INTERFACE TECNOLÓGICA

# PROCESSOS INTERNOS DE GESTÃO NA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL: um estudo de caso

## *INTERNAL MANAGEMENT PROCESSES IN THE CIVIL CONSTRUCTION COMPANY: a case study*

Aparecida Massako Tomioka – cid.sp35@gmail.com
Osvaldo Fernando Armas – osvaldo.armas@icloud.com
José Manoel Souza das Neves – jmneves.fatec@gmail.com
Fabrício José Piacente – fjpiacente@yahoo.com.br
Centro Paula Souza (CPS) – São Paulo – São Paulo – Brasil

**DOI: 10.31510/infa.v17i1.774**

## RESUMO

A indústria da construção civil brasileira é um dos setores mais importantes para a economia do país. Sua vasta cadeia de suprimentos, mobiliza diversos setores do meio produtivo e é um importante polo gerador de emprego e renda. Nos últimos quatro anos a indústria da construção civil brasileira atravessa um dos períodos mais turbulentos de sua história provocada por um cenário interno de conflitos sociais, políticos e econômicos. Neste mesmo contexto, mudanças nas estruturas organizacionais são observadas para garantir a adaptação estratégica da organização frente a este cenário de mudanças. Com o objetivo de identificar os principais fatores que contribuem para superar os desafios em uma empresa do setor da construção civil, foi realizado este trabalho através de um estudo de caso único, com aplicação de um questionário tipo *survey*, em um dos setores da empresa. A empresa pesquisada passou por um processo de downsizing, alterando sua estrutura organizacional, reduzindo recursos e se adaptando as novas demandas do mercado. Apesar das estratégias adotadas pela organização ter o objetivo de melhorar a produtividade, reduzir os custos, melhorar processos e sistemas, observa-se que a empresa alfa ainda se encontra em um cenário de mudanças. Sua característica funcional dificulta alcançar as premissas de um downsizing minimizando a burocracia e permitindo uma melhoria na produtividade e processos.

**Palavras-chave:** Gestão. Construção Civil. Estrutura Organizacional. Downsizing. Sistemas Produtivos.

## ABSTRACT

The Brazilian construction industry is one of the most important sectors for the country´s economy. Its vast supply chain mobilizes diverse sectors of the productive environment and is an important pole generating employment and income. In the last four years the Brazilian civil

construction industry has been through one of the most turbulent periods of its history caused by an internal scenario of social, political and economic conflicts. In this same context, changes in organizational structures are observed to ensure the strategic adaptation of the organization to this scenario of change. In order to identify the main factors that contribute to overcome the challenges in a company in the civil construction sector, this work was carried out through a single case study, with the application of a survey questionnaire, in one of the sectors of the company. The researched company went through a downsizing process, changing its organizational structure, reducing resources and adapting to new market demands. Although the strategies adopted by the organization aim to improve productivity, reduce costs, improve processes and systems, it is observed that alfa is still in a scenario of changes. Its functional characteristic makes it difficult to reach the premises of a downsizing by minimizing bureaucracy and allowing an improvement in productivity and processes.

**Keywords:** Management. Civil Construction. Organizational Structure. Downsizing. Production Systems.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos quatro anos a indústria da construção civil atravessa um dos períodos mais importantes de sua história, no que tange aos desafios que coloca antigos paradigmas sob novo prisma, fazendo com que seus gestores e integrantes dediquem um maior esforço para reverter perdas, inovar processos, manter-se competitivos e garantir suas posições no mercado como a atividade econômica mais importante para o país (CBIC, 2017).

Com as mudanças provocadas pelo ambiente externo gerando turbulências frente aos novos cenários político, econômico e social, as organizações buscam adaptar-se para garantir a continuidade dos seus negócios (CBIC, 2017).

Perante a este cenário turbulento, este estudo tem como objetivo identificar em uma empresa do setor da construção civil, os principais fatores que contribuem para superar os desafios após ter passado por um processo de downsizing, alterando sua estrutura organizacional, reduzindo recursos e se adaptando as novas demandas do mercado.

As questões principais a serem respondidas por esta pesquisa são:

a) Quais os principais fatores que contribuem para superar os desafios de um período de turbulência?

b) Como estratégias organizacionais contribuem para manter a empresa competitiva no mercado?

