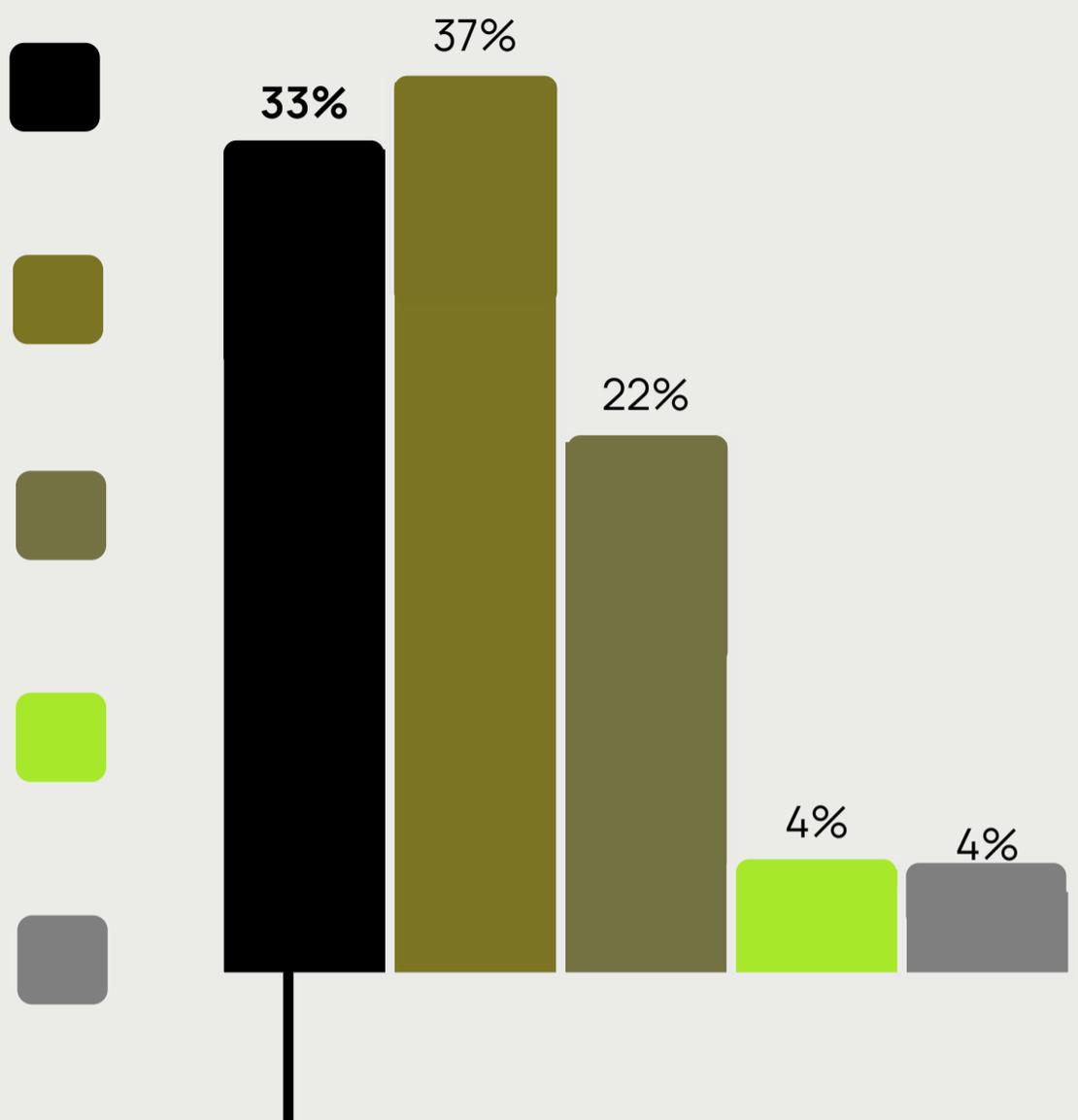
Inexistente: não há coleta de dados e não são feitas análises ou acompanhamento de indicadores atualmente.

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.

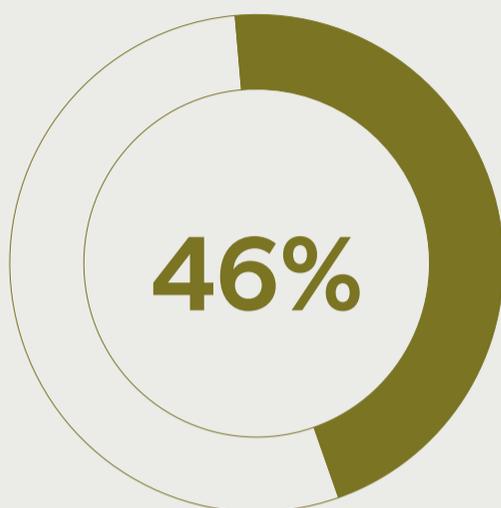
Aplicados: os dados são utilizados para responder perguntas por meio de modelos estatísticos e/ou matemáticos pontuais.



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

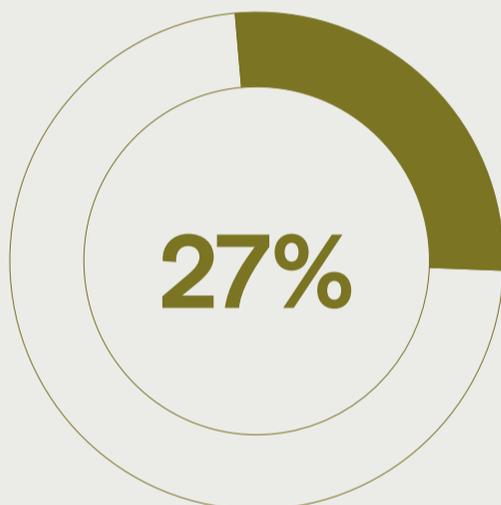
Participação das empresas por tema

Turnover



dos respondentes reportaram seus valores de turnover

Absenteísmo



dos respondentes reportaram seus valores de absenteísmo

Processos de Gente



dos respondentes classificaram o nível de maturidade de seus processos

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.

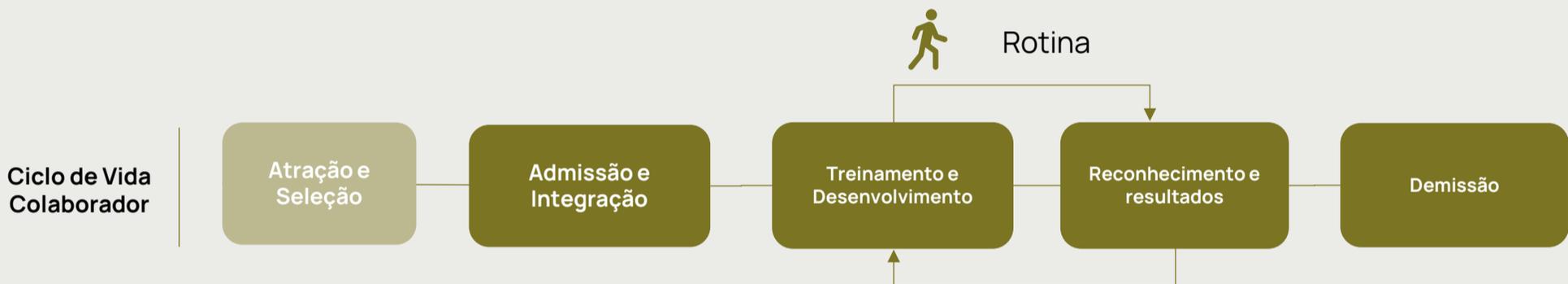
Maturidade em processos de Gente





Maturidade dos processos de Gente

de acordo com a visão dos Gestores de RH



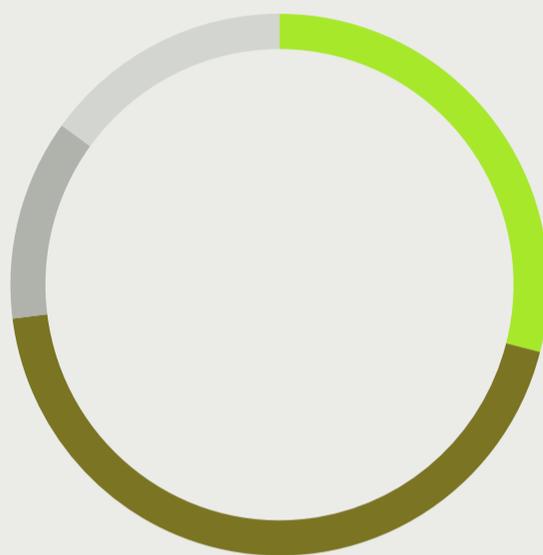
A jornada do colaborador é o conjunto de processos e interfaces que geram experiências vivenciadas pelas pessoas em uma empresa. Uma gestão eficiente do tema está relacionada com alta atratividade, retenção, engajamento, inovação e produtividade.

A partir de agora, serão aprofundadas as percepções dos gestores de RH a respeito de diversos subsistemas e processos de suas empresas.



