

# RH NAS OBRAS

Ajuste de comunicação  
e cultura na Maiojama

**SerHumano** Top  
2019  
ABRH-RS

**Categoria Organização**

Clarice Rocha de Goulart Rozenquanz

Fernanda Colvara Leal

Giordana da Luz Monteiro Goulart

MAIOJAMA

## Índice

<b>1. Sinopse</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Objetivo</b> .....	<b>1</b>
<b>3. Introdução</b> .....	<b>2</b>
3.1. A Maiojama .....	2
3.2. O público das obras e a gestão do seu relacionamento .....	3
3.3. Comunicação e cultura organizacional na Maiojama .....	7
3.4. O contexto .....	10
<b>4. Corpo do Trabalho</b> .....	<b>12</b>
4.1. Os desafios identificados.....	12
4.1.1. Falta de reconhecimento e percepção de pertencimento.....	13
4.1.2. Insegurança em relação à carreira e ao futuro.....	14
4.1.3. Desconhecimento da realidade da obra pelos outros setores .....	15
4.1.4. Falta de informações para gestão de pessoas na obra .....	15
4.2. Ações executadas .....	16
4.2.1. Novos Conteúdos no Maiojama Em Foco .....	17
4.2.2. Mudanças nos Eventos “Atualiza” .....	18
4.2.3. Conversas que Inspiram .....	19
4.2.4. Encontros “RH nas Obras”.....	22
4.2.5. Ações de apoio aos líderes na gestão de pessoas .....	23
<b>5. Resultados</b> .....	<b>24</b>
<b>6. Conclusão</b> .....	<b>28</b>
<b>7. Bibliografia</b> .....	<b>29</b>

### Sobre as autoras:

**Clarice Goulart Rozenquanz**, Gestora de Recursos Humanos na Maiojama desde 2008. Psicóloga, pós-graduada em dinâmica dos grupos atua na área há 16 anos;

**Fernanda Colvara Leal**, Analista de RH, atuando há 8 anos na área. Graduada em Marketing, pós-graduada em Desenvolvimento Humano e Organizacional;

**Giordana Monteiro Goulart**, Analista de Departamento Pessoal, contadora em formação com sólida vivência na área, atuando desde 2008 no ramo de construção civil.

## **1. Sinopse**

Através da pesquisa de clima realizada no final de 2017 e outras percepções da equipe de RH identificamos uma dissonância em relação à valorização do público específico da Execução de Obras, composto por cerca de 30 colaboradores, representando aproximadamente 35% da empresa, situados em diferentes obras em Porto Alegre. A partir desta compreensão inicial e considerando a grande importância desse público para o sucesso da organização, o setor de RH estruturou uma pesquisa qualitativa para conhecer as causas do problema.

Com um diagnóstico em mãos, o setor desenvolveu uma série de ações com ênfase em iniciativas voltadas ao ajuste na comunicação com esses colaboradores, além de apoio às lideranças das obras na gestão de pessoas. Através dessas ações buscou-se uma mudança de cultura por parte do público específico e da empresa como um todo no sentido da valorização dessa que é a atividade fim da empresa.

O trabalho gerou impactos não só relacionados ao sentimento de pertencimento e orgulho do grupo em questão, mas tem melhorado sua relação com os demais setores da empresa. Esses resultados foram comprovados na pesquisa de clima realizada no início de 2019.

## **2. Objetivo**

O presente trabalho teve como objetivo o alinhamento cultural entre os públicos da Maiojama tendo em vista uma maior sinergia e harmonia na corporação., Esse trabalho se fez especialmente significativo para assegurar os bons resultados da empresa em relação a sua entrega ao cliente. Tendo como premissa que um de seus pilares culturais é “cuidar das pessoas”, a Maiojama também vê como necessário

trabalhar para a satisfação de seus colaboradores buscando um ambiente de trabalho saudável em que o trabalho realizado seja motivo de orgulho.

### **3. Introdução**

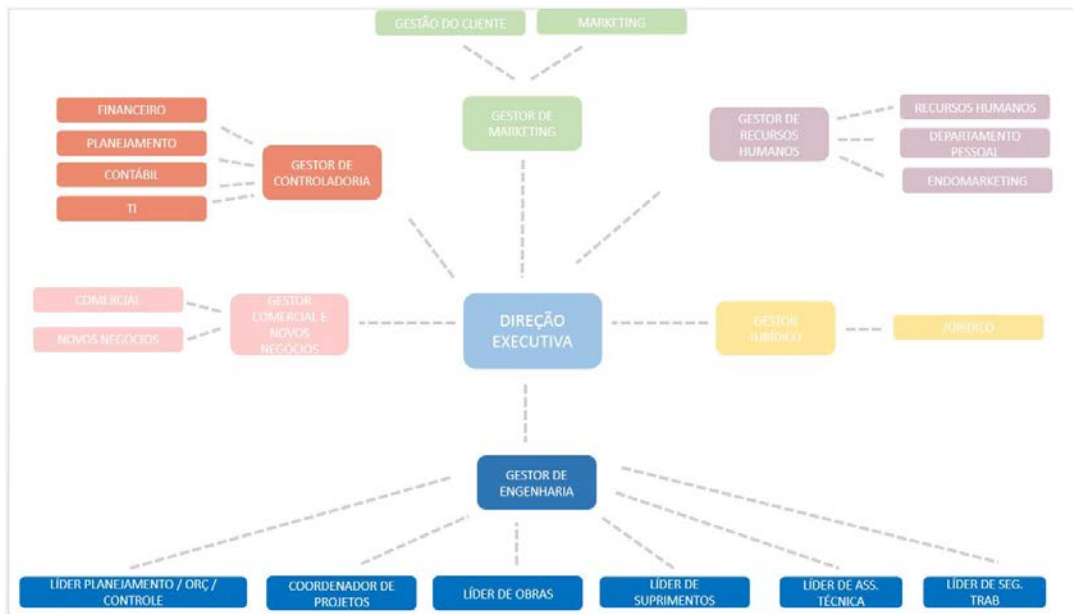
#### **3.1. A Maiojama**

A Maiojama é uma incorporadora de Porto Alegre que se caracteriza pelo alto padrão de seus empreendimentos. Fundada em 1976 como um braço do Grupo RBS focado em investimentos imobiliários, hoje, a empresa se distingue totalmente de sua empresa mãe, mantendo apenas a relação através do grupo acionista que teve poucas mudanças em 43 anos de história.

Em quatro décadas de atuação no segmento imobiliário, a Maiojama construiu um portfólio diversificado de empreendimentos, que abrange construções comerciais, residenciais, flats, loft, loteamento fechado e shoppings centers, em Porto Alegre e em outras cidades do Rio Grande do Sul. A qualidade, a excelência técnica e a modernidade estão presentes em todos os trabalhos que assina, consolidando-se como uma das mais importantes incorporadoras da região sul.