Justifica-se este estudo à própria característica da indústria da construção civil, pois trata-se de um dos setores de grande relevância para a economia do país, no caso Brasil, e

responsável por 55,5% dos investimentos, representando 5,6% do PIB (Produto Interno Bruto) e de acordo com pesquisas, até dezembro de 2016, empregava mais de 2,2 milhões de trabalhadores com carteira assinada. (CBIC, 2017)

Este estudo apresenta-se em cinco seções explanadas na seguinte estrutura: esta parte introdutória como a primeira seção, na segunda seção o referencial teórico que aborda o tema estudado, na terceira seção apresentação da metodologia e ferramentas utilizadas nesta pesquisa, na quarta seção a apresentação dos resultados obtidos e a quinta e última seção, as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Indústria da Construção Civil (ICC) de um modo geral, apresenta uma característica diferenciada frente a outras indústrias do setor produtivo. Sua cadeia produtiva é muito heterogênea e complexa, envolvendo indústrias de diversos setores e de serviços (DECONCIC, 2008).

A ICC subdivide em duas grandes áreas: edificações e construção pesada. Os setores que abrangem a cadeia de suprimentos, comercio e distribuição, prestação de serviços são comuns entre as duas áreas e incluem tanto segmento mais sofisticados como fornecimento de máquinas, equipamentos e elementos pré-fabricados e manufaturados, quanto, da indústria extrativista, tais como: areia, madeira, pedras, entre outros (DECONCIC, 2008).

Neste aspecto a indústria da construção civil tem uma grande influência no desempenho econômico brasileiro, inclusive com a contribuição de um papel social muito importante para o país pela geração de emprego e renda, principalmente para uma faixa da população com baixa qualificação profissional e escolaridade (SEBRAE, 2016).

No final dos anos 2000 até aproximadamente 2012 o setor passou por forte expansão, devido a incentivos através de programas do governo, tais como Minha Casa, Minha Vida e as obras do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), que receberam incentivos financeiros através de taxas de juros atrativas impulsionando o mercado imobiliário e de infraestruturas (SEBRAE, 2016) .

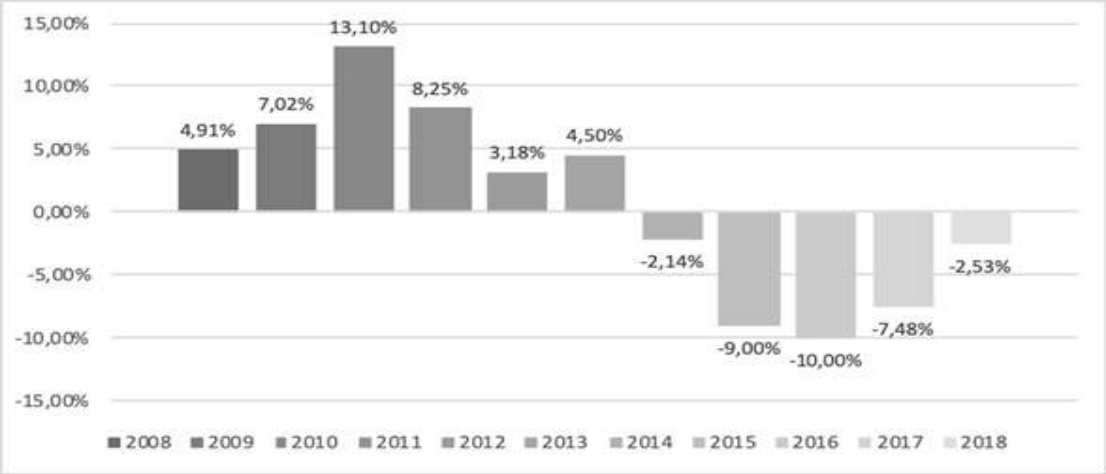
Após este período até os dias atuais, observa-se uma desaceleração na atividade produtiva do setor, o qual tem sofrido um forte impacto de um conjunto de fatores internos e externos, tais como: crise no sistema político-econômico brasileiro, redução no ritmo e

adiamento de novos projetos, atraso no pagamento de obras contratadas pelo setor público, forte restrição nas operações de oferta de crédito do mercado imobiliário. Este cenário desencadeado mais fortemente em 2014 marcou o período de incertezas levando centenas de empresas a adiar lançamento de novos empreendimentos, reestruturar suas organizações para o equacionamento de dívidas e ações dirigidas à melhoria do ambiente de negócios (CBIC, 2017) .