▶▶ Integração na empresa

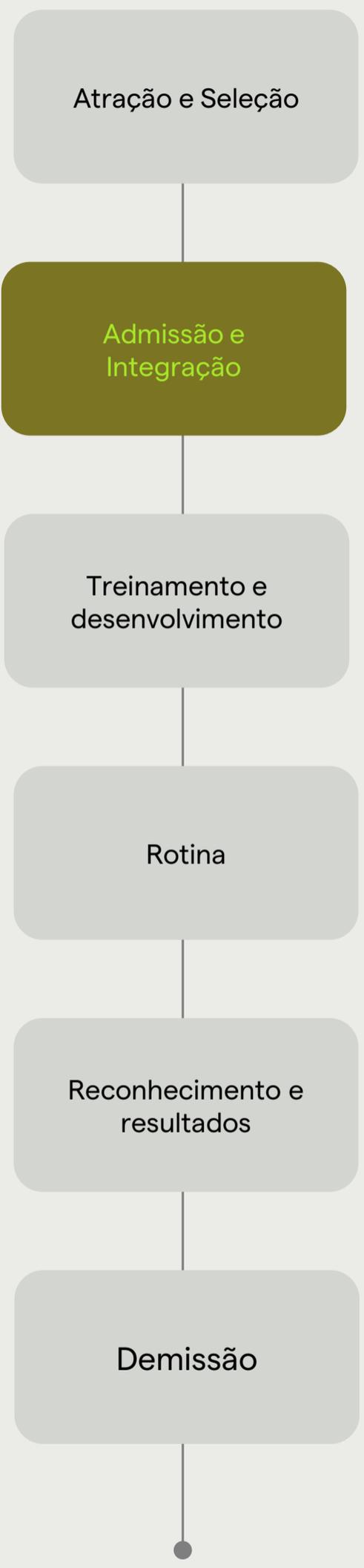
Na sua empresa, existe alguma ação de integração para novos colaboradores?



- **29%**
Existe e atende às necessidades
- **44%**
Existe, mas pode melhorar
- **12%**
Em desenvolvimento
- **15%**
Não existe

73%
das empresas possuem integração para novos colaboradores.

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





Capacitação do time e lideranças

Na sua empresa, existem trilhas de desenvolvimento?



- 36%**
Existe e atende às necessidades
- 10%**
Existe, mas pode melhorar
- 19%**
Em desenvolvimento
- 35%**
Não existe

Na sua empresa, existem programas para formação de lideranças?



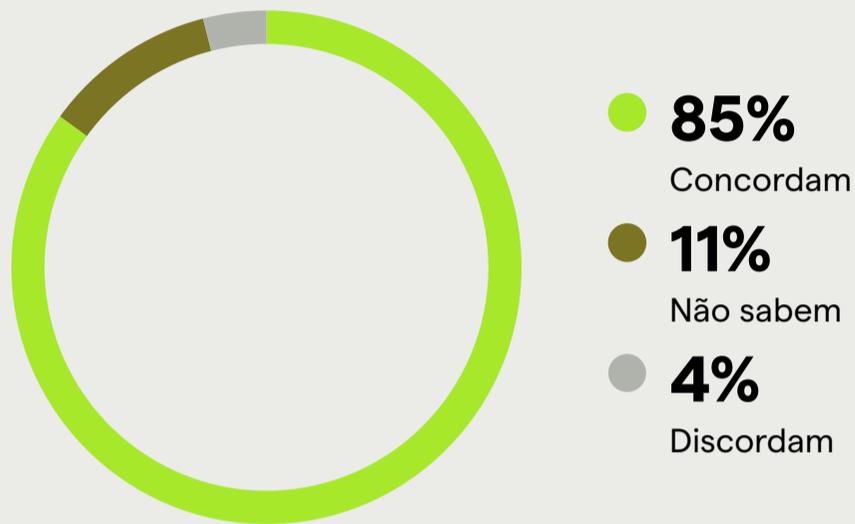
- 13%**
Existe e atende às necessidades
- 29%**
Existe, mas pode melhorar
- 17%**
Em desenvolvimento
- 41%**
Não existe

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



Remuneração e benefícios

Os salários estão compatíveis com o mercado?



Quais benefícios são ofertados pelas empresas?

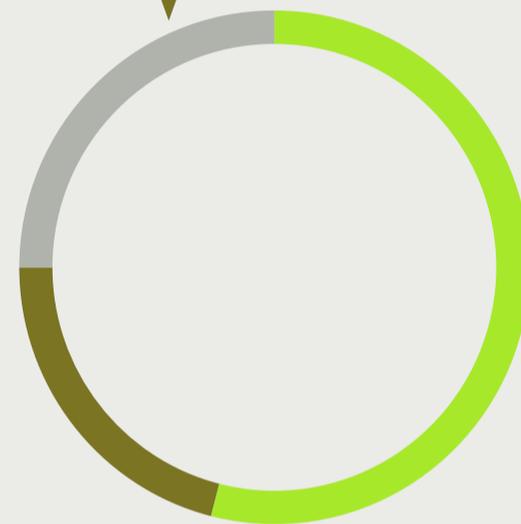
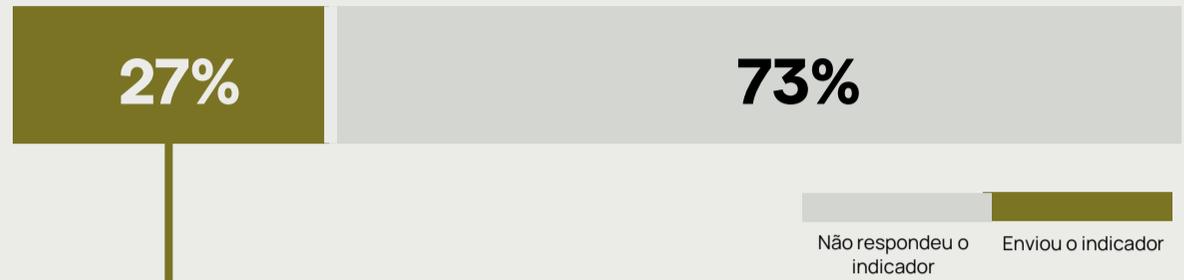


55% acreditam ter uma estrutura de cargos e salários que atende às necessidades da empresa



Absenteísmo

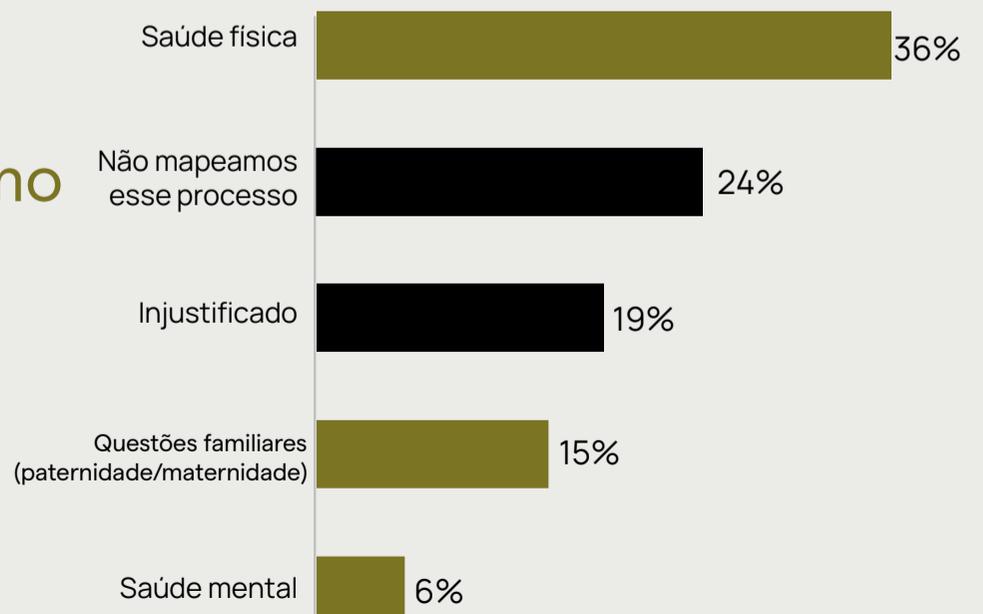
Empresas participantes



- **54%**
até 2% ao mês (baixo absenteísmo)
- **25%**
entre 2% e 7% ao mês
- **21%**
acima de 7% (alto absenteísmo)

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

Principais Motivos de Absenteísmo



▶▶ 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



- **62%**
Existe e atende às necessidades
- **23%**
Em desenvolvimento
- **15%**
Não existe

62% usam com frequência os **canais formais de comunicação** para fornecer informações e avisos aos colaboradores.

Compliance



- **25%**
Existe e atende às necessidades
- **19%**
Existe, mas pode melhorar
- **13%**
Em desenvolvimento
- **46%**
Não existe

44% possuem canal de **compliance estruturado e divulgado**.