Atualmente a Maiojama está organizada em seis áreas ligadas à direção executiva: marketing, recursos humanos, jurídico, engenharia, comercial e novos negócios e controladoria. O diretor executivo, Antônio Pedro Teixeira, tem sido nos últimos 40 anos o principal executivo e construtor da marca e da cultura interna da corporação, apoiado por uma equipe de gerentes defensores e propagadores dessa cultura, boa parte com mais de 10 anos de empresa, incluindo os gestores de RH, marketing e comercial.

## Organograma da Maiojama:



### 3.2. O Público das Obras e a Gestão do seu Relacionamento

O público de Execução de Obras, também chamado simplesmente de “Obras”, está subordinado à gerência de Engenharia. Ele é constituído pela equipe de cada obra, responsável por executá-la no canteiro. As equipes de obras têm, em geral, entre 7 e 15 pessoas, incluindo Engenheiro Líder, Engenheiros, Analistas e Assistentes Técnicos (estudantes e recém formados), Mestre de Obra, Apontador de Obras, Técnico de Segurança no Trabalho, Assistente Administrativo, Estagiários de Engenharia e Jovem Aprendiz .

O público de obras não inclui funções como hidráulica, elétrica, alvenaria, carpintaria, etc. As equipes são contratadas de forma terceirizada conforme cada estágio da obra com empresas especializadas nessas áreas popularmente conhecidas como “empreiteiras”.

Para fins do trabalho de RH, incluímos nesse grupo a equipe de assistência técnica que tem em comum com as obras o fato de estarem fora do escritório, o que foi fator

determinante para identificação do problema abordado neste trabalho. As equipes de assistência técnica são formadas por um Engenheiro Líder em Assistência Técnica, cinco Assistentes de Pós-obra e uma assistente administrativa.

Duas características desse público são de grande importância no contexto deste trabalho. A primeira é a separação física do restante da empresa. Este fator dificulta a interação e integração com os demais setores criando diferenças culturais e afetando o sentimento de pertencimento.

Outro fator importante é o caráter temporário da obra. Ainda que muitas pessoas-chave permaneçam na empresa de uma obra para outra, a formação de novas equipes a cada nova obra, que dura de um a três anos, muitas vezes dificulta que se construa uma cultura organizacional sólida e se estabeleçam processos padronizados relacionados a promoções, salários, políticas de reconhecimento. Esse fator também contribui para um sentimento de instabilidade e insegurança do colaborador, visto que ele está trabalhando em um empreendimento ao final do qual, muitas pessoas serão inevitavelmente desligadas. O reaproveitamento desses colaboradores ocorre com frequência, porém não é possível manter todas as pessoas nem sempre há sincronia entre o fim de uma obra e início de outra. (Ver quadro dos colaboradores das obras no ANEXO A)

Sendo um dos assuntos principais deste case a gestão do relacionamento da organização com um de seus públicos, cabe aqui conceituar brevemente as ideias de “público”, bem como a gestão de seu relacionamento com a organização, ideias essas que tiveram grande relevância para o trabalho.

Nesse contexto, entendemos como Carolina Finger que, valendo-se dos conceitos de Fortes (2003) explica que “o público é um grupo que mantém uma troca de interesses

com a organização, buscando defender seus objetivos e opiniões. Estes públicos que se relacionam com a organização podem, por conta de sua opinião, comportamento e interesses, influenciar no sucesso da mesma na busca de seus objetivos” (FINGER, p17, 2016).

Fabio França (2011, p. 306) por sua vez, confirma a importância da identificação dos públicos para uma gestão eficiente, ao afirmar que “[...] não se pode fazer a gestão desse relacionamento sem antes conhecer os públicos e os papéis que desempenham na organização”. Para França (2011) é primordial compreender as diversas variáveis que envolvem o relacionamento organização-público para tornar possível a sua gestão. Ele ainda destaca:

“Cada público exige, portanto, uma mensagem diferente, elaborada com o intuito de satisfazer seus interesses. Sem o mapeamento dos públicos, a definição de seu perfil e do relacionamento com eles, haverá sempre distonia na comunicação [...]. A mesma distonia - mensagens-públicos - é verificada em todos os demais casos, existindo por vezes, erros de aceção quanto à identidade do próprio público” (FRANÇA, 2008, p. 98 *apud* FINGER, 2016).

De fato, ao longo da implantação desse trabalho percebemos que o caminho para a solução do problema só se tornou visível a partir do entendimento das especificidades deste público, observando que a sua relação com a empresa não poderia ser vista da mesma forma como era a relação com o público interno geral da empresa, constituído em sua maioria pelos trabalhadores do escritório. Outro entendimento importante no percurso deste trabalho se referiu ao relacionamento com o público. Nesse sentido, percebemos como este relacionamento se trata de um processo de negociação e colaboração entre a organização e o público, como bem explica Grunig (2011). O autor também destaca que a comunicação possui um papel vital no estabelecimento e

manutenção dos relacionamentos. Para ele, a comunicação é uma das formas mais eficazes de negociação e colaboração, sendo um comportamento que consiste no intercâmbio de símbolos entre pessoas ou grupos, por isso o seu uso é eminente aos relacionamentos (GRUNIG, 2011). Compartilhando desse pensamento, as ações propostas para a solução do problema deste trabalho tiveram como foco uma comunicação mais transparente com esses colaboradores e a troca e criação simbólica. Isso se deu através de encontros face a face com profissionais do RH, difusão de conteúdos nos os canais de comunicação interna, ou interação em workshops. Nesses últimos, além do conteúdo técnico, se pôde produzir conhecimento e símbolos compartilhados entre os diferentes públicos da empresa dando sentido de unidade e pertencimento. Em todas essas iniciativas, observamos com grande destaque a participação e importância dos próprios colaboradores envolvidos no processo o que nos remete à ideia de “relações públicas simétricas” proposta por Grunig. Para o autor:

Relações públicas simétricas de mão dupla tentam equilibrar os interesses da organização com seus públicos, estão baseadas em pesquisas e utilizam a comunicação para administrar conflitos e cultivar relacionamentos com públicos estratégicos. Como resultado, a comunicação simétrica de mão dupla produz melhores relacionamentos de longo prazo com públicos do que outros modelos (GRUNIG, 2011, p. 61-62).

Cabe reforçar, por fim, a importância da gestão do relacionamento com um público específico para os resultados da empresa de forma geral. Como apontam Freeman e Gilbert (1992, p. 12 *apud* GRUNIG 2011), o relacionamento com públicos estratégicos, especialmente por meio da comunicação, aplicada de forma planejada, é o principal responsável pelo sucesso, ou destruição, de uma organização.