Um dos indicadores que avalia o comportamento de um setor e sua contribuição com a macroeconomia de uma determinada região é o PIB (Produto Interno Bruto) (IBGE, 2017).

De acordo com o gráfico 01, observa-se a evolução nos últimos 10 anos, quanto a contribuição da Construção Civil no PIB brasileiro. De acordo com Câmara Brasileira da Industria da Construção – CBIC (2017), o cenário apresentado nos últimos 3 anos confirma a magnitude da crise que assola o país e que exige um maior esforço para reverter o cenário de estagnação do setor que favoreça a tomada do crescimento e investimento no país.

Gráfico 1 - PIB da Construção Civil – Evolução e Perspectivas




Fonte: SEBRAE (2016) e CBIC (2017), adaptada pela autora.

## 2.1 A gestão organizacional na construção civil

As organizações de uma maneira geral são sistemas dinâmicos que se caracterizam por constantes mudanças que ocorre no mercado exigindo uma rápida adaptação, capacidade de inovação e desenvolvimento para garantir sua sobrevivência (COMIN e SAUSEN, 2016).

Maia e Iarozinski Neto (2016), através de um estudo recente sobre as características organizacionais das empresas de construção civil, afirmam que a eficiência e a eficácia do

funcionamento da organização estão diretamente relacionadas com a forma em que a mesma é estruturada e define a estrutura organizacional pela escolha dos critérios de departamentalização, pela sua estrutura organizacional e sua cadeia de comando, quanto ao grau de formalização, nível de descentralização, sistema de comunicação, autoridade, tomadas de decisão, entre outros.

O setor da construção civil, nesta década, tem enfrentado mudanças caracterizadas pelas incertezas do cenário econômico, político, social, a grande competitividade e minimização das margens de lucro, levando gestores e empresários a buscar alternativas que contribuam para adaptação estratégica da organização frente a este novo contexto. Outra grande influência no comportamento das demandas de produtos da construção civil é a economia global em conjunto com outras variáveis tais como: qualificação profissional, mercado, insumos, tecnologias da construção, gestão e inovação. Estes fatores são de suma importância para a continuidade da organização frente as fortes mudanças (COMIN e SAUSEN, 2016).

Neste contexto, as organizações tendem a se adaptar estrategicamente frente as alterações ambientais e assim manter a sua competitividade (MANTHEY et. al, 2016).

Para a maioria das organizações se estabelecer em uma posição lucrativa e sustentável é necessário manter-se estrategicamente no mercado com maior controle sobre a gestão de custos a qual pode gerar informações não somente sobre a precificação de produtos e serviços, mas como também proporcionar a tomada de decisão sob todos os aspectos gerenciais da organização (WINDMÖLLER *et al.*, 2016).

Uma das práticas estratégicas muito difundida entre as organizações é a redução da sua estrutura organizacional ou *downsizing*, por meio de redução de efetivo ou do tamanho da organização, motivado por cinco fatores: redução de custos, melhoria da produtividade, responder a ameaças competitivas, consolidação após uma fusão ou aquisição e aumentar a eficiência (APPELBAUM e MAGDA , 2001).

Taya et al., (2018) definem que o downsizing assume a forma de reestruturar, redesenhar e conferir autoridade na estrutura organizacional de cima para baixo, desaparecendo assim os níveis de gerenciamento, proporcionando economia de tempo, eliminando a necessidade de todos da organização navegar pela burocracia, hierarquia para o desenvolvimento dos processos de trabalho. Assim, o downsizing passa a ser a criação de um novo ambiente de trabalho onde a exigência para os níveis mais baixo da estrutura

organizacional passa a ser muito maior, tornando mais ágil e flexível a tomada de decisão para se adaptar às mudanças que o mercado exige.