Rotina

Programas de Diversidade



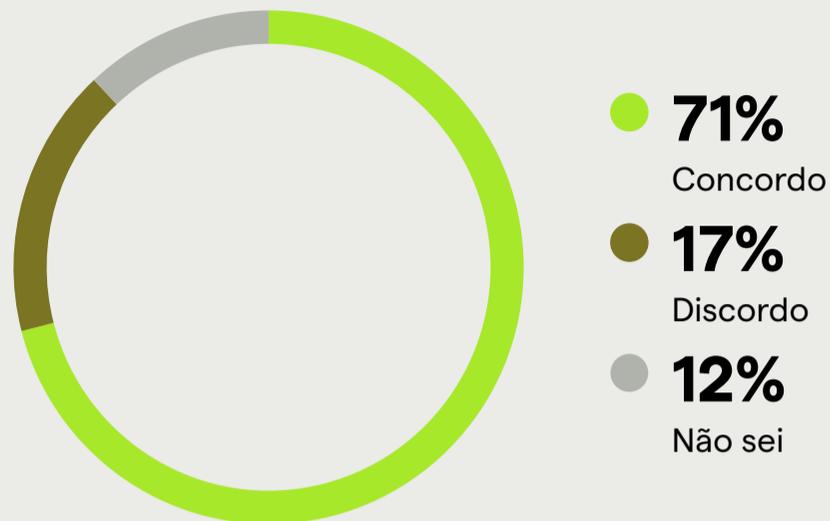
- **8%**
Existe e atende às necessidades
- **24%**
Existe, mas pode melhorar
- **22%**
Em desenvolvimento
- **46%**
Não existe

32% possuem programa de **diversidade e inclusão** (e apenas 8% diz atender as necessidades da companhia).

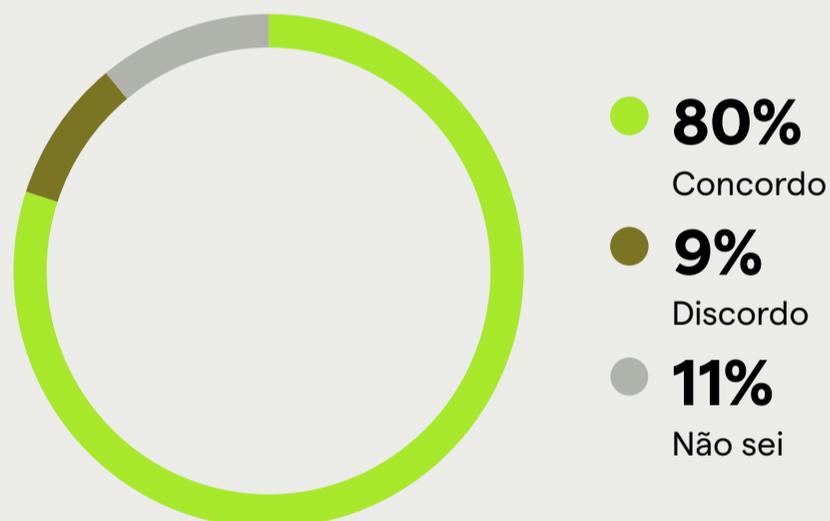
O canal de compliance contribui para um ambiente de trabalho mais transparente e alinhado com as diretrizes da empresa. Iniciativas de diversidade e inclusão e práticas de reconhecimento eficazes são importantes para manter o engajamento das pessoas. Além disso, podem influenciar diretamente na produtividade.

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

O nível de produtividade dos colaboradores está de acordo com as necessidades da empresa?



Os colaboradores estão engajados no trabalho que realizam?



Indicadores de produtividade e engajamento costumam andar muito juntos.

Importante que sejam bem monitorados e entendidos especialmente pelas áreas de Operação e Recursos Humanos.





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

Dentro desse tema, existe uma boa perspectiva, considerando que mais 20% das companhias 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?



Perda de produtividade



Perda de qualidade de produção



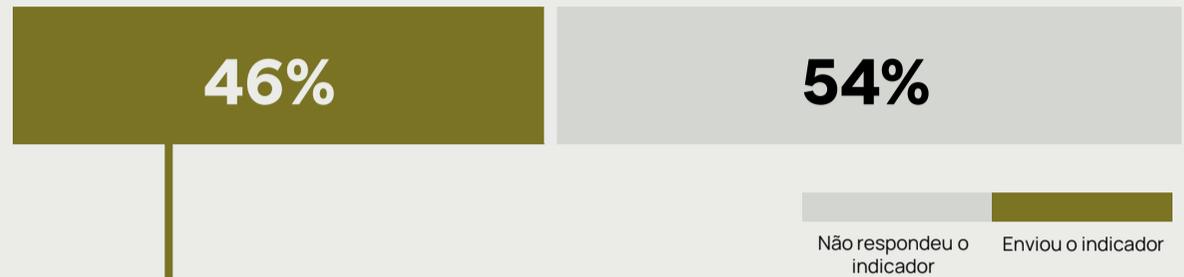
Piora no clima e engajamento



Sobrecarga dos demais colaboradores

Turnover Voluntário

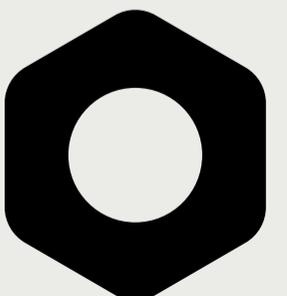
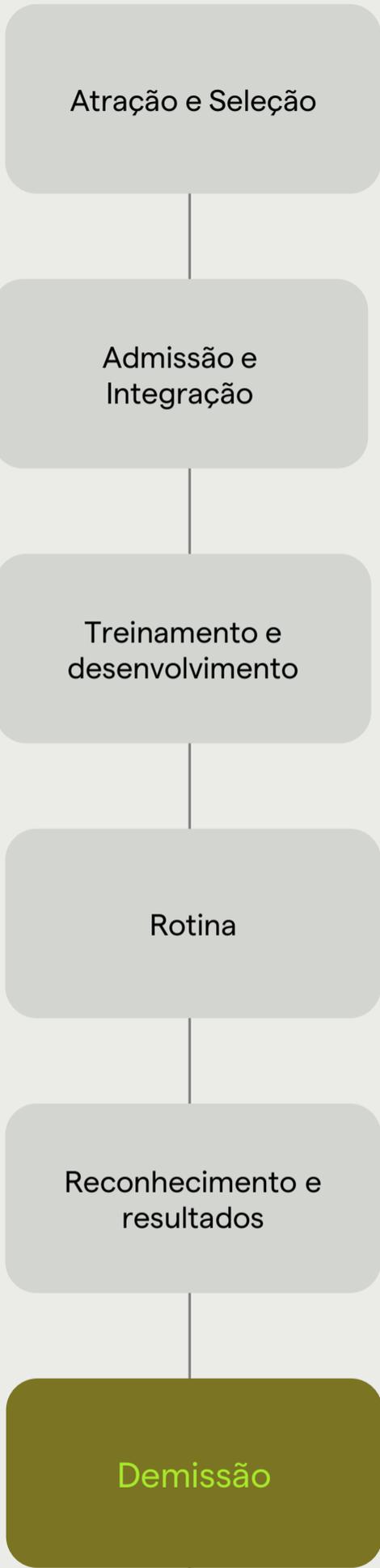
Empresas participantes



- **58%** até 2% ao mês (baixo turnover)
- **25%** entre 2% e 7% ao mês
- **17%** acima de 6% ao mês (alto turnover)

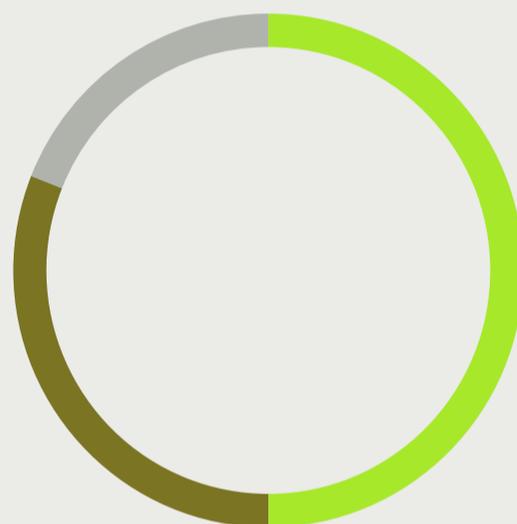
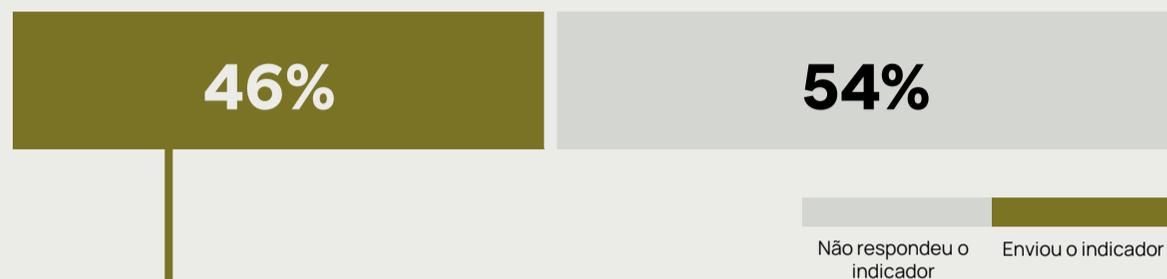
17% das empresas respondentes possuem **turnover maior que 6% ao mês**, o que significa uma **rotatividade** de aproximadamente **72% ao ano**.