### 3.3. Comunicação e Cultura Organizacional na Maiojama

Inicialmente é importante definir brevemente o conceito de cultura organizacional utilizado neste trabalho. Entendemos cultura assim como definido por Schein. Trata-se de “padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas” (SCHEIN, 2009, p. 16). De forma complementar a esse conceito, vemos como Tayeb que a comunicação “tem um papel importante na modelação dos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos e membros de diferentes sociedades” (1988, p.40 apud FERRARI, 2011)

Nesse contexto podemos definir a comunicação como “processo e instrumento, principalmente se a considerarmos em sua relação com a cultura organizacional.” (FERRARI, 2011, p.154) Ocorrendo de forma natural entre os atores ou planejada por profissionais, é a comunicação que irá mediar esse aprendizado fundamental para a criação da cultura. É através dela que significados e crenças serão criados, trocados e compartilhados pelo grupo. Assim, fica evidente sua também a importância da comunicação como ferramenta e processo estruturado para as organizações que esperam alguma influência sobre sua cultura.

Neste contexto, nos últimos sete anos a Maiojama tem consolidado o uso de algumas ferramentas de comunicação interna com bastante êxito e observamos o resultado no aumento gradativo das médias das pesquisas de clima realizadas anualmente (ANEXOS J e K). Nos últimos cinco anos, as ferramentas e ações que tiveram mais relevância no sistema de comunicação da empresa têm sido a newsletter interna “Maiojama Em Foco” e os encontros de apresentação de resultados trimestrais

“Atualiza”. No “Maiojama em Foco” eram trazidos os acontecimentos da empresa, os lançamentos de empreendimentos, o andamento das obras, as ações de integração realizadas, entre outros assuntos. (ANEXO C). Já no “Atualiza”, cada setor (geralmente o gestor) apresentava seus resultados e planos para o trimestre seguinte para toda a empresa. As apresentações ocorriam sempre na mesma ordem, ficando as obras para o final do encontro, antes de um momento de integração.

Além dessas duas ferramentas principais, realizamos sistematicamente ações de integração e reconhecimento nas datas especiais mais significativas da empresa, festa de final de ano, atividades solidárias, entre outras ações. Tendo este quadro em vista, tínhamos uma impressão positiva em relação à unidade da cultura organizacional. De fato, nos setores mais próximos à diretoria como marketing, RH, comercial e produto, percebia-se uma grande sinergia e alinhamento sobre o que a Maiojama oferece, seus diferenciais no mercado, seus valores e jeito de ser.

No entanto, no início de 2017, percebemos de que alguns atributos do produto concebido pela Maiojama não estavam chegando ao cliente através do contato com alguns colaboradores. Isso gerou algumas dúvidas sobre a solidez dessa cultura. Era claro, para a equipe de marketing e recursos humanos, que não bastava entregar um imóvel de alto padrão. O cliente da Maiojama, que havia pago por um dos mais caros metros quadrados da cidade de Porto Alegre, tinha alta expectativa e esperava o melhor atendimento em todos os pontos de contato com a empresa. Desde a venda, até um simples contato com o setor financeiro. Da resolução ágil de um problema a uma visita guiada na obra.

Ainda no primeiro semestre de 2017, então, iniciamos o projeto de comunicação interna chamado “Ser Maiojama”. Ele buscou delimitar e fortalecer os principais aspectos culturais da empresa que também se relacionavam diretamente com seus

diferenciais no mercado em que atua. Em um primeiro momento, foram convocados para um *workshop* colaboradores referência da cultura desejada. Pessoas que tinham um entendimento natural de o que é ser Maiojama e aplicavam esse entendimento no dia a dia de suas atividades. Este *workshop* utilizou uma metodologia de brainstorming e colagens para captar os principais *insights* desses colaboradores. A partir dessas colagens e *insights*, foram agrupados e redigidos seis pilares da cultura organizacional desejada da Maiojama:

<b>SER MAIOJAMA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ter atenção aos detalhes;</li><li>• Estar próximo do cliente;</li><li>• Cuidar das pessoas;</li><li>• Olhar e pensar diferente;</li><li>• Buscar elegância despojada;</li><li>• Construir um legado para a cidade.</li></ul>
---------------------	--

Esse conteúdo foi base para uma campanha de comunicação interna que incluiu um evento para toda a empresa, um vídeo, intervenções com móveis e adesivos no escritório, treinamentos relacionados a atendimento, entre outras iniciativas (ANEXO G). A campanha teve boa adesão entre o público do escritório, que rapidamente internalizou os pilares no discurso diário da empresa. Passou a ser comum ouvir alguém defender um ponto de vista com alguma frase do tipo “*Mas e a atenção aos detalhes? Esse rejuntem tem que estar perfeito.*” Nesse momento, porém, já se percebeu que o público das obras era bastante refratário às ideias propostas, o que juntamente com as percepções advindas da pesquisa de clima culminaram na realização do projeto “RH nas obras” que teve como grande mérito iniciar uma mudança de cultura e de comunicação em relação ao público das obras. Felizmente, como se pôde perceber ao longo do trabalho, o problema não era a cultura propagada

pelo “Ser Maiojama” estar fora do alcance ou da realidade desse público, mas sim outros fatores que tornaram o público indisposto a assimilar o que era proposto naquele momento. Isso, porém, só pode ser percebido depois da realização da pesquisa qualitativa com entrevistas em profundidade como veremos a seguir. Cabe notar que, após a realização do trabalho “RH nas Obras” e solução de tais fatores, o público se mostrou bastante aberto à mensagem do Ser Maiojama como veremos com mais detalhes posteriormente.

### **3.4. O contexto**

Diferentemente de setores como a indústria e o varejo, onde políticas e processos de recursos humanos têm evoluído consideravelmente principalmente a partir dos anos 80 (embora não tanto quanto nos países desenvolvidos), a construção civil no Brasil se caracteriza por baixa aplicação de metodologias atuais de RH e uma realidade bastante desfavorável no que se refere satisfação dos colaboradores (HONÓRIO, 2002). Alguns fatores que contribuem para este quadro são o alto índice de terceirização do setor; a alta pressão sofrida pelos trabalhadores devido à responsabilidade envolvida no trabalho e aos prazos exigidos pelo mercado e a alta rotatividade do pessoal de obra oriunda da própria natureza da atividade. Este último fator, com frequência, dificulta a criação de uma cultura organizacional mais homogênea e propícia ao desenvolvimento das atividades (GOMEZ, 2009)

Nesse contexto, na pesquisa de clima realizada ao final do ano de 2017 (ANEXO J), observamos, sem surpresa, mas com alguma preocupação, um resultado discretamente pior nos públicos atuantes nas obras em relação aos que atuam no escritório. A análise dos dados desta pesquisa mostra que, em praticamente todas as perguntas, o setor “obras” tem média inferior aos outros setores. Foi observado que as perguntas “Na Maiojama os colaboradores são reconhecidos quando prestam um bom

trabalho?” e “Me sinto seguro (com estabilidade) para trabalhar na empresa?” tiveram média de 60%, sendo as piores notas da pesquisa, se considerarmos os setores separadamente. Naquele momento, os dados indicavam que o público das obras se sentia menos valorizado, preterido e pouco seguro em sua relação com a empresa. Um depoimento nos comentários finais da pesquisa também apontava para um problema na atuação do RH nas obras. Dizia um colaborador “Como sugestão, talvez aumentar integração nas obras e levar um pouco do trabalho que o RH realiza dentro da empresa para nossos canteiros e parceiros”.