Uma outra forma de reestruturar e flexibilizar os processos produtivos é a terceirização. A terceirização é um fenômeno que tece seu início por volta dos anos 70, no Brasil e foi gradualmente implantada por empresas multinacionais que delegavam suas atividades periféricas a terceiros. Conceitua-se como a transferência de serviços da empresa principal para empresas intermediárias, como um apoio ao processo produtivo, com o fim único de obter lucro, através da contenção de gastos com contratações de funcionários próprios. (MARTINEZ, 2015)

Neste mesmo período, a construção civil também começou a utilizar desta modalidade de relação de trabalho e o que facilitou a inclusão, foram as inúmeras atividades periféricas as quais eram terceirizadas ou quarterizadas. As atividades na construção civil caracterizam-se claramente, dentro do processo produtivo, as atividades-meio e fim, fragmentando atividades para delegar a terceiros (DIEESE, 2017).

De acordo com dados recentes do DIEESE (2017), entre 2007 e 2014, observa-se alguns fatores negativos em relação ao trabalho terceirizado, onde a cada 100 postos de trabalho contratado (formalizado) um pouco mais de 40 postos eram rompidos; e ainda, a cada 100 postos de trabalho terceirizado, 80 eram rompidos, caracterizando assim, uma alta rotatividade.

Apesar de ter um aspecto negativo, a terceirização conquista seu espaço em meio ao ambiente competitivo, auferindo lucros para as empresas e passou a ser adotada como modelo de produção capitalista e para minimizar custos, produzir o necessário, em um processo produtivo exclusivamente horizontal. (DIEESE, 2017).

.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa desenvolvido neste artigo foi um estudo de caso único, realizado em uma empresa de construção civil, no setor de construção pesada, infraestruturas e pavimentação, localizada na cidade de São Paulo.

Quanto ao propósito aplicado neste estudo é o de pesquisa descritiva-exploratória no qual buscou-se identificar os principais fatores que contribuíram para superar os desafios após

ter passado por um processo de downsizing, alterando sua estrutura organizacional, reduzindo recursos e se adaptando as novas demandas do mercado.

Para o levantamento de dados empíricos, foi escolhido o método tipo *survey*, que permite a coleta de informações sobre indivíduos ou o ambiente destes indivíduos assim como, suas características, opiniões, entre outros (FREITAS *et al.*, 2000).

As questões foram construídas conforme um conjunto de categorias definidos a partir da revisão de literatura com questões múltiplas escolhas, questões e por uma questão fechada com várias opções, podendo o respondente escolher até três fatores de sucesso em sua opinião. As questões obedecem às escalas de diferencial semântico tipo *Likert*, também conhecidas pela sigla CPSS (*Creative Products Semantic Scale* – Escala Semântica de Produtos Criativos) onde são polarizadas entre dois adjetivos, opostos e contrários. A CPSS é ordenada nos moldes da escala *Likert*, com sete graus de valores explícitos ou não, com termos positivos nas colunas mais à esquerda e negativos mais à direita (AGUIAR, et al., 2011).

Foi elaborado um questionário estruturado, fechado e categorizado conforme apresentado no Quadro 1. Nesta estrutura adotada foram definidas quatro categorias e as variáveis para serem analisadas conforme os objetivos da pesquisa:

Quadro 1: Categoria e Variáveis do questionário *Survey*

| **Categoria** | **Variáveis** |
|---|---|
| Perfil do respondente | Nível de formação dos funcionários |
| | Tempo de atuação na empresa |
| Características da Organização | Nível de centralização da estrutura organizacional |
| | Nível de formalização de cargos e funções |
| | Estilo de gestão |
| Efetividade dos Processos | Horas de treinamento em novos processos/ ano |
| | Formalização de processos |
| | Colaboração e interação entre funcionários |
| Opinião | Pesquisa de opinião. |

Fonte: autores

O questionário *survey* foi transmitido para o departamento de engenharia de uma das superintendências, totalizando 36 respondentes.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

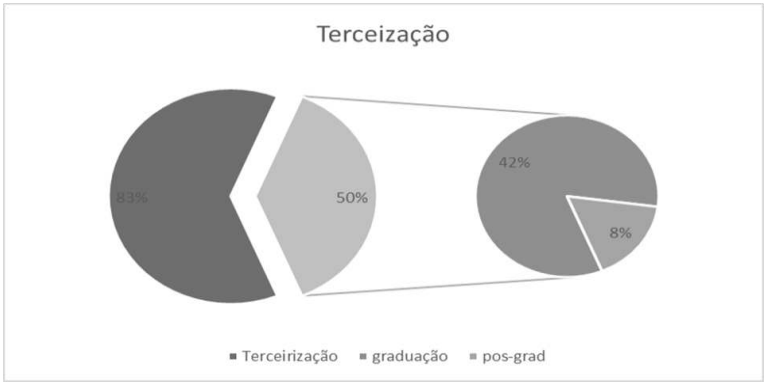
A Empresa ALFA, consolidada no mercado da construção civil dede 1991 atua na prestação de serviços de pavimentação, terraplenagem, drenagem, saneamento em obras de médio e grande porte em todo o país. A empresa passou por um forte período de expansão mudando sua estrutura organizacional durante a última década.