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.



▶▶ Turnover Involuntário

Empresas participantes



- **50%**
até 2% ao mês (baixo turnover)
- **31%**
entre 2% e 7% ao mês
- **19%**
acima de 6% ao mês (alto 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

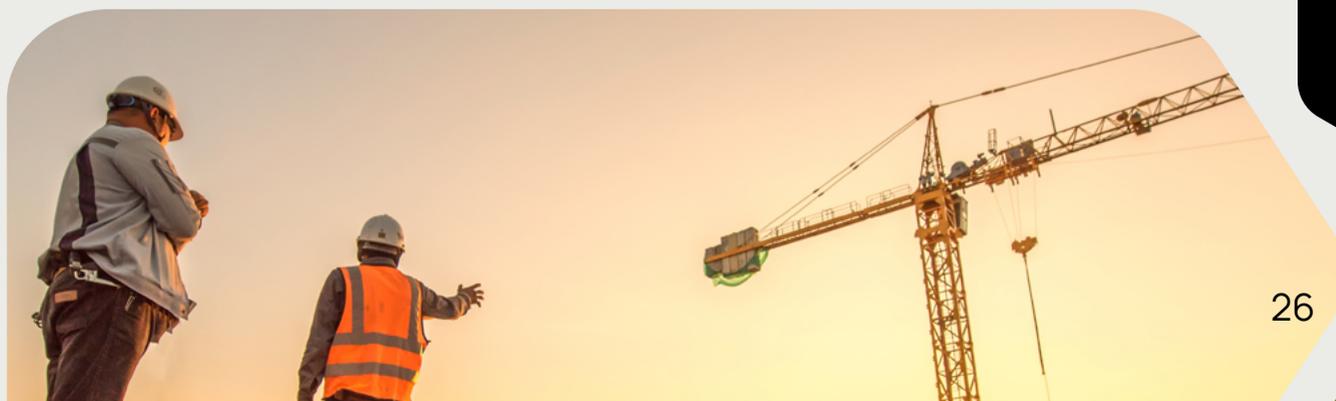
Admissão e Integração

Treinamento e desenvolvimento

Rotina

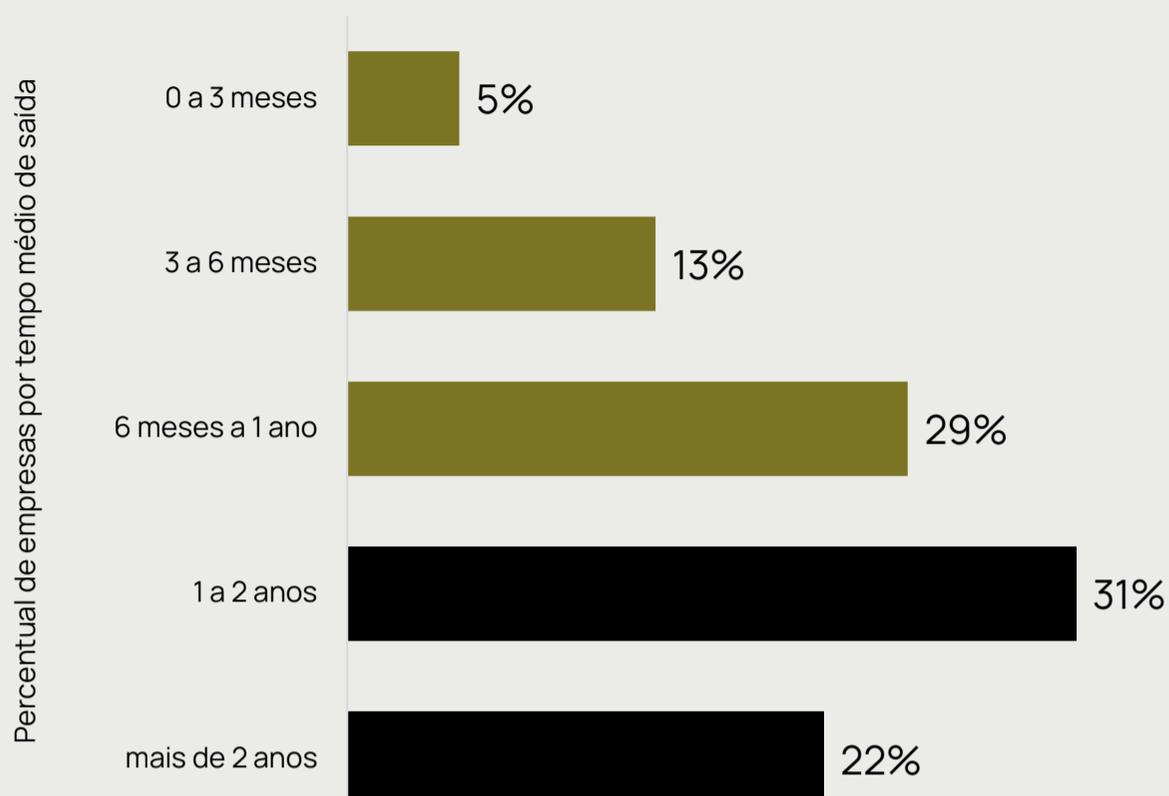
Reconhecimento e resultados

Demissão



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

Operação



47% das empresas perdem seus funcionários **em até 1 ano.**

Empresas que possuem turnover voluntário acumulado nos seis primeiros meses de contratação podem apresentar oportunidades de melhoria em 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