Partindo desta percepção optou-se por realizar um diagnóstico a partir de pesquisa qualitativa com entrevistas semiestruturadas ouvindo todos os colaboradores das obras. A escolha pelo método qualitativo se deu pela necessidade de uma visão mais aprofundada do problema que já havia sido observado de forma quantitativa na pesquisa de clima.

Em um primeiro momento, o a equipe de RH ouviu os líderes das obras e posteriormente os colaboradores em grupos de até três pessoas. Nesse momento foram feitos questionamentos bastante amplos sobre a rotina de trabalho, a relação com as lideranças, a eficiência dos canais de comunicação e a relação com os setores do escritório. Também foi questionado aos como os colaboradores imaginavam que o RH poderia apoiá-los nas suas atividades. (roteiro de entrevista em ANEXO B). A partir dessas conversas em profundidade, levantamos os principais anseios do público, suas relações com as lideranças, sua percepção sobre a empresa, entre outras questões.

Após esse levantamento apresentamos um diagnóstico ao gestor de engenharia e diretor executivo da empresa, para que eles também entendessem e “comprassem” a ideia do projeto que estava sendo iniciado. A partir disso, implementamos uma rotina de visitas mensais e nessa primeira oportunidade foi pedido que os colaboradores

responsáveis por cada função na obra, individualmente ou em pequenos grupos, apresentassem todas suas atividades realizadas. Essa visita serviu tanto para conhecermos melhor a realidade das obras e do trabalho realizado por cada um, quanto para já sinalizar o interesse da empresa naquele público dando mais visibilidade àquelas pessoas. Foi criado o nome do projeto “**RH nas obras,**” dando ênfase a vontade do RH de estar presente e aberto para ouvir e entender as demandas desse público.

No diagnóstico produzido, foram delimitados quatro problemas principais a serem trabalhados: (3.1.1) falta de reconhecimento e percepção de pertencimento; (3.1.2) insegurança dos colaboradores em relação à carreira e ao futuro; (3.1.3) desconhecimento da realidade da obra pelos outros setores e (3.1.4) dificuldades dos líderes na gestão de pessoas.

Tendo definidos esses como principais problemas, partimos para ações práticas que contribuíssem para a melhoria dessas relações de trabalho. A seguir veremos mais profundamente cada um desses pontos críticos e, após, as ações realizadas para modificar esse quadro.

## **4. Corpo do trabalho**

### **4.1. Os desafios identificados**

No período de sete de março a cinco de abril de 2018, realizamos visitas nas obras ARTSY, W e PARARADOR, incluindo reuniões individuais com o engenheiro líder de cada uma das obras e conversas em grupos de dois ou três com os colaboradores, constituindo a totalidade do público das obras, ou seja, 28 colaboradores. A seguir vemos com maiores detalhes os problemas identificados.

#### 4.1.1. Falta de reconhecimento e percepção de pertencimento

Muito embora a Maiojama venha realizando diversas ações de integração e comunicação interna desde a sua fundação, estas ações foram percebidas pelo público das obras como sendo muito voltadas para o pessoal do escritório. De fato, observou-se que, em diversos eventos realizados, as equipes das obras não estiveram presentes devido à pressão pela entrega nos prazos ou por um entendimento de que aquilo “não era para eles”.

Também a forma descentralizada na qual estão dispostas essas equipes não vinha contribuindo para um sentimento de pertencimento a empresa. Sabemos que um dos aspectos que mais contribuem para o sentimento de pertencimento é a integração entre o público total da empresa. A união de todos os setores em momentos simbólicos e significativos ajuda na percepção de que cada um tem um papel importante e todos estão juntos pelo mesmo objetivo.

Apesar de muitas vezes integradas dentro de seus pequenos núcleos de trabalho, as equipes de obra se mostraram apartadas do restante da empresa. Por mais que houvesse quatro eventos Atualiza (em que cada setor apresenta seus resultados) e uma festa de confraternização a cada ano, isso não era suficiente para que esses colaboradores se sentissem parte do todo.

A própria discrepância entre os ambientes de trabalho do escritório confortável na Av. Carlos Gomes e as instalações provisórias das obras, faziam com que os colaboradores se sentissem menos valorizados em relação aos colegas do escritório.

Em resumo, os colaboradores das obras tinham pouca visibilidade diante do grupo maior e, por isso, não se sentiam parte dele nem eram valorizados por ele. Isso foi relatado em entrevistas quando, por exemplo, uma colaboradora contou que não era

reconhecida ao chegar aos eventos de integração entre áreas (Atualiza). Como nesses eventos as apresentações eram conduzidas pelo líder da obra, os demais colegas não tinham a oportunidade de conhecer seu trabalho, seu cargo, nome e, em última instância, o seu valor na empresa.

Outra colaboradora, técnica de segurança no trabalho, expôs que tinha dificuldade de ter o apoio das outras áreas, pois apesar da importância da sua área, ela não era valorizada pelos outros setores da empresa que não sabiam exatamente em que consistia o trabalho da área. Outro colaborador observou que, apesar de a Maiojama ser uma empresa de engenharia, as ações de comunicação e valorização tinham foco principal na venda, como se a execução do produto não fosse a “razão de ser” da empresa.

#### 4.1.2. Insegurança em relação à carreira e ao futuro

A falta de proximidade com o RH e a dificuldade dos líderes em tratar de questões objetivas relativas a carreiras e salários também estava gerando insegurança entre os colaboradores. As entrevistas mostraram que a falta de perspectiva causava ansiedade e muitas vezes a busca por novas oportunidades. Isso acontecia especialmente nas obras mais próximas da conclusão. Também se percebeu essa ansiedade com estagiários pela falta de informação sobre sua contratação futura ou não.

Embora a realidade do setor realmente aponte para inevitáveis desligamentos ao final de uma obra, a Maiojama poderia estar perdendo boas oportunidades de reter talentos que seriam úteis nas obras que estavam sendo iniciadas. Todas essas constatações apontavam para a necessidade de uma comunicação mais transparente entre todas as partes envolvidas: fossem líderes, RH ou colaboradores.



#### 4.1.3. Desconhecimento da realidade da obra pelos outros setores

A partir do diagnóstico, também constatamos que havia um desconhecimento da realidade e também das pessoas da obra por parte dos setores que davam apoio a eles no escritório. Isso acarretava uma eventual falta de compromisso ou empenho destes setores em atendê-los, o que foi relatado em alguns depoimentos. Uma colaboradora expressou essa questão da seguinte forma:

“Aqui temos necessidades que não podem ficar para amanhã. Existe uma diferença se falta papel no jurídico e se falta parafuso na obra. Tem coisas que não podem ficar na fila de pedidos e às vezes isso não é entendido.” Outro colaborador relatou a demora em um atendimento da área de TI. “sem internet na obra ficamos com muitos processos trancados pela falta de acesso aos sistemas e às pessoas.”