Nos últimos quatro anos, com as mudanças ocasionadas pelo cenário político-econômico a Empresa ALFA observou a necessidade de se reestruturar optando por uma redução no efetivo, na estrutura organizacional, centralizando e até extinguindo alguns departamentos.

### 4.2 Resultados

A análise da *survey* foi realizada conforme as categorias e as variáveis citadas no quadro 01, item 03, deste artigo. Em relação ao perfil dos respondentes e o nível de terceirização na amostra analisada, temos representada no gráfico 2.

Gráfico 2: Perfil do respondente e nível de terceirização



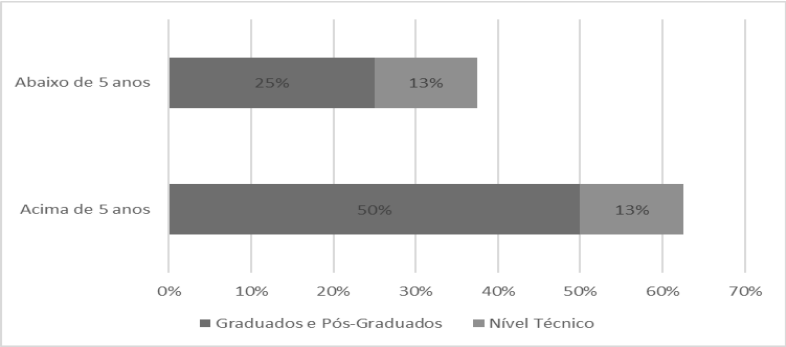

Fonte: os autores

Observa-se que do total de respondentes, 83% são terceirizados e destes 42% tem graduação e 8% são pós-graduados. Isso representa um índice elevado de qualificação entre os profissionais respondentes terceirizados na empresa ALFA.

Nesta mesma análise, do total de respondentes, independente de serem terceirizados ou não, observou-se que 75% tem mais que cinco anos de trabalho na empresa ALFA, conforme apresentado no gráfico 3, onde estes vivenciaram as mudanças na organização nos

últimos anos, validando assim, a próxima categoria da *survey* quanto as características da organização e suas variáveis.

Gráfico 3: Perfil dos Respondentes: Formação x Tempo de serviços na organização




Fonte: os autores

Ao analisar a categoria quanto a característica organizacional, buscou-se verificar através da formação da estrutura organizacional a compreensão dos respondentes quanto ao cenário atual em que estão inseridos. O quadro 2, apresenta as questões e os percentuais das respostas obtidas e de acordo com os resultados, 58,3% dos respondentes consideram a empresa muito conservadora, 41,3% dos respondentes compreendem que a cargos e funções não estão claramente definidos, 83,4% consideram a empresa autocrática (centralizada) e 58,3% consideram que a empresa exerce um controle intensivo sobre as atividades e funcionários.

Quadro 2: Características da Organização: perguntas e respostas

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Características da Organização** | Questão: Você considera a estrutura organizacional de sua empresa: | | | | | | | | |
| | pouco conservadora | 0,0% | 8,3% | 16,7% | 16,7% | 33,3% | 8,3% | 16,7% | Muito conservadora |
| | Questão: Você considera que exista um distribuição clara dos cargos e funções nos departamentos de sua empresa? | | | | | | | | |
| | Indefinido | 8,3% | 0,0% | 33,3% | 25,0% | 16,7% | 16,7% | 0,0% | Totalmente Definido |
| | Questão: Analisando o estilo de gestão da empresa em que trabalha, você considera: | | | | | | | | |
| | Autocrática | 41,7% | 16,7% | 25,0% | 0,0% | 8,3% | 8,3% | 0,0% | Democrática |
| | Questão: Quanto ao controle exercido sobre as atividades e funcionários no cotidiano, você considera: | | | | | | | | |
| | Sem controle | 0,0% | 8,3% | 0,0% | 33,3% | 33,3% | 8,3% | 16,7% | controle intensivo |