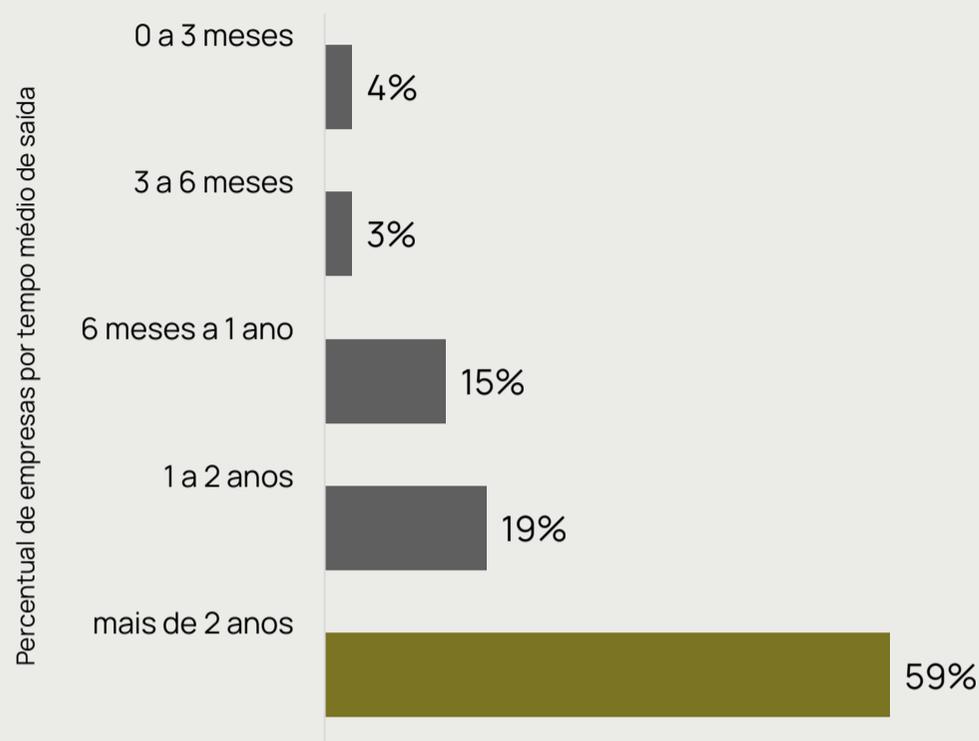
Reconhecimento e resultados

Demissão



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

Liderança

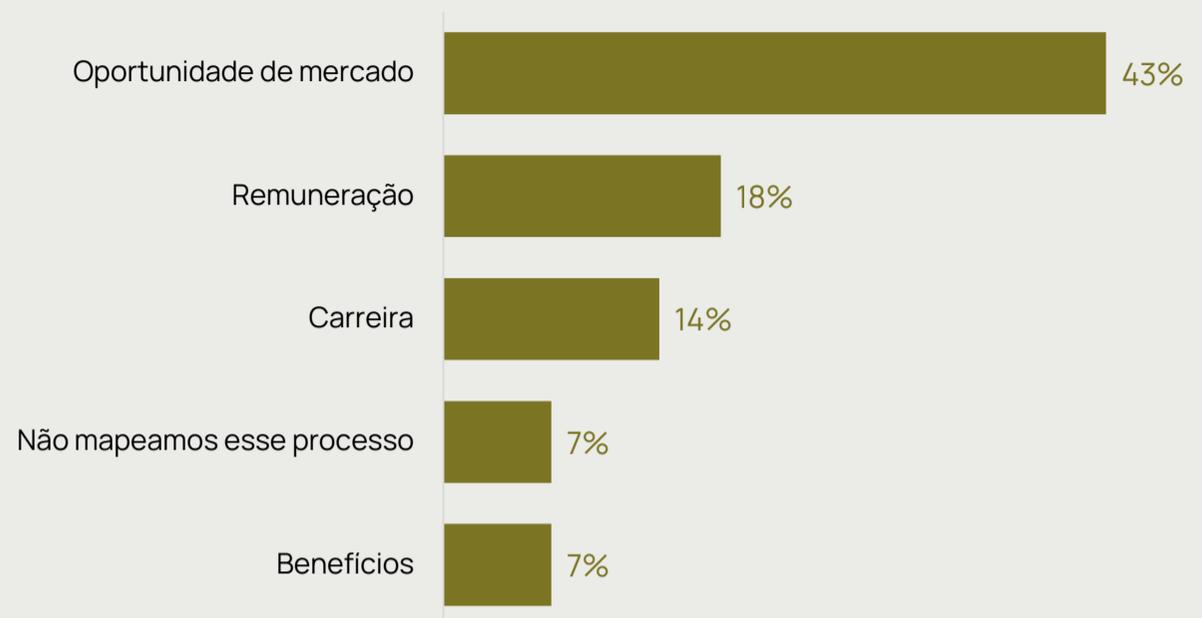


A concentração de desligamentos após dois anos de casa, o que representa mais da metade das respostas, direciona o foco ao desenvolvimento de incentivos de longo prazo e trilhas de carreira. Neste ponto, a rotina também passa a ser avaliada, assim como os fatores de reconhecimento.

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

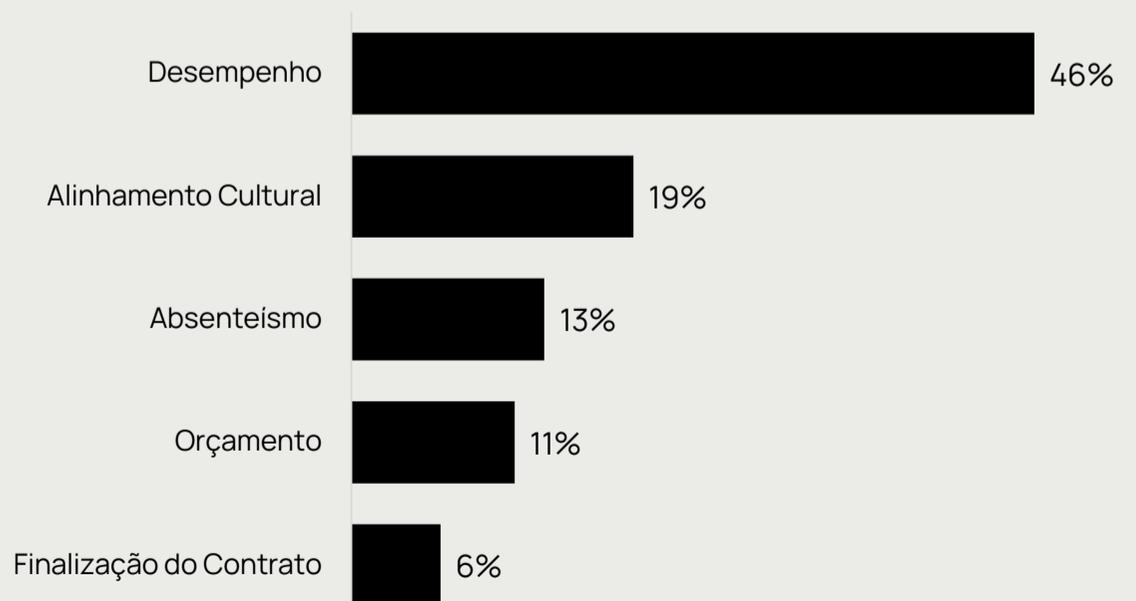


Top 5 motivos de turnover voluntário

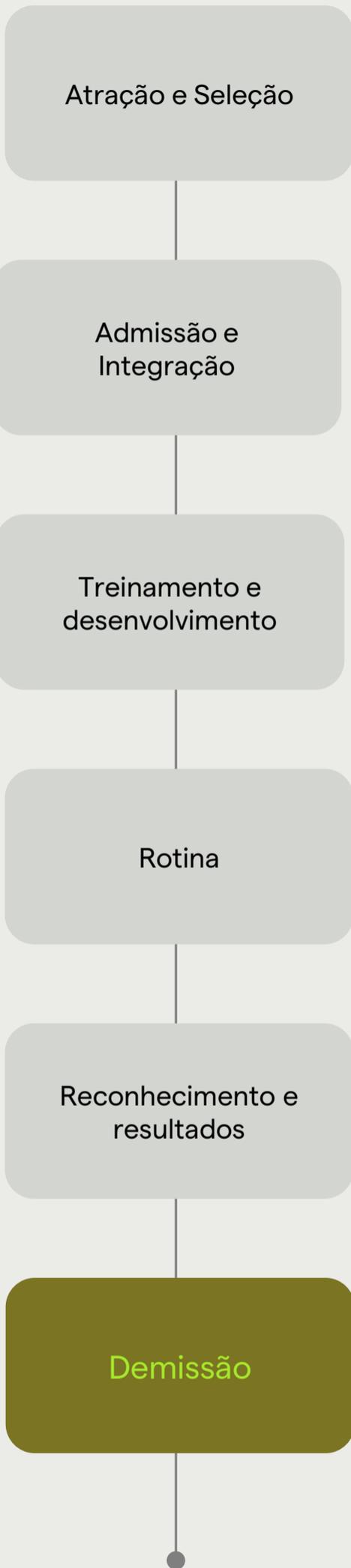


Oportunidade de mercado, carreira e remuneração representam **75% dos motivos de desligamento voluntário.**

Top 5 motivos de turnover involuntário



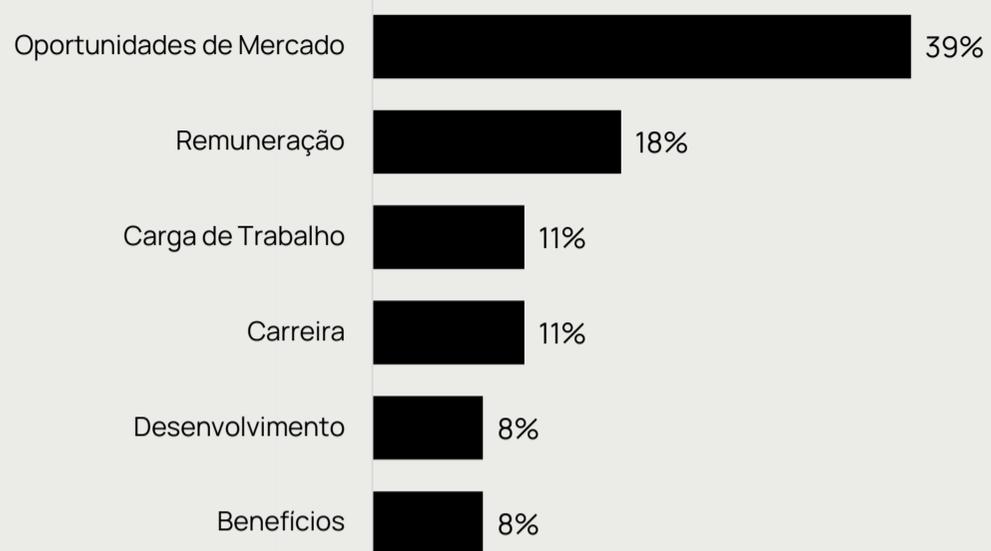
Aproximadamente metade das demissões involuntárias estão relacionadas ao **desempenho.**