Faltava uma percepção do quanto cada ação (ou falta dela) podia acarretar um grande transtorno no andamento da obra e no trabalho dos profissionais que lá estavam. A falta de um material ou de um documento, por exemplo, poderia impactar todo o cronograma de obra fazendo um colega ter que trabalhar aos finais de semana, gerando custos, etc. Indo um pouco além era preciso ver que atender a obra era atender o objetivo final da empresa.

#### 4.1.4. Falta de informações para gestão de pessoas na obra

Outro problema exposto nas entrevistas foi relacionado à liderança e aos aspectos práticos da gestão de pessoas. Com perfil bastante técnico, os líderes de obra estavam bastante focados nas questões de engenharia, ficando em segundo plano questões sobre a gestão de pessoas como carreira, salários e benefícios de suas equipes. Foi observado que algumas vezes eles não tinham as informações necessárias para fazer essa gestão e não tinham claro o que era atribuição do RH e o que era deles. Isso foi constatado no relato dos colaboradores e dos próprios líderes.

Em função dessa dificuldade, identificamos casos de pessoas que acumularam novas funções sem mudança de cargo ou salário, estagiários que não foram avisados que não poderiam ser efetivados muito próximo do fim do contrato, entre outras falhas.

Os líderes não atuavam com autonomia neste aspecto e muitas vezes não tinham iniciativa de buscar soluções para os anseios relacionados à carreira, aumento de salário e efetivação para o colaborador. Nos casos em que o líder era questionado a esse respeito pelo colaborador, mandava este falar com o RH, deixando de atuar como uma referência próxima para o seu colaborador. Assim, foi observado que, apesar do orçamento ser de responsabilidade do gestor da obra e a decisão final ser do mesmo, o RH é o agente capacitado que possui ferramentas que apoiam esta decisão, como um resumo do histórico salarial do colaborador, referências externas buscadas pela pesquisa de remuneração de mercado e *benchmark*, descrição de cargos e competências exigidas para todas as posições da empresa, tabela salarial e políticas de aumento e reconhecimento. Tudo isso deveria apoiar as discussões e decisões do gestor com seu subordinado, porém não estava chegando até ele ou o gestor não tinha clareza sobre suas atribuições na gestão de seu pessoal.

#### **4.2. Ações executadas**

A partir do diagnóstico obtido das primeiras conversas com líderes e colaboradores nas obras, complementados por dados da Pesquisa de Clima, traçamos um plano de ação. Ele envolveu iniciativas relacionadas à comunicação, integração entre áreas, cargos e salários e desenvolvimento de líderes. As ações foram realizadas principalmente com recursos internos, sendo o setor de RH composto por três pessoas entre uma gerente e duas analistas. Os custos financeiros foram aplicados principalmente da contratação da consultora que apoiou as ações e aluguel de salas para os eventos totalizando cerca de R\$24.000,00.

Em conjunto, e com especial destaque para as ações de comunicação interna, treinamentos e eventos, essas ações iniciaram uma mudança no modo como o setor de obras era percebido pelos demais, gerando reconhecimento e orgulho para este público.

#### 4.2.1. Novos Conteúdos no Maiojama Em Foco

Tendo em vista a falta de visibilidade e reconhecimento do público, bem como o baixo conhecimento dos setores do escritório sobre a realidade das obras, realizamos alguns ajustes no Maiojama Em Foco, a newsletter interna mensal da empresa. A primeira mudança foi a criação da seção #Sou Maiojama que passou a trazer todo mês a foto de um colaborador, iniciando por pessoas da obra, e um relato de outro colega sobre aquela pessoa. A sessão buscou, além de valorizar os colaboradores, enfatizar a importância das relações entre colegas para a realização de um bom trabalho. Abaixo vemos um exemplo deste quadro que originalmente foi publicado dentro do Maiojama Em foco. (*newsletters* completas no ANEXO C)

## Somos MAIOJAMA



**Camilla Gomes** - Analista Técnica  
Parador 2447, (3 anos de Maiojama)

“Camilla foi uma grata surpresa ao entrar como estagiária na Maiojama. Dedicada e comprometida com a implantação de procedimentos de controle, se inseriu na equipe como dona de alguns processos importantes. É muito gratificante ver a Camilla curtindo a entrega e mostrando seu trabalho a todos que farão daquele local seu lar. Parabéns e obrigado por fazer parte desta equipe Maiojama”

**Lúcio Caldas** – Gestor de Produção

“Uma pessoa comprometida, dedicada, organizada e que corre atrás dos seus sonhos. Ela é muito responsável, atenciosa aos detalhes e com certeza tem um lindo caminho pela frente! Esteve presente na obra do Parador 2447 desde o início e deve se orgulhar muito do empreendimento que está entregando”

**Gabriele Éder** – Engenheira

“Tive a oportunidade de trabalhar e conhecer melhor a Camilla durante o processo de entrega do Parador. Aprimoramos processos, identificamos pontos de melhorias e aproximamos a Gestão do Cliente da Engenharia. Tratando todos com muito carinho e respeito, tornou-se referência no empreendimento e está sendo reconhecida por isso. Desejo que nossa parceria se estenda aos desafios que estão por vir”

**Tamara Gonçalves** – Analista Gestão do Cliente

Outra iniciativa de comunicação interna na *newsletter* visou apresentar a realidade da obra e o trabalho realizado de forma bastante positiva. Tratou-se de uma matéria especial sobre as práticas relacionadas ao bem-estar e ao meio ambiente na obra W. Em uma manhã no final de setembro de 2018, a equipe de comunicação interna fez uma visita à obra entrevistando estagiários, mestre de obra e engenheiro, além de registrar fotos do local. O resultado foi uma reportagem bastante completa, veiculada na edição de outubro do informativo, gerando bastante reconhecimento e orgulho para equipe e contribuindo para a mudança da visão geral da empresa sobre o setor.

Especial



### Equipe do W mostra como construir de forma sustentável.

O W já é um verdadeiro marco para a Maiojama e para a cidade no tema da sustentabilidade. Ele é nosso primeiro empreendimento com o selo **LEED** (Leadership in Energy and Environmental Design). Isso significa ele usa tecnologias e segue uma série de práticas de acordo com altos padrões de sustentabilidade. Esses padrões valem tanto para a obra, quanto para o empreendimento pronto e consideram o impacto que a edificação terá naquele ambiente, a quantidade de energia e água que ele utilizará, entre muitos outros pontos.

A reportagem do **Em Foco** foi visitar o canteiro e descobriu que no W, a sustentabilidade está presente em diversas ações da nossa equipe, envolvendo reaproveitamento de materiais, redução no uso de **energia e técnicas construtivas mais limpas** ou que gerem menos impacto ambiental.