Fonte: os autores

A próxima categoria analisada foi a efetividade dos processos organizacionais, para mensurar a o quão eficiente e/ou eficaz está o desenvolvimento das atividades pelos respondentes neste novo contexto. O quadro 3 apresenta as questões e o percentual das respostas obtidas. Quanto

as horas de treinamento 100% dos respondentes declararam que tiveram poucas horas ou nenhuma hora de treinamento e 83,3% executam múltiplas atividades. Quanto a formalização dos processos, 50% consideram que são formalizados e 58,3% compreende que também são integrados por meio de sistemas. Quanto a interação e comunicação entre funcionários e departamentos 41% compreendem que existe uma difícil comunicação e 33,3% consideram que há uma cooperação considerável entre os departamentos. Na tomada de decisão, 50% dos respondentes afirmam que não possuem autonomia na tomada de decisão.

Quadro 3: Efetividade dos processos organizacionais: perguntas e respostas

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Efetividade dos Processos Organizacionais | Questão: Quantas horas de treinamento você passou nos últimos 12 meses ? | | | | | | | | |
| | Sem treinamento | 67% | 25% | 8% | 0% | 0% | 0% | 0% | Mais de 40h de treinamento |
| | Questão: Você normalmente executa: | | | | | | | | |
| | Somente uma atividade | 0% | 0% | 8% | 8% | 17% | 33% | 33% | Multiplas atividades |
| | Questão: Qual o nível de formalização das atividades e processos do seu departamento? | | | | | | | | |
| | Sem formalização | 8% | 0% | 17% | 25% | 25% | 17% | 8% | Totalmente Formalizada |
| | Questão: Os processos de trabalho do seu departamento são integrados por meio de sistemas (computadores, softwares) | | | | | | | | |
| | Baixa integração entre os processos | 17% | 0% | 8% | 17% | 25% | 33% | 0% | Alta integração entre os processos |
| | Questão: Você considera que o nível de cooperação entre os funcionários da empresa, de uma forma geral, é: | | | | | | | | |
| | Baixa cooperação | 25% | 8% | 0% | 33% | 25% | 0% | 8% | Elevada cooperação |
| | Questão: Você considera que o nível de interação entre os funcionários da empresa, de uma forma geral, é: | | | | | | | | |
| | Dificil a comunicação | 17% | 17% | 8% | 42% | 8% | 0% | 8% | Excelente comunicação |
| | Questão: Durante a execução de suas atividades você possui: | | | | | | | | |
| | Sem autonomia para tomada de decisão | 8% | 17% | 0% | 25% | 25% | 17% | 8% | Autonomia para tomada de decisão |

Fonte: os autores

A última questão, apesar de direta, tem o objetivo de verificar a opinião dos respondentes quanto aos principais fatores que contribuem para a organização se manter competitiva no mercado. O gráfico 4, apresenta o resultado do questionamento, o qual 21% dos respondentes compreendem que o foco no cliente é um importante fator para a empresa se manter no mercado, seguido por: melhoria da produtividade, inovação de produtos e serviços, contenção de despesas e capacitação dos funcionários.

Gráfico 4: Principais fatores de sucesso para uma empresa manter no mercado em período de turbulências e dificuldades




Fonte: os autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a empresa ALFA, através da representação de um de seus departamentos apresentado nesta pesquisa foi possível identificar que apesar de sua estrutura funcional ser simples, com todas as características que modelam este tipo de estrutura, seu corpo de profissionais responsáveis pela gestão de obras é altamente qualificado.

Uma parcela significativa dos entrevistados considera que após as mudanças na estrutura da empresa foi possível observar que a distribuição de cargos e funções não estão totalmente claras. Existe um controle intensivo sobre as atividades e funcionários e estes, executam múltiplas atividades. A empresa mantem-se centralizada e conservadora. Não se observa uma interação ou comunicação eficiente levando à compreensão de uma baixa formalização dos processos.

E os principais fatores que contribuem para que a empresa ALFA continue competitiva são, de acordo com a percepção dos colaboradores: foco no cliente, melhoria da produtividade, inovação de produtos e serviços, contenção de despesas e capacitação de funcionários.