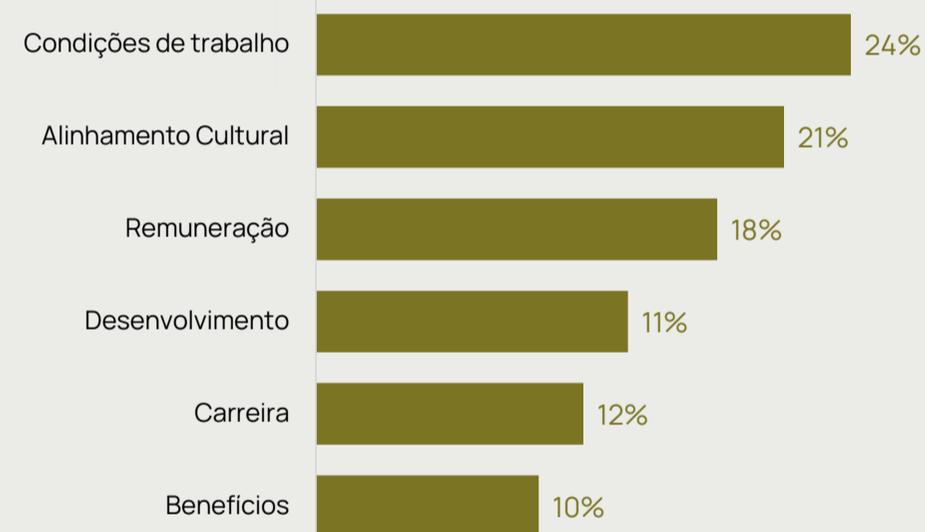
Motivos de turnover e retenção

Liderança

Motivos para sair da empresa



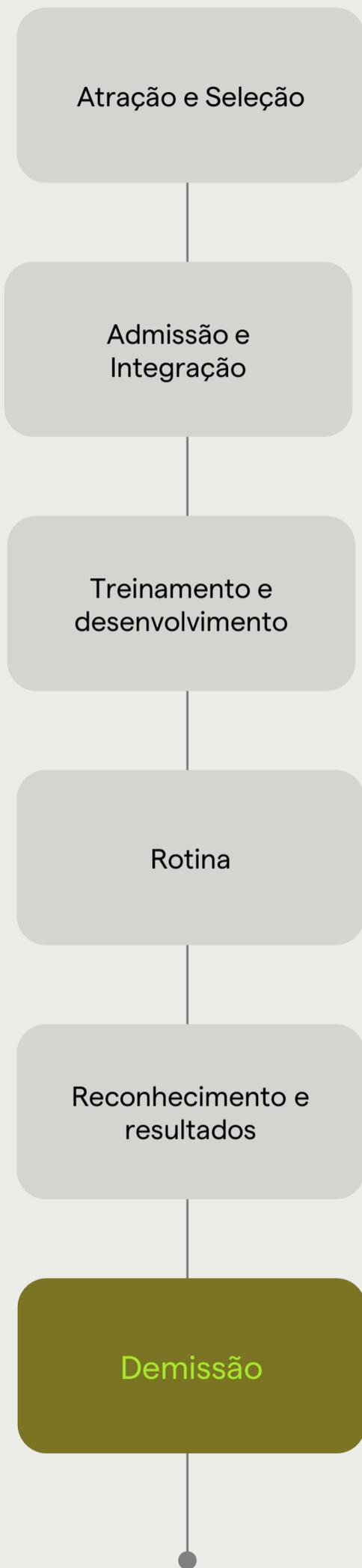
Motivos de permanência



Oportunidades de mercado lideram os desligamentos voluntários, seguidas por questões como remuneração e carreira.

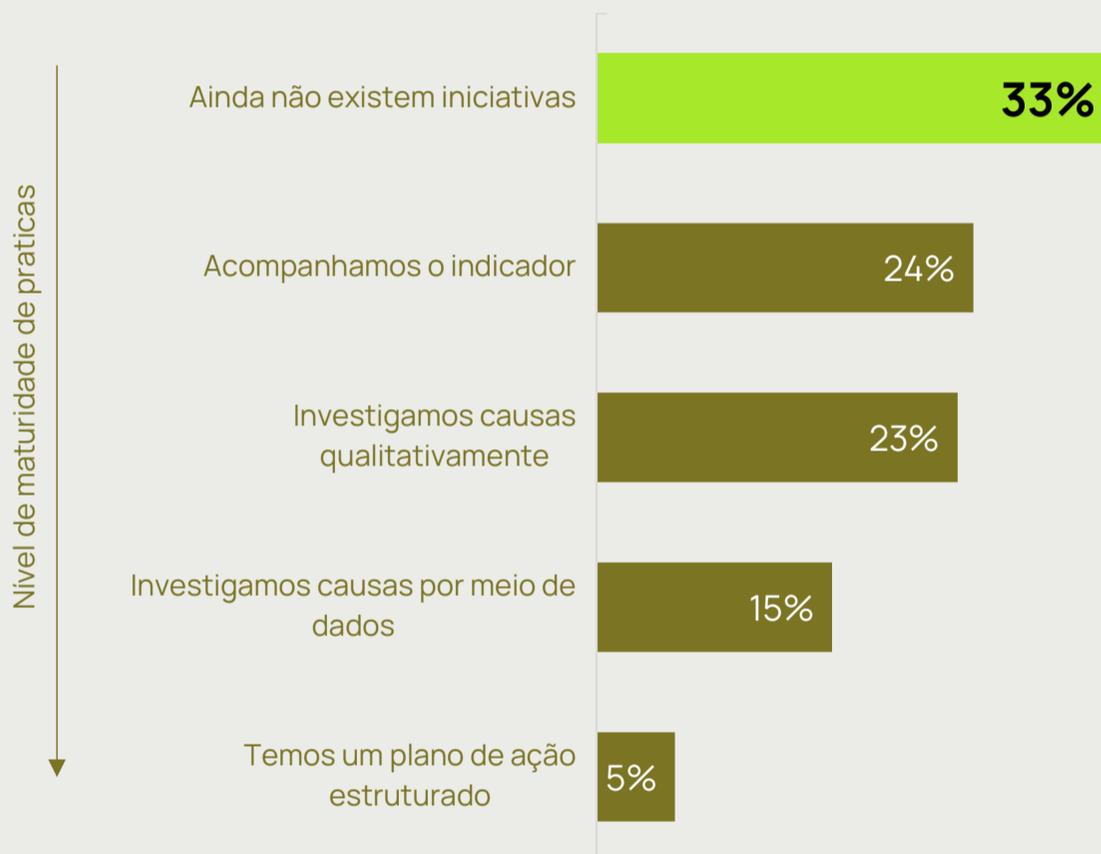
Gestores de RH indicam que em média lideranças pedem demissão após dois anos de empresa. Entender o que leva as lideranças a buscarem ou aceitarem outras oportunidades no mercado é importante para viabilizar adaptações e melhorias em processos e para viabilizar ações preventivas.

A alta rotatividade de lideranças pode gerar desengajamento do time, perda de continuidade de trabalho e impacto em clima e cultura, entre outros efeitos.





Práticas de gestão de 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 Seleção

Admissão e Integração

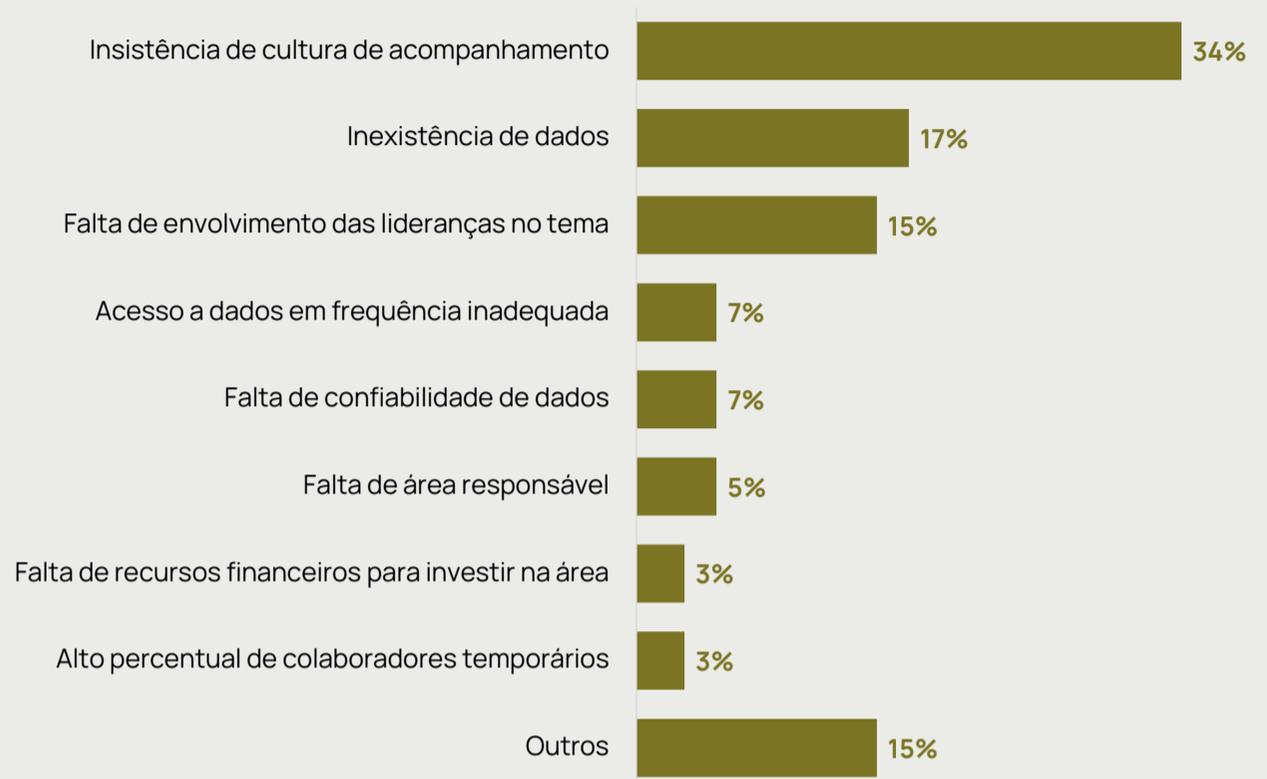
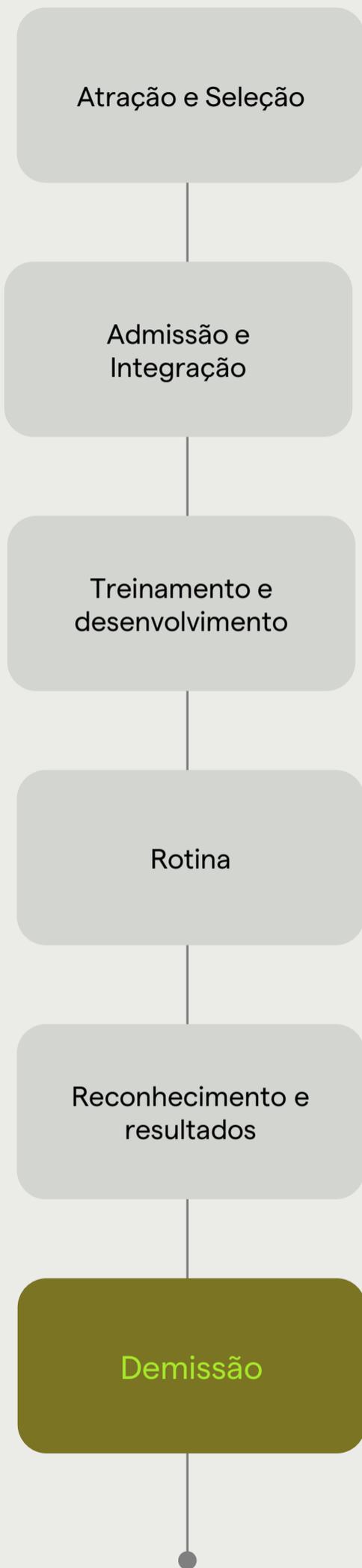
Treinamento e desenvolvimento