[+ Clique aqui para ler a matéria completa.](#)

\*Ver matéria completa e edição do Em Foco no ANEXO C

#### 4.2.2. Mudanças nos Eventos “Atualiza”

O Atualiza é um evento realizado na Maiojama desde 2015. Trata-se de encontros trimestrais envolvendo toda a empresa em que cada setor apresenta seus resultados, seus projetos e planos para os próximos meses. Após as apresentações, sempre ocorre uma pequena integração na cobertura do edifício onde está o escritório. Nas

edições anteriores ao projeto “RH nas Obras”, as apresentações sempre ocorriam na mesma ordem, começando pela diretoria e o RH, e seguindo com comitês, marketing, comercial, controladoria, Produto e projeto, engenharia de planejamento e por fim as obras. As obras ficavam sempre por último, momento em que a plateia já estava bastante dispersa. Para valorizar o público das obras, e entendendo que eles são a atividade fim da empresa, o evento passou a ser iniciado pelas obras, com breve introdução do RH. Além disso, foi incentivado que os líderes das obras envolvessem mais a equipe na apresentação, quando antes geralmente só o engenheiro apresentava. Os colaboradores, a princípio bastante tímidos, ficaram muito orgulhosos de representarem seus empreendimentos e ganharam grande visibilidade diante do público total da empresa. No primeiro evento após a mudança, pôde-se ouvir comentários do tipo *“Como fala bem aquela menina que estava sempre no cantinho. Eu não sabia que era uma engenheira. Achava que era uma menor aprendiz.”*

Essa frase, proferida por um colega do escritório, mostra como o público da obra era pouco visto e valorizado pelos demais, mas também atesta que a ação estava sendo efetiva.

#### 4.2.3. Conversas que Inspiram

O público das obras com frequência era envolvido em cursos ou treinamentos relacionados a questões técnicas de engenharia. Esses eventos são organizados pelo setor de engenharia e eventualmente por fornecedores. Não era comum, porém, esse público participar de capacitações de perfil não-técnico tratando de assuntos como inteligência emocional e habilidades de liderança e relacionamento. Percebeu-se, porém que, muitas vezes, estas consistiam nas maiores dificuldades do público. Com o intuito de integrar as equipes das obras às demais e qualificá-los nesse sentido foi

criada a série de eventos “Conversas que Inspiram” concebidos pelo RH em parceria com a consultora Renata Bidone.

O primeiro evento da série foi realizado dia 12 de julho de 2018 sobre **Protagonismo e Senso de Dono** e envolveu o público de toda a empresa. O evento teve como objetivo promover maior engajamento da equipe e ampliar sua visão sobre a importância de atuar com protagonismo para atingir melhores resultados profissionais e pessoais. O resultado do *workshop* foi bastante positivo como ilustra o depoimento abaixo de um colaborador, obtido para veicular na newsletter interna Maiojama Em Foco:

*“Encontros como o que tivemos com Renata Bidone contribuem de forma extremamente positiva e nos faz pensar “fora da caixa”, pois todas nossas ações nos meios em que atuamos geram reflexos em nós e nos demais, precisamos ser protagonistas e contagiar as pessoas praticando boas ações. Trazer o assunto de forma leve e com exemplos do nosso cotidiano pessoal e profissional foi muito legal, todos nós em determinado momento nos imaginamos em algumas das situações abordadas.” Antônio Pires*

O segundo encontro “Conversas que Inspiram” foi realizado em 14 de setembro do mesmo ano com o tema **Comunicação Não Violenta**. Apesar de abranger toda a empresa, o tema do evento foi escolhido pensando principalmente nas relações observadas na obra onde existe uma pressão maior que acaba afetando a comunicação que se torna mais dura, não condizente com a cultura esperada da empresa. O encontro teve o objetivo de estabelecer maior empatia e colaboração na comunicação desenvolvendo habilidades de linguagem e comunicação mais favoráveis para aprimorar os relacionamentos a partir dos conceitos propostos por Marshall B. Rosenberg. Para esse autor a comunicação não violenta abre espaços para a escuta (ROSENBERG, 2006) e observamos como este era um elemento

faltante nas obras. O encontro despertou líderes e colaboradores para estarem mais abertos a esses momentos, gerando maior confiança entre eles.

Já no terceiro encontro da série, foi feita uma retomada do projeto **Ser Maiojama** que estabeleceu os principais pilares da cultura desejada da empresa em diversas ações de comunicação interna nos anos de 2016 e 2017. Dessa vez, a condução foi dividida entre RH e Bidone, em diferentes momentos. Inicialmente o RH fez uma apresentação sobre o SER MAIOJAMA retomando os seis pilares que sustentam a essência da empresa. Foi enfatizada a conexão desses pilares com o que a Maiojama quer comunicar para fora (clientes, mercado e sociedade) e para dentro (relações internas, clima organizacional, interface entre as áreas). Por exemplo, no pilar “Atenção aos Detalhes” foi reforçado que os detalhes estão no produto, nos acabamentos, mas também nas nossas relações pessoais, em estar atento ao colega, em cuidar do ambiente de trabalho. Da mesma forma, ao falar sobre “Estar Próximo do Cliente” foi evocado o conceito de cliente interno e como os setores devem estar próximos uns dos outros, compreendendo suas realidades para atender as expectativas. Ao falar de Construir um Legado para a Cidade, não foi abordado somente o produto, mas como a Maiojama quer ser referência em relação aos seus processos e em responsabilidade ambiental, uma empresa verdadeira e transparente, com clima amigável, harmônico e colaborativo. O mesmo foi feito nos demais pilares: Cuidar das Pessoas, Olhar e Pensar Diferente e Buscar Elegância Despojada. Após essa apresentação, os colaboradores foram divididos em grupos escolhidos aleatoriamente, misturando os setores. Cada grupo escolhia imagens que estavam dispostas pela sala, para traduzir o que é Ser Maiojama. Após todas as equipes apresentaram suas produções e falaram da relação com a cultura da empresa e suas práticas diárias. Foi um momento carregado de emoção que deixou muito exposto o quanto todas as áreas estão

voltadas para um mesmo fim e o quanto todos se identificam com a cultura da empresa, independentemente de sua atuação. Ao final, foi realizada uma dinâmica de reconhecimento entre pequenos grupos, onde cada colaborador podia escolher um colega e fazer um reconhecimento/agradecimento pela contribuição do seu trabalho no dia a dia. Foi um momento muito emocionante e se percebeu que todos ficaram mais próximos após esse momento cheio de significado.

#### 4.2.4. Encontros “RH nas Obras”

Tendo notado imensa riqueza no contato face-a-face com o público em questão durante o período de diagnóstico, o RH implantou uma rotina de visitas mensais às obras. A pauta dos encontros têm sido dar sequência às demandas já sinalizadas inicialmente e manter uma proximidade com esses colaboradores. Permanecendo com esse canal aberto e estando atento às dificuldades da área temos dado apoio em diversas questões como compra de novos uniformes, dúvidas sobre férias, benefícios e carreiras. Principalmente temos notado que o público passou a considerar o RH como um porto-seguro a que pode recorrer em caso de dificuldade. Isso não significa que eles não estejam solicitando ajuda de seus gestores, mas que perceberam que também podem contar com o RH. Nesse ponto é importante notar que o RH cumpre um papel de representante da empresa como um todo e de como ela se relaciona com o colaborador. Ao ser ouvido pelo RH, o colaborador se sente ouvido pela Maiojama e sente que é visto por ela.