Apesar das estratégias adotadas pela organização ter o objetivo de melhorar a produtividade, reduzir os custos, melhorar processos e sistemas, observa-se que a empresa ALFA ainda se encontra em um cenário de mudanças. Sua característica funcional dificulta alcançar as premissas de um downsizing minimizando a burocracia e permitindo uma melhoria na produtividade e processos.

Concluímos assim, que os objetivos iniciais em identificar os principais fatores que contribuem para superar os desafios em uma empresa do setor da construção civil, foram alcançados, por meio deste estudo de caso único. Outros parâmetros devem ser observados em pesquisas futuras, para que fatores de sucesso sejam adequadamente mensurados, tais como, faturamento previsto versus faturamento realizado, licitações e concorrências ganhas, contratos privados, margem de retorno, qualidade no produto, capacitações, entre outros.

....

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, B., CORREIA, W., CAMPOS, F. **Uso da Escala de Diferencial Semântico na Análise de Jogos**. SBC - Proceedings of SBGames, Salvador, 2011.

APPELBAUM, S. H.; MAGDA, D. **The realistic downsizing preview:** a management intervention in the prevention of survivor syndrome (part II). MCB University Press. 2001. 1362-0436.

BROWN, A.; WIELE, T. V. D. **Insights into TQM and downsizing in large organizations.** Benchmarking for Quality Management & Technology**,** v. 4, p. 10. 1997.

CBIC. CAMARA BRASILEIRA DA INDUSTRICA DA CONSTRUÇÃO. **Relatório De Atividades** CBIC, Brasília, 2017. 86.

COMIN, L.; SAUSEN, J. **Uma Análise do Processo de Mudança e Crescimento de uma Empresa no Setor da Construção Civil:** Um Olhar a Partir da Formação de Estratégias. Perspectivas Contemporâneas, Passo Fundo, v. 11, n. n.1, janeiro a abril 2016. 120-139. Disponível em: <http://revista.grupointegrado.br/revista/ index.php/ perspectivas contemporâneas >. ENGENHARIAS III - B5.

DECONCIC, F. **Proposta de Política Industrial para Construção Civil - Edificações.** Departamento da Indústria da Construção - DECONCIC, São Paulo, 2008.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS **Terceirização e precarização das condições de trabalho.** São Paulo, Brasil. 2017. 25p.
_____ Nota Técnica. n. 172. São Paulo, DIEESE, 2017.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. **O Método de Pesquisa Survey.** Revista de Administração, São Paulo, 2000.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017. Disponível em: <https:// ww2 .ibge.gov.br/home/ estatística/pesquisas/ pesquisa_resultados.php? id _pesquisa=46>.

MAIA, A. T.; IAROZINSKI NETO, A. **Quais as principais características organizacionais das empresas dos diferentes segmentos da construção civil?** Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído., Porto Alegre, v. 16, p. 197 - 215, julho - setembro 2016. ISSN 1678-8621.

MAIA, A. T.; IAROZINSKI NETO, A. **Análise Das Características Organizacionais das Empresas dos Subsetores da Construção Civil**. Anais do V Simpósio de Engenharia de Produção - SIMEP 2017, 2017.

MANTHEY, N.; BUENO, G.; ROSSETTO, C. R. **Adaptação Estratégica em Empresas da Construção Civil:** O caso da imigração Haitiana. VIII Encontro de Estudo de Estratégias, Brasília, junho 2016.

MARTINEZ, R.R. **Terceirização: da Liberdade de Contratar à Precarização.** 2015. 63 f. Monografia (graduação) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Jurídicas, Curso de Graduação em Direito, Curitiba, 2015.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**, São Paulo, 2003.

SEBRAE. **O setor de construção no Brasil**, de 2016 a 2018. **In: Cenários e Projeções Estratégicas,** 2016.

TAYA, J.; ANTHONY, T.; JORDAN, C. **Downsizing Strategies in the Public Sector:** Destruction or Renewal? Current Research in Industrial Relations, Sidney, 2018.

WINDMÖLLER, C. et al. **Gestão Estratégica de Custos e Análise de Resultados em uma empresa de Construção Civil.** VI Seminário de Inovação e Tecnologia, UNIJUI, 2016.