Rotina

Reconhecimento e resultados

Demissão

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 de indicadores nos RHs é um caminho essencial para que as decisões sejam tomadas de forma direcionada e entreguem a devida credibilidade e importância aos temas de Gente.

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



O que percebemos



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

01

Pontos fortes

Cuidar de Gente, Clima e Cultura

02

Cenário atual

Diversos processos de RH sendo desenvolvidos e melhorados

▶ 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 Recrutamento & Seleção sendo principais desafios do segmento



03

Necessidade de melhoria dos processos de ciclo de avaliação e reconhecimento



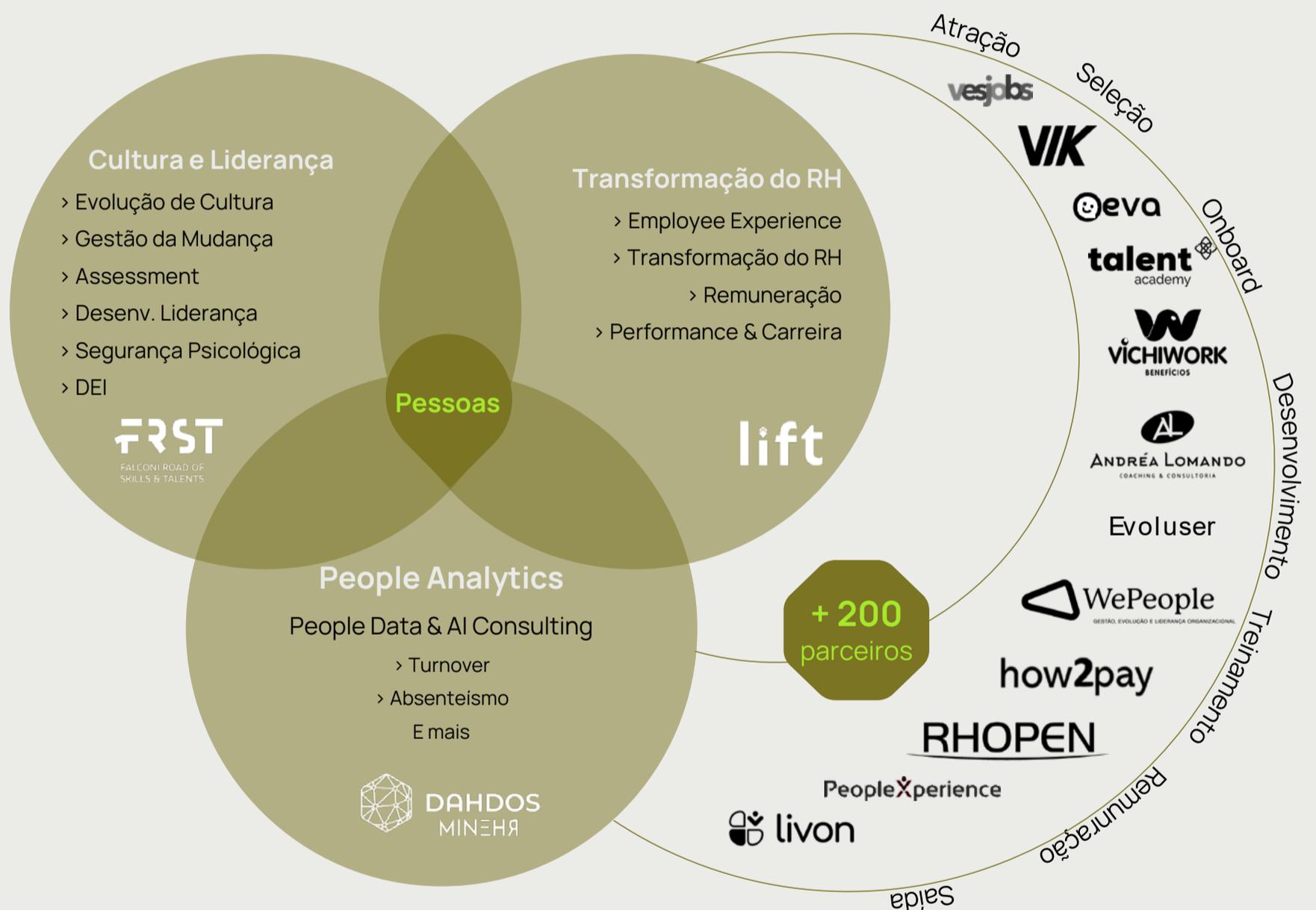
04

Gestão absenteísmo e turnover. Mapeando números e causas



Soluções de Gente Falconi

O nosso modelo de atuação é focado nas pessoas e está organizado em três dimensões. Além disso, a Falconi conta com ofertas digitais e parceiros do ecossistema de HR Techs focados nos diversos subsistemas de gestão de pessoas.



Contexto de aplicação da pesquisa

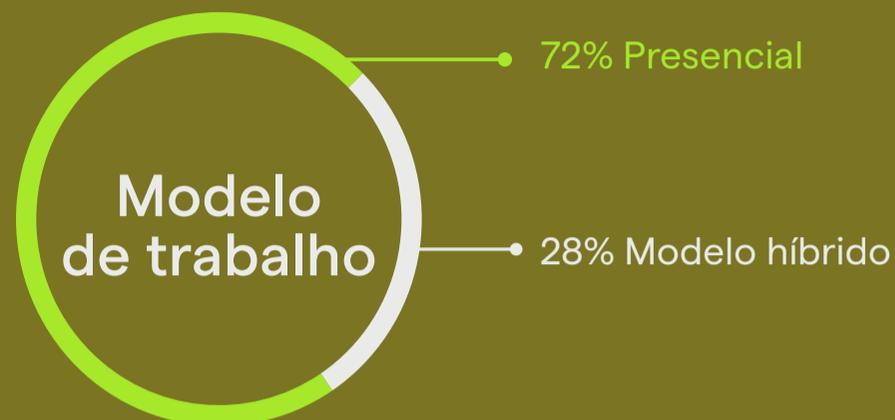
05

C A P Í T U L O

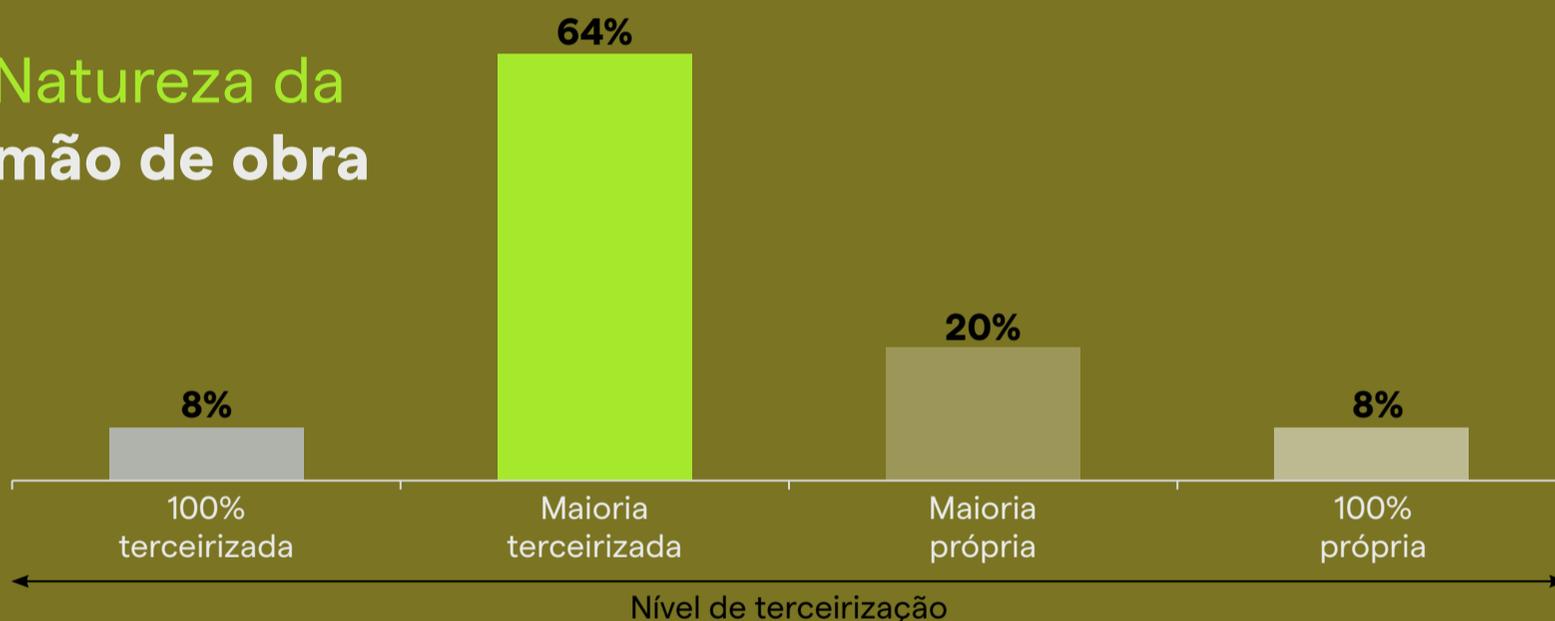
Características gerais das empresas participantes