Assim, após a visita inicial de diagnóstico, entre março e dezembro de 2018, foram realizadas seis visitas “RH nas obras” no W, cinco no Artsy, quatro no Parador e três



no Anita.<sup>1</sup> Além disso, foi iniciado um trabalho nos mesmos moldes para a equipe de Assistência Técnica que trabalha nos empreendimentos já finalizados (cronograma completo no ANEXO D). Além de atender as demandas individuais dos colaboradores, os encontros serviram para dar retorno sobre status do projeto e fazer uma integração entre o RH e os colaboradores, quando foram realizados churrascos nas obras do Artsy e do W. No último encontro do ano, foi realizada uma pesquisa de reação para avaliar a percepção dos colaboradores sobre o projeto (ANEXO E).

#### 4.2.5. Ações de apoio aos líderes na gestão de pessoas

A partir da observação de algumas inconsistências em relação a cargos e salários, e de alguma insegurança relatada em relação a futuro e carreira, o RH passou a trabalhar com os gestores das obras trazendo mais informações para estes a respeito dos cargos existentes e suas competências. A empresa não tem um plano de carreira estruturado de forma tradicional, mas possui critérios baseados em mérito e mercado. Sendo assim, se torna mais importante a troca e a interação do colaborador com seu gestor através de diálogos que tragam informações e permitam projetar perspectivas. Tendo isso em vista, o RH buscou fornecer ferramentas e dados aos gestores, fazendo com que ele pudesse ter uma visão mais clara desses assuntos se tornando uma referência de gestão para seus colaboradores. Aqui, foi proposta uma mudança de paradigma. Onde antes o RH era visto como o setor que vai promover, dar aumento e ajudar o colaborador a planejar sua carreira, este passou a ser percebido como um setor que fornece subsídios para que o gestor faça isso, já que ele é quem tem o contato diário com o colaborador. O momento principal dessa mudança ocorreu em um treinamento sobre o ciclo de avaliação e *feedback* destinado aos líderes. Nessa

---

1 A diferença na quantidade de visitas nos empreendimentos se deveu a finalização e início das obras Artsy, Parador e Anita.

ferramenta foi realizado um ajuste que consistiu em incluir, na parte da autoavaliação, um item sobre as ambições do colaborador em relação à carreira. Esse ajuste abriu espaço para gestores e colaboradores conversarem sobre esse assunto periodicamente. De posse das informações de competências, cargos, salários e políticas internas o líder passou a ter um diálogo muito mais transparente com cada colaborador. Para isso também facilitamos o acesso à descrição de todos os cargos existentes na empresa incluindo formação e competências técnicas e comportamentais necessárias. Outra ferramenta de gestão criada para apoiar o líder nesse trabalho foi o “Painel do Líder”. Trata-se de uma planilha onde o gestor mantém as informações sobre a evolução de cada colaborador sob sua liderança. Ali ele pode acompanhar de forma bastante visual os aumentos de salários, promoções, benefícios, data de entrada, férias entre outros (ANEXO F) Esse quadro municiou o líder para uma conversa mais qualificada com seus liderados e para suas tomadas de decisões.

## **5. Resultados**

Após a realização do diagnóstico e das ações que dele decorreram percebemos o início de uma mudança de cultura no que se refere à comunicação e valorização do público das obras diante de toda a organização. Embora saibamos que a cultura é sempre difícil de ser mudada e que serão necessários esforços sistemáticos para dar continuidade a esse processo de transformação, já se pôde comemorar resultados vistos através da nova pesquisa de clima, dos depoimentos dos colaboradores e do feedback fornecido por eles a cada nova ação.

Na pesquisa de clima mais recente, realizada de 28/01/2019 a 08/02/2019, percebemos uma melhora significativa nos índices relacionados ao projeto,

especialmente se olharmos individualmente o setor de obras. A seguir faremos uma análise comparativa entre esta e a pesquisa anterior, realizada entre 20/11/2017 e 04/12/2017.

Antes disso é preciso esclarecer alguns detalhes sobre a metodologia utilizada nas duas pesquisas. Para facilitar a análise, o público total foi dividido em OBRAS (incluindo, além das obras o setor de assistência técnica), ENGENHARIA (Planejamento, Controle, Orçamento, Suprimentos, Produto e Projeto), CONTROLADORIA (Financeiro, Tesouraria, Planejamento, Contabilidade, Portaria Fiscal) e CLIENTES (Comercial, Jurídico, Marketing, Gestão do Cliente, RH, Direção, Secretaria). Esta divisão não representa o organograma da empresa e foi feita com um critério de agrupamento por perfil de público e tipo de trabalho realizado. Para essa análise utilizamos sempre as notas específicas do setor de obras, portanto esta divisão foi bastante adequada para este fim.

As duas pesquisas foram aplicadas em toda a empresa tendo a de 2017, 89% de participação e a de 2019, 90%. Para essa análise foi realizado um recorte utilizando somente as perguntas relacionadas ao tema deste trabalho, Tendo tudo isso em vista, mostramos abaixo uma tabela comparativa das perguntas escolhidas e suas notas nos dois anos.

Em primeiro lugar, notamos um aumento em praticamente todas as notas. Observando por temas, podemos destacar alguns pontos. Aspectos relacionados à cultura da empresa foram os mais bem avaliados em toda a pesquisa. A questão “*Você se identifica com o jeito SER MAIOJAMA?*” teve 92,75% da nota, “*Sinto orgulho em trabalhar na empresa?*” teve 92,75% e “*É um foco da empresa atender os clientes com qualidade?*” teve 99%. Esses resultados indicam que estamos no caminho certo ao

realizar ações para reforçar uma cultura que ao mesmo tempo está alinhada às demandas do mercado e das pessoas que trabalham na Maiojama.

A pergunta *“Estou altamente comprometido com a organização?”* teve um dos melhores resultados com 99% e a *“união e comprometimento da equipe”* teve aumento significativo (84%). Isso mostra como o pessoal de obra teve uma mudança de atitude e está mais aberto a abraçar os projetos da empresa.

A melhoria nos índices das perguntas *“Estou feliz com minha função e atividades”* (91,75%), *“Os colaboradores são reconhecidos quando prestam um bom trabalho?”* (72%) e *“Acredito em oportunidades de crescimento na empresa?”* (76%) mostram como o reconhecimento e a satisfação estão mudando entre esses colaboradores, embora ainda haja oportunidade para melhorar nesses dois últimos quesitos.

Por fim, cabe ressaltar um salto significativo no desempenho dos líderes enquanto comunicadores e gestores de pessoas nas obras. Questões como *“Me sinto seguro para conversar com o meu líder sobre minhas dúvidas de trabalho?”* (98%), *“Meu gestor trata todos seus subordinados da mesma forma?”* (87,5%) e *“Meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa?”* (97%) indicam que eles estão no caminho certo, mantendo as portas abertas para suas equipes inspirando respeito e admiração em seus liderados.

#### **Pesquisa de Clima: Quadro comparativo de notas de 2017 e 2019**

Pergunta chave escolhida pela relevância para o projeto “RH nas Obras”	2017(%)	2019 (%)
1. Você considera que a empresa tem uma comunicação interna satisfatória?	73,6	83
2. A empresa oferece um ambiente trabalho confortável com recursos necessários?	80	86,5
3. É um foco da empresa atender os clientes com qualidade?	87,2	99
7. Você se identifica com o jeito “SER MAIOJAMA”?	87,2	92,75
11. Me sinto seguro para conversar com o meu líder sobre minhas dúvidas de trabalho?	74,6	98
16. Meu gestor trata todos seus subordinados da mesma forma?	69	87,5
17. Avalio a união e comprometimento da minha equipe de maneira satisfatória?	77,2	84,5

18. Meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa?	79	97
19. Estou feliz com minhas funções e atividades?	75,4	91,75
21. Estou altamente comprometido com a organização?	91,8	99
22. Na Maiojama os colaboradores são reconhecidos quando prestam um bom trabalho?	60	72
23. Me sinto seguro (com estabilidade) para trabalhar na empresa?	60	76
24. O ambiente de trabalho entre colegas e gestores é agradável?	73,6	86,5
25. Acredito em oportunidades de crescimento na empresa? (valor de respostas SIM)	42	76
26. Acredito que as normas e procedimentos são aplicados igualmente a todos? (valor SIM)	76	71
27. Como você classifica a empresa para trabalhar?	84,8	89,5
28. Sinto orgulho em trabalhar na empresa?	87	92,75

(pesquisas de clima completas em ANEXOS J e K)

Embora saibamos que a mensuração numérica se faz necessária para apresentar os avanços obtidos, não se pode deixar de relatar a alegria no rosto das pessoas do público em questão. Essa satisfação e orgulho pelo trabalho realizado puderam ser vistas em dois momentos principais: o “Atualiza” com seu novo formato e o último encontro de 2018 do Conversas que Inspiram. No “Atualiza”, presenciamos a satisfação dos colaboradores que apresentaram seu trabalho para toda a empresa e passaram a ser conhecidos e reconhecidos por todos. Nesse momento se pôde notar como o orgulho pelo bom trabalho realizado e o reconhecimento dos pares se relaciona com o sentimento de pertencimento à organização, já que ocorre uma identificação do colaborador com a cultura pretendida da empresa.

Já no último “Conversas que Inspiram” essa identificação dos colaboradores com os pilares culturais do Ser Maiojama ficou ainda mais evidente. Nesse momento, os colaboradores das obras foram os mais participativos ao relatar as ações rotineiras que estavam ancoradas aos pilares do Ser Maiojama. Para um público que, de início, se mostrou refratário à mensagem, essa foi uma feliz surpresa. A mensagem, que a princípio pareceu desconexa da realidade deles, passou a fazer todo o sentido quando eles se enxergaram em comportamentos como “atenção aos detalhes”, “olhar e pensar diferente” e “cuidar das pessoas”. (fotos no ANEXO I)

## 6. Conclusão

Para concluir, é interessante apresentar alguns aprendizados. Ao iniciarmos o diagnóstico presencial nas obras, percebemos como o contato direto com o colaborador é rico e indispensável. Só através de pesquisas qualitativas e da efetiva presença dos setores de apoio, seja no canteiro de obra, nas filiais de uma loja ou no chão de fábrica, é possível ter certas percepções. Muitas vezes, as pesquisas quantitativas como a de Clima e outras, nos apontam uma direção ou a identificação de um problema, mas complementar essa etapa com uma vivência qualitativa sempre nos traz mais *insights* para a sua resolução.

Nesse sentido, também é importante notar como conhecer a realidade e o dia a dia das pessoas com quem trabalhamos nos faz ter muito mais disposição para ajudá-las. Aqui, não nos referimos somente ao aprendizado que tivemos enquanto RH, mas ao que observamos nos outros setores. Estes se tornaram mais solícitos, flexíveis e ágeis com as demandas das obras após conhecerem melhor os colegas através dos eventos e canais de comunicação interna. Podemos concluir com isso que comunicação e visibilidade para os públicos são geradores de empatia e essa é condição para um bom trabalho em equipe.

Para encerrar ressalta-se a importância do trabalho de comunicação na mudança e na gestão da cultura da empresa, bem como para a gestão do relacionamento com públicos específicos da empresa. Aqui percebemos que ela não se restringe aos canais oficiais, mas acontece de forma natural através de líderes, nas atitudes dos diretores e em qualquer momento de interação entre os colegas. Assim, é imprescindível que a organização ocupe espaços de comunicação de forma a gerir minimamente seus aspectos culturais e relacionais, obviamente sem jamais ter a pretensão de controlá-los completamente.

## 7. Bibliografia

COSTA, Luciano Rodrigues. **Subcontratação e informalidade na construção civil, no Brasil e na França.** *Cad. CRH* [online]. 2011, vol.24, n.62, pp.413-434. ISSN 0103-4979. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792011000200012>

FINGER, Carolina Audino. **Comunicação e Relacionamento com os Funcionários no Reposicionamento Estratégico Empresarial.** 2016. Monografia apresentada na FABICO /UFRGS para obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas.

FERRARI, Maria Aparecida. **Contexto Global e Latino-Americano da Comunicação e Relações Públicas.** In: FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E.. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.* 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

FRANÇA, Fábio. **Gestão de relacionamentos corporativos.** In: FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E.. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos.* 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

GOMEZ, José Luiz Portela. **Gestão de Pessoas na Indústria da Construção Civil – Base para a Construção Sustentável – Um Estudo de caso.** SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Associação Educacional Dom Bosco. Resende, RJ, 2009.

GRUNIG, James. **Uma teoria geral das relações públicas.** In: FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E.. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos.* 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

HONÓRIO, Delcio Efigenio. **A qualidade de vida do operário da construção civil e sua importância na qualidade e produtividade em obras.** Repositório Institucional UFSC, 2002. Acesso em 23/04/2019 em <http://repositorio.ufsc.br>

TONELLI, M. J. . **Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo: Manual de Gestão e Equipes.** In: \*. (Org.). 1ed.São Paulo: Editora Gente, 2002  
Acesso em 25/04/2019:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382562/mod\\_resource/content/0/Desenvolvimento%20hist%C3%B3rico%20do%20RH%20no%20Brasil%20e%20no%20Mundo.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382562/mod_resource/content/0/Desenvolvimento%20hist%C3%B3rico%20do%20RH%20no%20Brasil%20e%20no%20Mundo.pdf)

ROSEMBERG, Marshall B. **Comunicação não – violenta,** Ágora, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.