123

gestores de RH respondentes

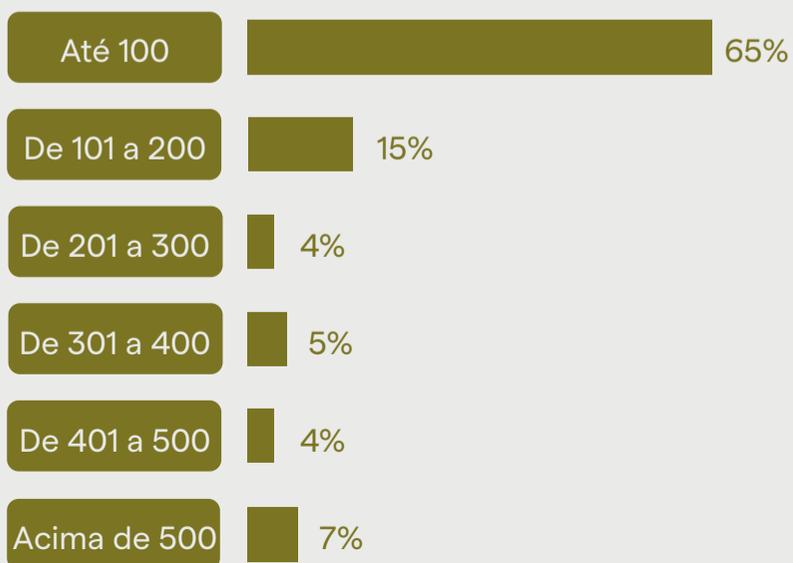


Natureza da mão de obra

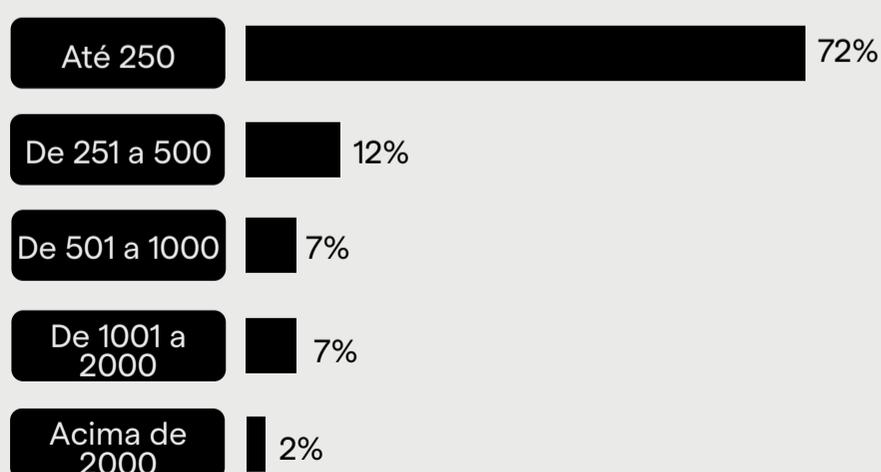


Headcount das empresas respondentes

Quantidade de funcionários em escritório/administrativos



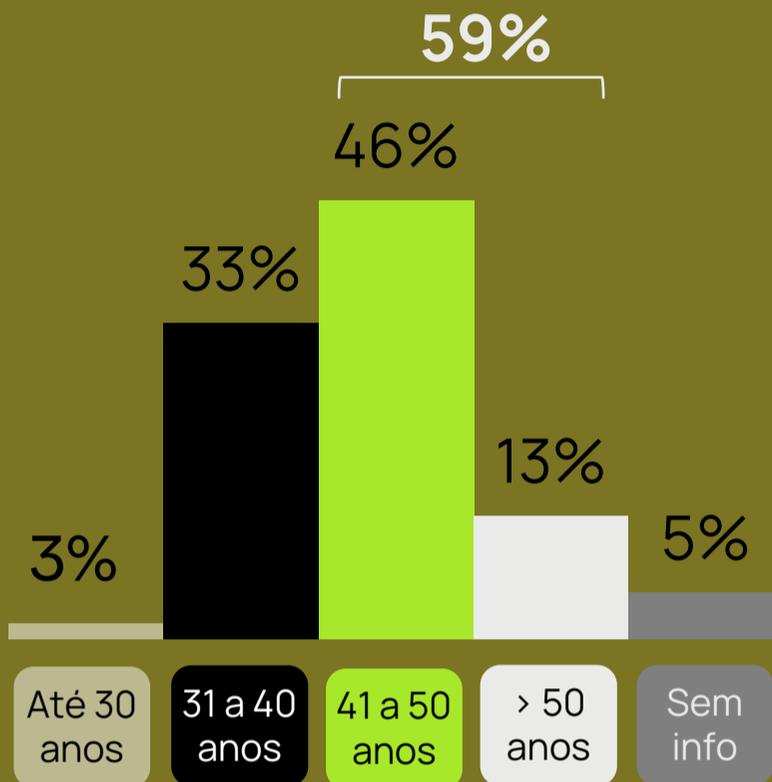
Quantidade de funcionários em campo/obra



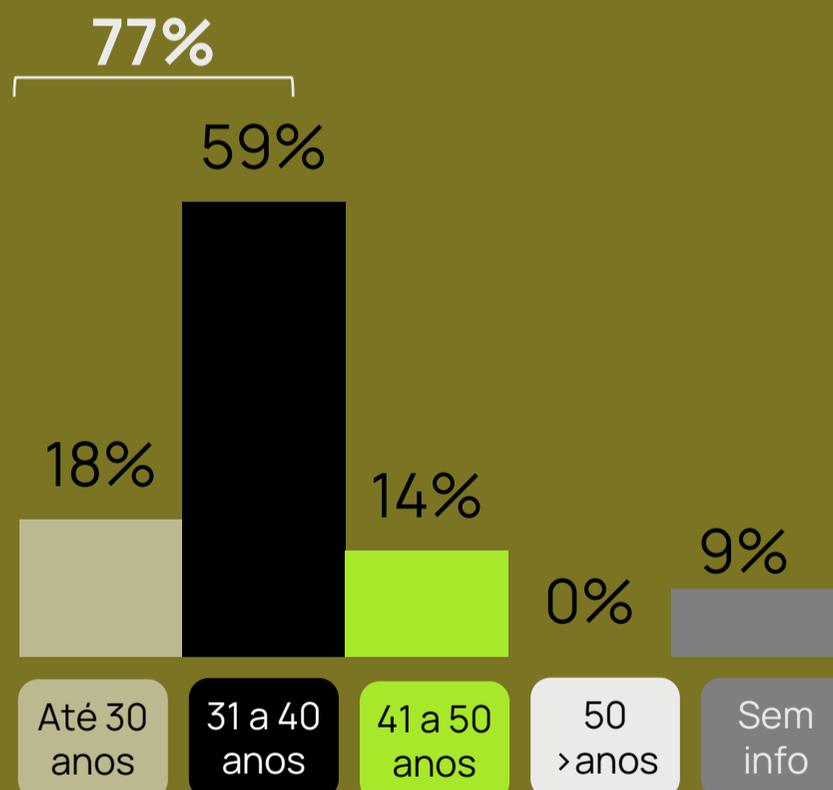
Características gerais das empresas participantes



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**

Falconi

Av. Presidente Juscelino Kubitschek, 1327, 17° andar.
Itaim Bibi, São Paulo, SP, Brasil. 04543-011

Rua Jaceguai, 208, 14° andar, Sala 1408.
Prado, Belo Horizonte, MG, Brasil. 30411-040

+55 (11) 3512-6000

 [falconi.com](https://www.falconi.com)

 [@falconioficial](https://www.instagram.com/falconioficial)

 [Falconi](https://www.linkedin.com/company/falconi)